

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري  
المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال  
الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم

إعداد

مرح طاهر شكري "حسن علي"

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس- فلسطين

2016م

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية  
في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم

إعداد

مرح طاهر شكري "حسن علي"

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 25 / 10 / 2016 م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. عبد محمد عساف / مشرفاً رئيسياً

د. محمد عواد / ممتحناً خارجياً

د. أشرف الصايغ / ممتحناً داخلياً

التوقيع  
.....  
.....  
.....

# الإهداء

والصلاة والسلام على أشرف الخلق وأمرسليه، سيدنا " محمد به عبد الله " عليه أفضل الصلوات والتسليم...أهدي هذا العمل:

إلى من كانت مصدر الدعم النفسي والروحي لي، إلى السيدة التي لم تحرمني من دعائها ومساندتها ووقوفها إلى جانبي في بعدها قبل قريها، ومدتني بالعزم والثقة والصدق في كل خطوة خطوتها لإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع، إلى عيون الأمل والمحبة في حياتي إلى عيون " والدتي الحبيبة " حفظها الله - تعالى - ورعاها.

إلى رجل قدّم لي الدعم العلمي والمعرفي بصورةٍ ساعدتني على وضع أسس هذا العمل الأولي والتي كانت نقطة ارتكاز وانطلاق نحو خطوات إنمامه بصورة متكاملةٍ لحد ما، إلى رجلٍ علمني أن النجاح يملكه صنعه من العدم طالما أن الإنسان لديه من الإادة والمثابرة ما يكفي للنعوض بذلك النجاح والخروج به إلى حين النور في هذه الحياة، إلى أغلى الرجال وأكثهم قُرباً لقلبي إلى عيون " والدي العزيز " حفظه الله - تعالى - ورعاها.

إلى خاليتي ومرشداتي ومصدر السرور والفرحة في قلبي، إلى العزيزات على روحي واللاتي لا يملكه أن أنسى دعمهن لي بكل الأوقات والظروف، إلى من كنَّ إلى جانبي ولم يتركنني حتى وصله معي إلى هذا الإنجاز العلمي المتواضع، إلى أكنه الفتيات معزةٍ وغلاء على قلبي إلى عيون شقيقاتي العزيزات " الكبرى والأوسطى " حفظهن الله -. تعالى - ورعاهن.

إلى جامعتي الحبيبة جامعة النجاح الوطنية وأساتذتها ودكاترتها الأعزاء.

مدح

# الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً على نعمة العلم والعقل، والحمد والشكر لله رب العالمين على وهبي القدرة المعرفية والعلمية لإتمام عملٍ علمي متواضع أتمنى أن يكون عوناً لكافة الباحثين والمعنيين في مجال هذا العمل، آملة بأن أكون قد قدمت عملاً تفخر به جامعتي الحبيبة جامعة " النجاة الوطنية " والجامعات الفلسطينية الأخرى في وطني الحبيب " فلسطين " بصورة خاصة وجامعات الوطن العربي بصورة عامة.

وفي ذلك لا أستطيع أن أحمض عيني على تقدير جزيل الشكر والعرفان لك من ساهم وساعد في تسهيل وتسريع إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع، والخروج به إلى ساحات نور العلم والمعرفة، وأخص بالذکر:

• الأستاذ الدكتور " عبد عساف " على ما قدمه لي من نصائح وإرشادات وتوجيهات في كل مرحلة من مراحل إتمام هذا الجهد العلمي، آملة من الله عز وجل أن يحفظه ويدبر عليه الصحة والعافية وأن يبقى عوناً للطلبة ولجميع من هم بحاجة خبرته ودرايته ومعرفته العلمية الرائعة.

• السادة أعضاء لجنة التحكيم الأفاضل والمتمثلة بك من الدكتور " محمد عواد " كمتحك خارجي و الدكتور " أشرف الصايغ " كمتحك داخلي على جهودهم المبذول في تسهيل سير ساحات المناقشة وجعلها أكثر حيوية وإفادة.

• جميع من شارك في عملية تحكيم أداة الدراسة من (دكاترة وأساتذة وإداريين) أفاضل لهم مني كل الاحترام والتقدير وجزيل العرفان على تقدير العون والمساعدة من أجل الخروج بأداة دراسة علمية تناسب موضوع الدراسة.

• وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وبالأخص قسم الإدارة العامة للتعليم العام على تقدير الإحصائيات اللازمة والمناسبة للدراسة، بالإضافة لتسهيلها عملية تنفيذ أداة الدراسة على مديريات محافظات شمال الضفة الغربية

• جميع مديري مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية على متابعتهم لتوزيع أداة الدراسة وجمعها في الوقت المحدد.

• جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية ممن هم ضمن مجتمع هذه الدراسة.

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

# الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ما أن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's name:**

اسم الطالبة:

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الملحقات
ي	الملخص
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية</b>
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
<b>13</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
14	الإطار النظري
51	الدراسات السابقة
51	الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة الإدارية
74	الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي
109	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>117</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
118	منهج الدراسة
118	مجتمع الدراسة
118	عينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
121	أداة الدراسة
122	صدق الأداة
122	ثبات الأداة
123	اجراءات الدراسة
124	متغيرات الدراسة
125	المعالجات الإحصائية
<b>126</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
127	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
136	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة (تحليل الفرضيات)
<b>138</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
139	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
151	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة وتحليلها
160	التوصيات
<b>161</b>	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
<b>179</b>	<b>الملحقات</b>
<b>b</b>	<b>Abstract</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
119	توزيع أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم للمحافظات الشمالية حسب المتغيرات المستقلة.	جدول (1)
121	الوزن النسبي لمستوى اجابات فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الموزعة على محورين رئيسيين هما (الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي).	جدول (2)
123	معاملات الإتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها).	جدول (3)
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين أنفسهم.	جدول (4)
130	اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test) مقارنة مع المعيار (المتوسط النظري) والذي تبلغ قيمته (4.5).	جدول (5)
131	معاملات مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.	جدول (6)
132	نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري والتقديري للمتغير التابع (الأداء الوظيفي).	جدول (7)
133	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج.	جدول (8)
134	نتائج جدول المعاملات.	جدول (9)
137	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t-Test) لفحص دلالة الفروق في متوسطي الاستجابة على كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والتي تُعزى لمتغير الجنس.	جدول (10)

## فهرس الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
180	قائمة أسماء المحكمين	ملحق (1)
181	أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة الأولى	ملحق (2)
189	أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة النهائية	ملحق (3)
195	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بالموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف	ملحق (4)
196	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح لوزارة التربية والتعليم العالي بتسهيل المهمة	ملحق (5)
197	كتاب وزارة التربية والتعليم العالي بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة	ملحق (6)
198	كُتب مديري التعليم العام في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية	ملحق (7)
206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الاستبانة	ملحق (8)

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في  
محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم

إعداد

مرح ظاهر شكري "حسن علي"

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

المُلخَص

هدفت الدراسة تعرّف درجة الرقابة الإدارية المُطبّقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما. وهدفت أيضاً تعرّف أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، وذلك في العام الدراسي (2015 – 2016م)، حيث بلغ عددهم (454) مديراً ومديرةً موزعين على المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد أُجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229) مديراً ومديرةً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه منهج يقوم على مجموعة من الاجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج و توصيات خاصة بموضوع الدراسة.

أمّا بالنسبة إلى الأداة التي تم استخدامها في الحصول على نتائج لهذه الدراسة قامت الباحثة بإعداد (استبانة) خاصة بموضوع الدراسة مُستعينة بالأدب النظري والدراسات السابقة والتقارير الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة مُراعية احتواءها على قسمين رئيسيين، حيث اشتمل القسم الأول على (المتغيرات المستقلة) للدراسة والتي تكوّنت من متغير (الجنس، وله

مستويان هما: الذكر، والأنثى) ومتغير (المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات هي: الدبلوم، البكالوريوس، البكالوريوس ودبلوم تأهيل تربوي، ماجستير فأعلى) ومتغير (سنوات الخبرة الإدارية، وله ثلاثة مستويات هي: أقل من 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ومتغير (المديرية، وله ثمانية مستويات هي: قفيلية، طولكرم، جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت) ومتغير (موقع المدرسة، وله مستويان هما: قرية، مدينة). في حين اشتمل القسم الثاني على (73) فقرة موزعة على محورين رئيسيين (الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي)، حيث احتوى المحور الأول (الرقابة الإدارية) على (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي (التنظيمات الإدارية، السجلات الإدارية، الحالة العامة لبناء المدرسة، اللجان المدرسية والاجتماعات) في حين احتوى المحور الثاني (الأداء الوظيفي) على (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي (المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الإجتماعي، الشفافية الإدارية). هذا بالإضافة إلى قيام الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة، حيث اعتمدت الباحثة طريقة صدق المحكمين، كما قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات باستخدام Cronbach-Alpha من أجل بيانات ثبات هذه الدراسة

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.26)، وهذا يُشير إلى مستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية.

2. الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.52) وانحراف معياري مقداره (0.40)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم بمعامل ارتباط مقداره (0.686).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث دون الذكور.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لكل من متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة).

ووفقاً لنتائج الدراسة التي توصلت لها الباحثة أشارت بمجموعة من التوصيات من

أهمها:

1. ضرورة أن يُتابع بعض مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية المهام الإدارية الموكلة لكل عضو من أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) في مدارسهم، وذلك من أجل التأكد بصورة شخصية من تطبيق هؤلاء الأعضاء للتعليمات والقوانين الرقابية والإدارية المطلوبة من قبل الجهات الحكومية الرسمية المسؤولة والمتمثلة في (وزارة التربية والتعليم)، وذلك منعاً لحدوث أي خلل إداري يؤدي إلى التأثير السلبي على أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على مستوى انجازهم داخل مدارسهم.

2. مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وبما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني.

3. اعتماد نتائج الدراسة لتكون دليلاً للمديرين ولأصحاب القرار وصنّاعه في المؤسسة التعليمية الفلسطينية في الاستفادة من طبيعة العلاقة فيما بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي الذي يمتلكونه لتوظيفه في العمل الإداري التربوي الفلسطيني.

4. القيام بإجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة تتناول أثر متغيرات أخرى غير متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) على طبيعة العلاقة بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وعلى عينة أخرى غير (مديري المدارس الحكومية الأساسية).

## الفصل الأول

# مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

#### مقدمة الدراسة

تري الباحثة أن عملية الرقابة على الأداء الآن تُعد من أهم مكونات العملية الإدارية، كما تُعد وظيفة حيوية في الدول المتقدمة. بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى، فهي عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها، للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطط الموضوعية، والسياسات المرسومة، والبرامج المعدة، وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة.

وانسجاماً مع توجهات وزارة التربية والتعليم وتعزيز العمل الرقابي الإداري في فلسطين واستمرارية تطوره قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة لأهمية موضوع الدراسة في العمل الإداري ولتعزيز واقع تربوي سليم في فلسطين في ضوء التطورات التربوية التي قامت بها وزارة التربية والتعليم في فلسطين منذ نشأتها في عام (1994) وإنشائها للإدارة العامة للتدقيق والرقابة الداخلية في الوزارة، وأقسام الرقابة في مديريات التربية والتعليم في محافظات الوطن للقيام بالأنشطة الرقابية باستمرار، وذلك للسهر على سير العمل ولقياس الأداء في المؤسسات التعليمية بغرض تحسين الأداء من جانب وتزويد الإدارة العليا وصناع القرار بالمعلومات والبيانات والتوصيات والمقترحات عن الواقع الحقيقي في الميدان التربوي الفلسطيني من جانب آخر.

إن العمل الإداري يبدأ بالرغبة في تحقيق أهداف محددة، ومن ثم فإن التخطيط والتنظيم وتنمية الهيئة الإدارية تتابع في تسلسل منطقي يؤدي إلى تلك النتائج المستهدفة من خلال سلسلة من القرارات المتضمنة في كل وظيفة ولكن العمل الإداري لا ينتهي بوضع الخطة أو اتخاذ القرارات، بل إنه يمثل ليشمل مرحلة الإشراف على التنفيذ والتحقق من جودة الأداء وما تم من إنجازات ويُطلق على تلك الوظيفة الإدارية (المتابعة وتقييم الأداء)(الرحاحلة وخضور، 2012).

وتعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم لا التصيّد، من خلال التأكّد من أن الخطط المرسومة قد نُفذت، وأن الأهداف الموضوعّة قد تحققت على أكمل وجه. لذلك فإنّ لعملية الرقابة علاقة وصالّة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف (طراونة و عبدالهادي، 2011).

لذلك تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري. وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من التطور الكبير في علم الإدارة إلّا أن الكثير من المديرين لا زالوا يطبقون المفاهيم التقليدية للرقابة حيث أنه يُنظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء، وتهديد الموظفين و من خلال هذا المنظور فإن المدير يستخدم سلطته أو قوته في إرغام الموظفين على تنفيذ التعليمات والأوامر ومحاسبة المخطئين، أما الأفراد فهم يقومون بأعمالهم خوفاً من الوقوع تحت طائلة العقوبة، وليس رغبةً في إنجاز المهام (الفاعوري، 2008).

وبتطبيق هذا المفهوم فإن الإدارة تفصل بين الرقابة وبين الوظائف الإدارية الأخرى، وهي بذلك تفقد المعيار السليم في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال حدوث أخطاء أو تجاوزات، وبالتالي ستفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

إن عملية البحث في الرقابة الإدارية بالتحديد أمر قديم، غير أن أهميته وضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية، فهي لا تقتصر على الإدارة العليا، وإنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى، هذا بالإضافة إلى أن وظيفة الرقابة الإدارية ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً، وتعد في نفس الوقت الأداة الفعّالة لتحقيق أهداف المنشأة. فالرقابة هي "عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي، ومقارنته بالنشاط المخطط أدائه، ومن ثم تحديد

الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية، ومعرفة أسبابها بُغية الإنحراف، وذلك يهدف لإستثمار كافة المصادر المتاحة في المنظمة استثماراً أمثل لتحقيق الأهداف"، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران في الرقابة ويتأثرون بها؛ أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها (شاهين، 2007).

وبصفة عامة تبرز أهمية الرقابة على الأداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية. وسيتم التركيز على هذه الوظيفة نظراً لأهميتها في تصحيح العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم حتى يمكن ضمان مستوى مستمر وعال في الأداء (النميان، 2003).

وفي يومنا هذا نجد أن هناك تزايداً كبيراً في الإهتمام بدور مدير المدرسة باعتباره يقوم بالدور القيادي التربوي كونه مُشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته لذلك يقع على عاتق مدير المدرسة عبء كبير في تنفيذ المدرسة لوظائفها وواجباتها حيث يُتوقع منه القيادة والمهارة والإبداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع المحلي (المليحات، 1993).

لذلك تتطلب المدرسة في العصر الحديث من مدير أو مديرة المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ إدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك إلتزام بتنفيذ هذه الأهداف (الخواجا، 2004).

فمن مقومات نجاح المدير قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة، فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسؤولياته، فهو يمثل بذلك قدوة حسنة لأقرانه ومعلميه في تنمية جانب الرقابة الذاتية لديهم من ناحية، ومن ناحية أخرى

فإن المدير عليه مسؤولية الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المدرسة ورقابة الطلاب بغرض تقويم سلوكهم وتوجيههم إلى ما يحقق أهداف المدرسة (ياسين، 2014). ومن هنا فإن الرقابة الإدارية تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان اتخاذ القادة الإداريين للقرارات بصورة صحيحة، وتنفيذ تلك القرارات بأفضل صور ممكنة (النميان، 2003).

لقد سعت هذه الدراسة لتوضح طبيعة العلاقة الرابطة ما بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين أنفسهم، حيث تأمل الباحثة أن يكون هذا الجهد إضافة حقيقية ونوعية في هذا المجال، يساعد المسؤولين والمختصين والمديرين في متابعة أعمالهم الإدارية والتعليمية والمدرسية وبالتالي المساهمة في التطور والتقدم والإصلاح المرغوب فيه في النواحي الرقابية والمتابعة الإدارية الميدانية المرتبطة بمديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية.

وتأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على واحدة من أبرز القضايا التربوية الجامعة ما بين أحد أهم وظائف العملية الإدارية و أحد أهم السلوكات التربوية الصادرة من قبل مديري المدارس التربوية في فلسطين ألا وهي: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين أنفسهم"

### مشكلة الدراسة

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطاً كبيراً بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ يُنظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفاً للسيطرة والسلطة والقوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذاً للهمم وتلعب دوراً أساسياً في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات (طراونة وعبد الهادي، 2011).

وتظهر الحاجة إلى الرقابة من حقيقة أن الأهداف والخطط والدراسات يقوم على أدائها الأفراد، وهم قد يؤديونها في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة وفي مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة، لذلك من المحتمل ألا تتشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل، ومعنى ذلك أن هناك احتمالات لظهور الانحرافات، وبعض هذه الانحرافات قد يكون خطيراً والبعض الآخر أقل خطورة، ودرجة الخطورة في الواقع تحددها درجة الانحراف عن المعايير الموضوعية (رحالة وخصور، 2012).

ويعتبر تحسين الأداء من الأهداف الرئيسية والدائمة في المؤسسات التربوية، إذ أن العمليات التربوية والتعليمية كثيراً ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العمل واستمراريتها، حيث أن هناك العديد من الإجراءات التي تتبعها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من أجل النهوض بالكادر الإداري بجميع أعضائه وأفراده في المدارس الفلسطينية وبالأخص الاهتمام بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس والعمل على التأثير عليه بصورة فعّالة وإيجابية قدر الإمكان، فهذه تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصوّر وجود أو قيام مؤسسة بدورها مهما كانت الإمكانيات الإدارية والتربوية والتعليمية المتاحة ودرجة إرتفاع مستويات الأداء و معدلاته. ولقد أكدت العديد من الدراسات على إجراء مثل هذه الدراسة أمثال دراسة ياسين (2014): حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما. وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدّة توصيات كان من أهمها: إجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين وأولياء أمور الطلبة، ومقارنة نتائج بنتائج دراستها (من وجهة نظر المعلمين). هذا بالإضافة إلى ما أشارت إليه دراسة العمرات (2010) فيما يتعلق بهذا الموضوع، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيه. وتوصل الباحث إلى عدّة توصيات من أهمها: الاهتمام ببعث القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة، والانتقال إلى نمط يقوم على الأسس العلمية، والنظم، التي توضح وتنظم كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسات التعليمية. ومن هنا يمكن تحديد مشكلة

الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

### أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

2- ما أثر كل من الرقابة الإدارية والمتغيرات المستقلة والتي تضم (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة) على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

### فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية، بناءً على أسئلة الدراسة:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير المديرية.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير موقع المدرسة.

**الفرضية السادسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الرقابة الإدارية و متوسطات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية.

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة الرقابة الإدارية المُطبَّقة على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- 2- التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- 3- التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

4- التعرف على أثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) على درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

### أهمية الدراسة

رأت الباحثة أن الأهمية النظرية برزت لهذه الدراسة من خلال أن عملية الرقابة تعتبر بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان لأنها تحرص على سلامة كل قسم وعضو من أقسام وأعضاء التنظيم الإداري الذي تشرف عليه، هذا بالإضافة إلى كونها عملية تهتم بتوجيه نشاطها إلى الأداء الإداري، مما يعني أنها عملية تركز على عناصر العمل الإداري من (أفراد، أموال، مواد، قواعد وسياسات وقوانين وتعليمات مكتوبة أو غير مكتوبة، نظم وإجراءات متبعة، وأخيراً أساليب السلوك والتفكير السليمين). بالإضافة إلى أنها عملية يتم من خلالها فحص مستوى الأداء الفعلي الذي تم إنجازه بالأداء المتوقع والمخطط له، تبعاً للأهداف المعيارية الموضوعية وهذا هو جوهر العملية الرقابية الذي يكمن في قياس الأداء لمطابقته بالأداء المتوقع.

وبرزت أيضاً أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في:

- التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- التشجيع على إجراء مزيد من الدراسات حول طبيعة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات في هذه الدراسة ستساعد في التعرف على ما هي علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية الفلسطينية كما تظهر أهمية هذه الدراسة أيضاً في الفئات التي سوف تستفيد منها، والممثلة في:

- **وزارة التربية والتعليم:** في تحديد حاجة التربية والتعليم إلى دراسات تربوية تطبيقية لمعرفة طبيعة عملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالنسبة لمديري المدارس الحكومية الأساسية من خلال مساهمة عملية الرقابية الإدارية بصورة إيجابية فعّالة.
- **المديرين والمديرات:** ستوضح لهم هذه الدراسة طبيعة الأثر الذي ستتركه العملية الرقابية على الأداء الوظيفي لهم، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ستعطي الفرصة لمديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وطرحهم للمعوقات التي تواجههم في هذا المجال.

### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **المحدد البشري:** مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- **المحدد الزماني:** في السنة الدراسية (2015-2016م).
- **المحدد المكاني:** المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية الفلسطينية (قلقيلية، طولكرم، جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت).
- **المحدد الإجرائي:** هذه الدراسة محددة بأدواتها المستخدمة في جمع البيانات من حيث الصدق والثبات وتمثيل لعينة من مجتمع الدراسة.

### مصطلحات الدراسة

**الرقابة:** هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذها لإجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً (الرحالة وخضور، 2012).

الرقابة الإدارية: عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقق الأهداف المبتغاة، و الكشف عن المعوقات التي تُعيق تحقيقها، والعمل على تذليل هذه المعوقات في أقصر وقت ممكن" (المجذوب وطارق، 2003).

التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية: ما تتوصل إليه الباحثة من نتائج وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة المتعلقة بموضوع الرقابة الإدارية، حيث يحصل أفراد عينة الدراسة على درجات حسب -مقياس ليكرت الخماسي-.

الإدارة: هي عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة (الجضي، 2006).

المدير: هو فرد في المدرسة مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف تابعة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ قرار وقيادة وتوجيه و ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة (الحر، 2005).

المدرسة: هي مؤسسة تعليمية يتعلم بها التلاميذ الدروس بمختلف العلوم وتكون الدراسة بها عدة مراحل وهي الابتدائية والمتوسطة أو الإعدادية والثانوية وتسمى بالدراسة الأولية الإلجبارية في كثير من الدول، وتنقسم المدارس إلى مدارس حكومية ومدارس خاصة ومدارس أهلية (Bentley, 2006).

المدارس الحكومية الأساسية: هي المدارس التي تُشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتشمل المدارس الأساسية والتي تشكل قاعدة التعليم والأساس الذي تقوم عليه مراحل التعليم الأخرى، ومدتها عشر سنوات (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008).

الأداء: تنفيذ الموظف للأعمال والمسؤوليات التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (الجوبعدي، 2007).

**الأداء الوظيفي:** الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يُشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008).

**التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:** ما تتوصل إليه الباحثة من نتائج وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي، حيث يحصل أفراد عينة الدراسة على درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

## الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

#### المبحث الأول: الرقابة الإدارية Administrative Of Control

#### المقدمة Introduction

لقد عرف الإنسان فكرة الرقابة على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة، إلا أنه ما زال يعترتها بعض الغموض ويحيط بها الكثير من سوء الفهم، ومع هذا فإن ذلك لم يُنقص من أهميتها في أي منظمة، بل جعلها تحنل الصدارة في العملية الإدارية، فهي تعتبر عملية مكملة لحلقات العملية الإدارية، وتقوم بمهمة الضبط والتعديل لباقي الحلقات الأخرى لذا يجب تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منها أداة فعّالة في تطوير وتوجيه عمل كافة المنظمات والأفراد، فأهمية الرقابة على الأداء تبرز بصفة عامة فيما تقدمه من تغذية عكسية، تساعد بدورها في معالجة وتوجيه أي انحراف يطرأ على العملية الإدارية، بالإضافة إلى أنها تُعنى في متابعة الأداء من خلال استمرارية ملاحظة سير الأعمال ومجريات الأمور في المنظمة، فهي بذلك تعتبر ميزان لقياس الأداء، وهي وظيفة تؤثر وتتأثر بكل جانب من جوانب العملية الإدارية في المنظمة (ياسين، 2014).

#### مفهوم الرقابة (لغة)

وردت كلمة "رقابة" في العديد من معاجم اللغة العربية، سواء كانت بنفس اللفظ "رقابة" أو بتصريفات الفعل "رَقَب". فورد في لسان العرب أن الرقيب من أسماء الله تعالى، وتعني: الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، ورَقَب الشيء بمعنى حرسه، ومن ذلك رقيب القوم أي حارسهم، وهو الذي يُشرف على المراقبة ليحرسهم، وفي الحديث: "أرَقَبوا محمداً في أهل بيته"، أي احفظوه فيهم، والترقيب: الانتظار، وجاء الرقيب: بمعنى المنتظر والحافظ وراقب الله: أي خافه (ابن منظور، 1970).

## مفهوم الرقابة (اصطلاحاً)

لقد تعددت تعاريف الرقابة واختلفت فيما بين الكتاب وعلماء الإدارة حيث عرّفها كل منهم من زاوية تخصصه، فمنهم من عرّفها من منظور رقابة الأداء ومنهم من عرّفها من منظور الرقابة المحاسبية والمالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال (الجهيني وعيد، 1991).

وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أننا نجد أنهم قد أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة، وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وأن الامكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكّن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية. وفيما يلي بعض من تلك التعريفات: عرّفها (فايول) بأنها: "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة". أما موضوعها فهو "تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها" (القبيلات وسليمان، 1998).

وتعني أيضاً بأنها "الضبط في أوسع معانيه" وفي المفهوم الإداري يُقصد بها "التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة، أي هي التحقق من تحقق الأهداف المُبتغاة، وأن ما تمّ تحقيقه مطابق لما أُريد حسب الخطة الموضوعية" (العمرى، 2008). كما أنها: "عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء" (الهوري، 2002). والرقابة "وظيفة إدارية تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتجري عملية القياس هذه وفق معايير يُفترض وضعها سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط المهمة" (جواد، 2000). وتمّ تعريفها بكلمات مختصرة بأنها "قياس الأداء وتصحيحه"، ثمّ قُدّم تعريف آخر بأنها "التأكد من أن ما تمّ إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط لما كان يجب أن يتم بما في

ذلك من تحديد للانحرافات - إن وجدت - وأسبابها وطرق علاجها" (أبو قحف وعبد السلام، 1995).

### مفهوم الرقابة الإدارية الحديث

وأشار كل من (طراونة وعبد الهادي، 2011) إلى أن التطور العلمي الحديث أدى إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تُعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

1- مراجعة الخطط المختلفة وفحصها لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية.

2- تتبّع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.

3- قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.

4- تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

5- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، من خلال توفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بإشراف القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الاسترشاد بآرائهم عند الحاجة إلى ذلك.

وأشار (الفاعوري، 2008) إلى أن عملية الرقابة الإدارية ليست بالشيء الجديد أو الظاهرة غير المعروفة، بل إنها إحدى أهم وظائف العملية الإدارية الأساسية، والتي لا تكتمل العملية الإدارية بدونها، لذلك تم إعطاء عملية الرقابة الإدارية تعاريف ومفاهيم متنوعة ومختلفة

من قبل اتجاهات فكرية سعت إلى توضيحها بصورة تراها مناسبة من وجهة نظرها الخاصة، وهذه التعريفات هي:

**أولاً - الاتجاه (الفكر) الكلاسيكي:** عرّف أصحاب هذا الاتجاه عملية الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

**ثانياً - الاتجاه (الفكر) السلوكي:** أصحاب هذا الاتجاه كانوا من أنصار الجانب الإنساني، حيث أنهم عرّفوا عملية الرقابة على أنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة.

**ثالثاً - الاتجاه (الفكر) العلمي:** اهتم أصحاب هذا الاتجاه بالناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بثلاث خطوات هي: وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

أما فيما يتعلق بمفهوم الرقابة الإدارية من الجانب الإداري، فإنها تعني "الرقابة الصادرة عن الجهات الإدارية التي تكون في الجهاز التنفيذي والإداري للدولة، أي السلطة التنفيذية فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال الحكومية الداخلية"، ومفهوم الرقابة الإدارية يشمل كافة المرافق العامة المركزية، وكذلك المرافق العامة اللامركزية بهدف ضمان احترام القانون وحماية المصلحة العامة. وهي أيضاً "العملية التي تقتضي تبيان مواطن الخروج عن المشروعية القانونية الشكلية في النصوص، وتهدف الرقابة إلى تبيان الانحرافات عن الأهداف العامة" (الخالدي، 1997). أما (هنري فايول) فيعرّفها بأنها "العملية التي يتم بمقتضاها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المحددة، والهدف من ذلك هو التعرف على نقاط الضعف ومواطن الخلل بقصد معالجتها، ومنع تكرار حدوثها"، ويعرّفها (جورج تيري) بأنها "قدرة المدير على تغيير سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يؤدي هذا التغيير في مجمله إلى تحقيق النتائج المطلوبة" (عباس، 2004).

كما تُعرّف على أنها "الإشراف والفحص والتفتيش والتحقق"، ويُمكن تعريفها على أنها "التأكد من أن كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والقاعدة التي تم إقرارها والتعليمات الصادرة، وهي كذلك وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بمقتضاها بالتحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف الموضوعية بكفاءة وفي الوقت المحدد لها، وهي كذلك العملية التي يتم بموجبها الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة لها هذا الحق حسب القانون للتعرف على كيفية سير الأعمال داخل المنظمة التي تقع الرقابة عليها، وذلك للتأكد من حُسن استخدام الموارد المتاحة للأغراض المخصصة لها، ومن أن التصرفات تحصل فعلاً لما هو مطابق للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها، وكذلك تعتبر الرقابة الإدارية الأداة الأمثل للكشف عن المخالفات والتجاوزات والانحرافات، وبحث الأسباب التي أدت لحدوث الخلل ومحاولة العلاج واقتراح الوسائل الكفيلة بذلك من أجل بحث حدوث هذه المخالفات مستقبلاً (حرب، 2003).

### الحاجة إلى الرقابة الإدارية

وأشار كل من (طراونة وعبد الهادي، 2011) إلى أن هناك حاجة ماسة للرقابة الإدارية وهذه الحاجة لا تقتصر على المنظمات العامة دون الخاصة أو الكبيرة دون الصغيرة وأن هذه الحاجة تبرز من خلال العوامل التالية:

أن الرقابة الإدارية عملية ترشيد علمية لأصحاب القرار من خلال دورة العمل الكاملة والتي تبدأ من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق، وهي عملية ملازمة ومستمرة لوظائف الإدارة، كما أنها عملية تساهم في اتساع نشاط المنظمات العامة والخاصة وزيادة حجمها وتنوع وتعقّد أعمالها وازدياد عدد موظفيها يفرض عليها الاعتماد على الرقابة الإدارية من خلال الأدوات والأساليب المختلفة، هذا بالإضافة إلى أن استخدامها يُحقق الوفر المادي ويحدّ من الإسراف غير المُبرر، بحيث تعمل الرقابة الإدارية على رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في جميع القطاعات، وتساعد أيضاً على اكتشاف الأفراد المبدعين كي يتسنى للإدارة حفزهم وتشجيعهم.

## أساسيات الرقابة

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ، من أهمها:

اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، وتحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة، بالإضافة إلى الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية، والوضوح وسهولة الفهم، وإمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات، و توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لدى القائمين على أجهزة الرقابة، ووضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات، واستمرارية الرقابة، ودقة النتائج ووضوحها(مصطفى، 2012).

## أسس الرقابة الإدارية الفعّالة

يكاد يتفق أغلب كتّاب الفكر الإداري على بعض الأسس والتي يمكن أن تكون فعّالة في الرقابة الإدارية ومنها: اتفاق النظام الرقابي مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة. كما أنه يجب أن تتسم عملية الرقابة الإدارية بالموضوعية في اختيار المعايير الرقابية، بالإضافة إلى الوضوح وسهولة الفهم، وإمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات، وتوافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة، بالإضافة إلى وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات، والإقتصاد والمرونة، كما أنه لا بد لعملية الرقابة حتى تكون فعّالة أن تتسم بالاستمرارية ودقة النتائج ووضوحها(حسن، 1984).

## خصائص الرقابة الإدارية

أشار كل من(طراونة وعبد الهادي، 2011) إلى أن عملية الرقابة الإدارية هي البداية والنهاية للوظائف الإدارية، فهي عملية تتضمن العديد من الخصائص، منها:

إن الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة وعملية، وهي عملية تهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ و تصحيحه استناداً إلى الأهداف الموضوعية بالخطوة، كما أنها عملية إدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة وبنسب تختلف من مستوى لآخر، هذا بالإضافة إلى كونها عملية تساعد على اعطاء التغذية العكسية للأهداف و تساعد أيضاً في تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها، ومن خصائصها أيضاً أنها تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً، والمساعدة في معرفة أسباب الانحراف أو الخطأ، وبالتالي يمكن اعتبارها عملية إدارية تُسهل عملية تقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها، وذلك انطلاقاً من الهدف الرئيس لعملية الرقابة وهو التأكد من أن الأعمال تؤدى بأفضل الطرق.

### أهداف الرقابة الإدارية

في إطار فهمنا العام والموسع لمفاهيم الرقابة الإدارية على النحو الذي أشرنا إليه في البداية، يُمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا الرقابة الإدارية بما يأتي:

التعرّف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسة للمشكلات وتقديم الحلول، واكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها، والتأكد من أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم، والتثبت من أن المسؤولينيات تؤدى بالشكل المناسب بعيداً عن الإسراف والهدر، وتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة، ورفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين، للحصول على المكافآت والحوافز (طراونة وعبد الهادي، 2011).

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة أهداف أخرى لعملية الرقابة الإدارية هي: التأكد من أن العمل يسير ضمن الأنظمة المقررة، والتأكد من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية، واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب (الموريتاني، 2010). ومنع وقوع الأخطاء من خلال نظام رقابي سليم وتحديد الاختصاصات والصلاحيات، ومنع تكرار الأخطاء واتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت والسعة المناسبين، والإصلاح الإداري من خلال تكوين مفهوم لدى العاملين،

وأن الرقابة موجودة من أجل مشاكلهم ورفع الكفاءة(منصور، 1999). ومعرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل والوقوف على مظاهرها وأسبابها، وتقويم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم، وإعداد برامج لتدريب العاملين الذين يكون أدائهم أقل من المستوى المطلوب، والوقوف على درجة التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات(حجي، 2005).

### عناصر الرقابة الإدارية

تتكون الرقابة الإدارية من العناصر التالية: "تهتم الرقابة الإدارية بتحديد الأهداف ووضع المعايير أو المقاييس، كما تعمل الرقابة على مقارنة (مطابقة) النتائج المتحققة مع المعايير أو المقاييس الموضوعية، وتسعى الرقابة إلى قياس الفروق والتعرف على أسبابها من خلال المقارنة، هذا بالإضافة إلى قيامها بتصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ، وتركيزها على مراجعة الأداء وقياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى"(طراونة وعبد الهادي، 2011).

### أنواع الرقابة الإدارية

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية التي تمارس على المنظمات، والتي يمكن التعرف عليها وأن نميز بين هذه الأنواع حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وذلك على النحو التالي:

#### أولاً - أنواع الرقابة الإدارية حسب توقيت القيام بها، ويضم هذا النوع

##### 1- الرقابة المستمرة الموجهة

وتسمى الرقابة الوقائية، ويقصد بهذا النوع من الرقابة توقع الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو حدوثه، والاستعداد لمواجهته أو العمل على منع حدوثه وذلك من خلال الجولات الدورية الميدانية المفاجئة والقيام بالتوجيه والإشراف، باستخدام أسلوب المتابعة لسير العمل بصورة مستمرة. وتظهر أهمية هذه الرقابة أثناء وضع الخطة ومشتقاتها من موازين ومعدلات ومعايير، ويمتد دورها خلال مراحل تحضير المستلزمات الضرورية لتنفيذ الخطة بعد إقرارها.

وتهدف هذه الرقابة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها: (التحقق من انسجام الخطة الأساسية للمشروع، بالإضافة إلى تحقيق التناسب بين القرارات التحضيرية والخطة المحددة) (طراونة وعبد الهادي، 2011).

## 2- الرقابة المرحلية

ويُقصد بالرقابة المرحلية رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها. وتتم الرقابة بعد تقسيم الخطة إلى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً. ولا تتم الرقابة على تنفيذ فعلي لمرحلة ما قبل التأكد من أن المرحلة التي سبقتها قد تمت فعلاً كما هو مخطط لها. ويسمى هذا النوع بالرقابة التخطيطية لكونها تتم على فترات دورية ووفقاً لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المخطط والمناسب لها. ومن الأساليب الرقابية التي تستخدم في هذا النوع طريقة "تخطيط وتقييم ومراجعة البرامج" و طريقة "جداول جات" وطريقة "خريطة سير الإجراءات" (الفاعوري، 2008).

## 3- الرقابة بعد التنفيذ

يسمى هذا النوع بالرقابة البعدية أو اللاحقة أو غير المباشرة، وفي هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة واكمال نتائجها، وذلك بمقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات إذاً هي رقابة من شأنها معالجة الأخطاء ولكن بعد وقوعها أي ليس في الوقت المناسب (الفاعوري، 2008).

ثانياً - أنواع الرقابة الإدارية حسب أهدافها وفقاً لما أشار إليه كل من (طراونة وعبد الهادي، 2011) ما يأتي

## 1- الرقابة الإيجابية

وتهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق أهدافها من جهة والتنبؤ

بالانحرافات والأخطاء المحتمل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لمنع حدوث هذه الانحرافات، من جهة أخرى أي العمل على ضمان حسن سير العمل في المنظمة، وهذه الرقابة تعتبر أحد الأساليب الناجحة في حفز الموظفين وتنميتهم وبالتالي تطوير وتحسين المنظمة.

## 2- الرقابة السلبية

وتعمل هذه الرقابة على البحث عن الأخطاء والانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء والانحرافات، وبمعنى آخر تعمل على تصيّد الأخطاء والانحرافات، لهذا تسمى بالرقابة البوليسية؛ ففي غالبية المنظمات الإدارية في الدول النامية تأخذ بالرقابة السلبية، وتتعمد تجاهل الرقابة الايجابية.

ثالثاً - أنواع الرقابة الإدارية حسب نوع وسائل جمع الحقائق وفقاً لما أشار إليه (الفاعوري، 2008):

### 1- الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات

يكون النشاط الرقابي هنا على الوثائق والسجلات الموجودة في المنظمة للتحقق من صحة هذه المستندات، لهذا تشكل الوثائق والمستندات والسجلات وسيلة أخرى من وسائل الرقابة الإدارية. فعن طريق مراقبتها يمكن للرقابة التوصل إلى معرفة سير العمل داخل المنظمة. وتطبق هذه الوسيلة الرقابية في المنظمات الكبيرة، لأن هذا النوع من الرقابة قادر على التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقاً للتعليمات والقوانين المعمول بها والمخططة أصلاً لتحقيق الأهداف.

### 2- الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل

يعتمد هذا النوع من الرقابة على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل. وتعتبر الملاحظة الشخصية من أحسن الوسائل لجمع المعلومات عن سلوك العاملين وأدائهم، إذ يقوم المسؤول عن المراقبة بنفسه بمشاهدة ما يجري في ظروف طبيعية تماماً مما يزيد في دقة

المعلومات التي يحصل عليها عن طريق الملاحظة الشخصية وهناك أدوات يمكن استخدامها للحصول على صورة واقعية لسلوك العاملين مثل: أدوات التسجيل والأشرطة.

رابعاً - أنواع الرقابة الإدارية حسب مصادرها، ويضم هذا النوع وفقاً لما أشار إليه (الفاعوري، 2008)

### 1- الرقابة الداخلية

ويُقصد بها الرقابة الذاتية وهي من أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة، وهذه الرقابة قد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة. والغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها، وإحكام مسارها في الاتجاه الصحيح، حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها. ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة للرقابة: "وحدة الحسابات، وحدة شؤون الأفراد، وحدة الرقابة المالية".

### 2- الرقابة الخارجية

وهي تلك التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة ويقوم كل من هذه الأجهزة الخارجية بالرقابة على نوع معين من النشاط، بما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري لتلك المنظمة يلتزم بالقوانين المعمول بها، ونظم الخدمة المدنية المتبعة، واللوائح والاعتمادات المالية، ويستهدف المصلحة العامة ويساير الخطط العامة للدولة ويحسن الإدارة بصفة عامة.

### أنواع أخرى من الرقابة:

وأشار (الفاعوري، 2008) أيضاً إلى هنالك أنواعاً من الرقابة ومنها على سبيل المثال:

1- الرقابة الشاملة: وتكون على جميع الأعمال أو النتائج الكلية المُكَلَّف بها فرد أو مجموعة أفراد أو منظمة.

2- رقابة جزئية: وتكون على جزء معين من الأعمال.

3- رقابة تفصيلية جزئية: وتشمل الرقابة على الأعمال (النتائج) التفصيلية المحددة.

4- رقابة مكتبية: وتتم داخل المنظمة بغرض تدقيق وفحص بعض النتائج.

5- رقابة عقلية: وتكون ميدانية بهدف التدقيق والفحص.

6- رقابة مفاجئة: وتستخدم في حالات معينة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وتتم هذه

الرقابة على هيئة جولات تفتيشية مفاجئة

7- رقابة دورية: ويُقصد بها الإشراف الدوري على الأعمال والنتائج أو مراحل تنفيذ العمل،

وذلك باستخدام الجولات الميدانية التفتيشية، أو التقارير الدورية من أسبوعية أو شهرية أو

فصلية.

### مراحل الرقابة الإدارية

وذكر كل من (طراونة و عبد الهادي، 2011) أن عملية الرقابة الإدارية لا تتم في

الفراغ، إذ أن هناك مراحل أو خطوات تقوم عليها الرقابة الإدارية وهي بمثابة الأساسيات في

الرقابة الإدارية وأن أي عمل أو منهج يجب أن يكون ذا أسس يقوم عليها وهذه الأسس تراكمية،

ولا يمكن الإستغناء عن أي جزء منها وبالتالي فهي عبارة عن سلسلة من الحلقات المتصلة مع

بعضها البعض. وعليه فإن الرقابة الإدارية تتضمن مراحل وخطوات محددة، وهي:

### المرحلة الأولى – تحديد الأهداف

من المعلوم أن لكل منظمة مهما ما كانت كبيرة أم صغيرة عامة أم خاصة أهدافاً خاصة

بها نطلق عليها الأهداف التنظيمية أو الأغراض أو الغايات، والتي يتم بموجبها توجيه نظام

الإدارة، فأهمية الأهداف التنظيمية كونها تقدم للمديرين والعاملين بالمنظمات العديد من

الإرشادات مثل اتخاذ القرارات والكفاءة التنظيمية والمساعدة في تقييم الأداء على أنه يجب

الإشارة إلى أن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد المعايير أو المقاييس حيث أنه وبدون وجود أهداف لأي منظمة فإنه من المتعذر وضع معايير أو مقاييس لأن المعايير والمقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف. إن وضع الأهداف للمنظمة من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة لأنها تعكس فلسفتها ودورها بالمجتمع وهي تعتبر الوثيقة المراد تحقيقها بالمستقبل.

### المرحلة الثانية – وضع وتحديد المعايير (المقاييس) الرقابية

تعتبر عملية تحديد المعايير أو المقاييس أساساً للرقابة الإدارية ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط حيث أن أي خطة لا بد أن تتضمن مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة فبدون التخطيط تنعدم الرقابة لأنه لا تتم المطابقة للإنجاز أو الأداء عمّا هو مطلوب إتمامه، وكذلك لا فائدة في تخطيط لا يتضمن الرقابة الإدارية. ومما تجدر الإشارة إليه أن التحديد الدقيق للمعايير الرقابية ليس بالأمر السهل كما يتصوره فهناك الكثير من الأعمال القابلة للقياس ويقابلها أعمال أخرى غير قابلة للقياس. فالمعيار أو المقياس هو هدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين وقد يكون نهائياً تنتهي عنده مراحل التنفيذ وقد يكون وسيطاً يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق. لذلك تستلزم عملية وضع المعايير أو المقاييس مراعاة عدد من الأمور منها: "الموضوعية، الواقعية، تجانس المقاييس مع طبيعة العمل، الوضوح، المرونة، الملاءمة، وقابلة للقياس".

### المرحلة الثالثة – قياس وتقييم الأداء الفعلي

يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة الأداء الفعلي أو المتوقع بالمعايير الرقابية لمعرفة مقدار الانحراف عنه ثم مقارنة ذلك بالأهداف التي مرّت بالمرحلة الأولى. فالتقييم هو الإجراءات الإدارية التي تؤخذ لتقرير مدى الأداء المنجز أو المتوقع في فترة زمنية محددة. حيث تعد عملية تقييم الأداء من المهام الصعبة في منظمات الأعمال أو في أي تنظيم آخر وذلك بسبب صعوبة أعمال بعض العاملين التي لا تحكمها معايير ومقاييس كمية

يمكن القياس عليها. وهي الأعمال التي تكون نتائجها غير ملموسة ولا تخضع للقياس كالأعمال الذهنية أو القيادية.

ويقول (د.فايز الزعبي) إن تقييم الأداء تزيد صعوبته كلما انتقلنا من مستوى إداري لمستوى إداري أعلى منه في الهرم التنظيمي حيث تتصف المستويات الإدارية العليا بالطابع القيادي واتخاذ القرار ونستطيع القول بأن عملية تقييم الأداء تخص كل شخص بالمنظمة على أساس الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية محددة وعلى أساس السلوك والتصرفات للأشخاص الذين يتعامل معهم (الزعبي، 1991).

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال تقييم الأداء بواسطة المعايير التي وضعت لتحقيق أهداف المنظمة ومن هذه الأهداف: " تنفيذ العاملين أعمالهم بدقة، رفع الروح المعنوية، عدم التحيز بين العاملين، إعطاء انطباع حقيقي عن المشرفين، الحكم على سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، والحكم على مدى ملاءمة العاملين وتأهيلهم بالشكل الصحيح (الزعبي، 1991).

إن تقييم الأداء لا يتم بمعزل عن جماعات العمل وهو يعتمد أساساً على التقدير الذاتي للقادة أحياناً، وأن الذي يقوم بالتقييم هو قبل كل شيء إنسان يؤثر أو يتأثر من خلال إجراء التقييم، وعلى العموم هناك بعض الصعوبات التي تكتنف عملية التقييم ومنها: " التأثر بجانب واحد من الصفات وتعميمه على باقي الصفات، المزاجية لدى القائد، والتحيزات الشخصية في ظل غياب المقاييس الموضوعية وعدم اتباع الأسلوب العلمي" (طراونة وعبد الهادي، 2011).

#### المرحلة الرابعة – اتخاذ الإجراءات التصحيحية

على ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في المراحل السابقة نرى أنه إذا كان الأداء الفعلي يرقى لمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو كان ضمن حدود التفاوت أو الاختلاف بالحدود المسموح بها فإن عملية الرقابة تستمر وتشجع العاملين على الاستمرار بالعمل وتحفيزهم. أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز

الحد المسموح به فينبغي إعلام المنظمة المعينة بالعمل أو النشاط بهذا التفاوت/ الانحراف وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب. وعليه فإن تصحيح الانحرافات يتضمن عناصر منها: تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها، تحديد مجالات الانحراف بالضبط، معرفة العوامل التي أدت إلى الانحرافات، معرفة الظروف البيئية للانحرافات، تحديد الجهة المسؤولة عن الانحرافات، تقديم الإقتراحات والحلول المناسبة، و إجراء التعديلات اللازمة للأهداف إن تطلب الأمر. أمّا التصحيح فقد يشمل ما يلي: "الخطط والأهداف، عادة توزيع المهام والمسؤوليات، تعديل في الوسائل والطرق المستخدمة، تدريب الموظفين وتأهيلهم، تعديل التشريعات أو الأنظمة، وتعديل التقارير أو الأساليب الرقابية".

### أدوات الرقابة الإدارية

حتى تستطيع عملية الرقابة الإدارية توفير مجموعة من المعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها لا بد من أن يتوفر لديها أدوات تستخدم في عملة جمع المعلومات المطلوبة، ومن هذه الأدوات:

#### أولاً- الملاحظة الشخصية

إن الهدف من الملاحظة الشخصية هو الوقوف على مدى درجة إنجاز الأعمال وسلامة الإجراءات وقانونيتها ومعرفة مواطن الضعف والخلل وتحديد المسؤوليات بقصد تصحيح وتقويم الأخطاء المرتكبة إن وجدت، وتوجيه الإرشاد والإشراف باتباع الطرق المثلى وضمن المعايير المطلوبة، وفي نهاية التفتيش يقوم المفتش أو صاحب الصلاحية بالتفتيش بإعداد تقرير بنتائج التفتيش بحيث يتضمن هذا التقرير الوقائع والإرشادات والمقترحات وترفع هذه التقارير للمديرين أصحاب العلاقة بذلك. هذا بالإضافة إلى أن الملاحظة الشخصية تعتبر ذات طبيعة مهمة للمسؤولين أو المديرين بحيث يحصلون على حقيقة العمل ومعرفة العاملين بشكل شخصي وهذا له أثر فعّال في الأداء لأن التفاعل الشخصي يكون مواجهة مع العاملين (طارونة وعبد الهادي، 2011).

## ثانياً- التقارير الإدارية الرقابية

أشار كل من (طراونة وعبد الهادي، 2011) إلى أن التقرير هو عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً وبطريقة مبسطة، ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجهه أو تقوم بها المنظمة. وهو وعاء يحمل بداخله شيئاً محدداً، ووسيلة عرض (في شكل كتابي أو شفوي)، هذا بالإضافة إلى أن هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل المنظمات المختلفة، وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها ومحتواها والشكل الذي تظهر به، بما يخدم الهدف منها ويحقق احتياجات قارئها أو المستفيد منها. ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع عديدة منها:

### 1- التقارير الرقابية من ناحية الزمن، وتضم نوعين هما:

#### أولاً: التقارير الدورية

وهي التي تغطي فقرات زمنية ثابتة، عادة ما تحددها نُظْم العمل بالمنظمة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات. وقد تكون هذه التقارير "يومية، أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية".

#### ثانياً: التقارير غير الدورية

وهي التي تكون على فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لآخر، وعادة ما يرتبط مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة، وتسمى هذه التقارير أحياناً بالتقارير الخاصة أو التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمر غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنظمة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أو استثنائية.

### 2- التقارير الرقابية من ناحية الهدف، وتضم أربعة أنواع هي:

#### أولاً: تقارير متابعة

وهي التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو ببرنامج أو مشروع جارٍ تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلاً وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج

الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها، وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانات.

### ثانياً: تقارير معلومات

وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة، وتسمى أحياناً تقارير "إخبارية"، وقد تتضمن تعليقاً مثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق، أو ما يطلق عليه البعض "معلومات حقائقية"، فنادرًا ما يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال تهدف إلى الإحاطة فقط، إلا أنها يمكن أن تستخدم عند إجراء الدراسات أو وضع الخطط المستقبلية أو عمليات التنبؤ التي تعتمد على السلاسل الزمنية.

### ثالثاً: تقارير الدراسات

وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجري داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنظمة أو جهات متخصصة. وعادة ما تتضمن مثل هذه التقارير توصيات أو اقتراحات أو تحليلاً لبدائل معينة، ودائماً ما تتطلب اتخاذ قرار من مستوى إداري أعلى أو من جهة مسؤولة.

### رابعاً: تقارير تقييم الأداء

وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم، وعادة ما تكون هناك قواعد لكتابة مثل هذا النوع من التقارير تحديد أسلوب القياس ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المنطقية لمثل هذا العمل.

### 3- التقارير الرقابية من ناحية التوجيه، وتضم نوعين هما:

#### أولاً: تقارير الرقابة الداخلية

وهي التقارير التي توجه إلى الجهات الداخلية، أي التي ترفع للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة أيضاً.

## ثانياً: تقارير الرقابة الخارجية

وهي التقارير التي توجه إلى جهات خارج المنظمة، مثل جهات الرقابة الحكومية المختلفة، والأجهزة المركزية والإحصائية.

### علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية الأخرى

تعتبر الوظائف الإدارية جميعاً على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح المنظمة، وتعتبر هذه الوظائف معتمدة على بعضها البعض، وتوجد علاقات تأثير وتأثر بينها، فكل منهما يؤثر على الآخر حيث أن نجاح أي وظيفة مرهون بنجاح الوظائف الأخرى، ولذلك فإن نجاح المدير مرهون بالقيام بالوظائف الإدارية على أكمل وجه، هذا بالإضافة إلى وجود العديد من العوامل الأخرى المتداخلة والتي تؤثر في نجاحه في أداء مهامه الإدارية (عرفه وشلبي، 1992).

إن الرقابة وظيفة إدارية كغيرها من وظائف الإدارة الأخرى، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك لقياس درجة نجاح الإداري الفعلية في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح (النمر وآخرون، 1997).

إن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة. والرقابة هنا ترتبط بعلاقة مميزة مع كل وظيفة وتشكل روح الوظائف، ونجد أن هناك تكاملاً بين هذه الوظائف والرقابة الإدارية، وذلك على النحو التالي:

### أولاً - التخطيط والرقابة

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير يُنظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعية، فالتخطيط يقوم على عملية التفكير والتغيير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات، ووضع الخطط لما يُخفيه

المستقبل، والتأقلم مع الظروف المتغيرة. أو "هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية" ويتضح من هذا التعريف أن التخطيط أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم الموارد المالية واستخدامها بأحسن الطرق، وذلك بوضع خطة شاملة. وهو الوظيفة الإدارية الأولى التي تعتمد على الوظائف الأخرى، فهو التقرير سلفاً لما يجب عمله لتحقيق هدف معين (النمر وآخرون، 1997).

إن التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة، ويركز على إنجاز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و وضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فوضعوا الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائماً بالأهداف المنشودة فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دورياً وتعديلها وتطويرها بالوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المؤسسة. كذلك عملية التخطيط تركز أساساً على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بكفاءة الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف. والأهم أن التخطيط أساس للرقابة أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة. ومعنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل، فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون تخطيط(النمر وآخرون، 1997).

## ثانياً - التنظيم والرقابة

وأشار كل من(حريم وحسين، 2010) أن عملية التنظيم تعتبر الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية وهو وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف معينة وظيفته تحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات. وهناك العديد من التعريفات للتنظيم، والتي أجمعت على شمولها عدة عناصر منها:

تقسيم النشاط العام وتجزئته إلى أعمال/وظائف تتضمن كل منها واجبات محددة، التزام بمسؤولية إنجاز الوظائف، تجميع الوظائف في وحدات استناداً إلى أسس سليمة، تقرير عدد الوظائف المناسبة في كل وحدة، وتفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم.

كما وضع كل من (حريم وحسين، 2010) العلاقة بين التنظيم والرقابة، ونحن نعرف أنه لا حاجة للخوض في وظيفة التنظيم بل نعلم أنه عندما نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها، كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة تأثيراً مهماً على العملية الرقابية، ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن اتخاذ القرارات ينحصر في الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة وأن المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لا بد و أن تعبر عن الأداء بدقة و أن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حده و بيان إنتاجية كل فرد في المنظمة. و لهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يومياً وذلك للتأكد من استمرار الجودة في الأداء.

أما في حالة المركزية في الإدارة الوسطى فقد أشار كل من (حريم وحسين، 2010) إلى أن القرار ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات ومعدلات لدوران العمل يمكن الإشارة لها من خلال تكرار عمليات القياس أو الرقابة أسبوعياً، وهنا نجد أن فترات القياس تطول نسبياً وتتبعاً عما كانت عليه في حالة المركزية في الإدارة العليا، أما في حالة المنظمة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة واعتبارها مراكز ربحية فإنها لا بد و أن تكون العملية الرقابية على كل مركز، وبيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه، وتكون فترات القياس أطول نسبياً.

### ثالثاً- التوجيه والرقابة

التوجيه الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، ووظيفة التوجيه تشمل (القيادة، اتخاذ القرارات، والدافعية، والحوافز والاتصال) وهذه الوظائف تدخل في صميم الرقابة الإدارية إذ أن الرقابة الإدارية لها أدوار كثيرة في وظيفة التوجيه، منها: "إن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه فمثلاً القيادة هل تم اختيار القائد بناءً على مواصفات معينة ومحددة تم الاستناد إليها، لأن القيادة يتوقف عليها إشغال السلطة والقوة والمسؤولية". كما أنه بواسطة الرقابة الإدارية يتم اكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز، وأن التحفيز أحد مكونات التوجيه. إن

الرقابة تسهم في تقييم عملية الاتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر والتعليمات من أعلى الهرم ومراقبة هذه التعليمات ومدى الالتزام بها(حريم وحسين، 2010)

### الرقابة الإدارية في المجال التعليمي

لم تُعدّ الرقابة في المجال التعليمي في السنوات الأخيرة - وبصفة خاصة في الدول المتقدمة - قاصرةً على أداء دورها المالي الذي يتمثل في كونها مجرد أداة للتحقق من مدى سلامة التصرفات المالية التي تقوم بها الوحدات والأجهزة التعليمية المختلفة، بل امتد دور الرقابة لتُغطي جوانب فحص وتقييم عناصر الكفاءة والفعالية لمختلف الأنشطة التي تمارسها هذه الوحدات والأجهزة التعليمية والنظر إلى النتائج النهائية التي تحققت من وراء إنفاق الاعتمادات المالية المختلفة بنفس الدرجة التي يُنظر بها لفحص مدى سلامة وقانونية عملية الإنفاق(عبد المحسن، 1996).

ولكي تُحقق الرقابة أهدافها لا بد أن تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً وواضحاً بالوظائف والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم المعلم بأدائها والتي يُطلق عليها أهداف سلوكية تتضمن عدداً من الكفايات المختلفة التي تُلبي احتياجات وظيفته من معارف ومهارات واتجاهات إدارية حديثة وقيم مرتبطة في مجال الإدارة الصحية(ياغي، 1991).

وأنه من الضروري وضع استراتيجيات رقابية تأخذ في اعتبارها الضبط، والمتابعة، والمحاسبة، والتطوير، والتحسين سعياً نحو تحقيق جودة كم وجودة كيف التعليم بما يؤدي إلى خلق نقلة نوعية للتعليم (عبد المنعم، 1998). كما أن التخطيط المتكامل يفقد فاعليته إذا لم يتبعه أداء جيد ورقابة فعّالة على تنفيذ العملية التعليمية طبقاً لمعدلات الأداء لتحقيق عنصري الكفاءة والفعالية، ويجب أن تعكس الرقابة درجة الأداء أو الإنجاز للعملية التعليمية بغرض تقييمها، وتمثل عملية قياس الأداء جوهر عملية الرقابة، حيث تُظهر عملية التقييم درجة الجودة في أداء وتنفيذ العملية التعليمية ومدى تحقيق أهدافها، مما يتطلب من الإدارة المدرسية توفير البيانات اللازمة للفائمين بعملية الرقابة (Robbins,1993).

إن الإدارة التربوية بمفهومها الشامل تتكوّن من وظائف متعددة، إذ تؤثر كل وظيفة منها في الأخرى، ولتحقيق المخرجات التربوية المُدرّجة، لا بد أن تكون كل وظيفة على درجة مناسبة من الكفاءة والفاعلية. وعليه لا بد للفاعلية الإدارية من إعادة النظر في مخرجات التعليم من أجل تحسينها وتجويدها، والاهتمام بالنوع أكثر من الكم، وذلك من خلال دراسة درجة فاعلية الرقابة الإدارية المُطبّقة على مديري المدارس ومديراتها والمُتَبَّعة من قبلهم في الميدان، وهذا لا يتحقق إلّا من خلال إيجاد نُظُم فاعلة للرقابة الإدارية، إذ يتم من خلالها محاسبة المقصرين وتشجيع المبدعين والناجحين.

### الصفات اللازمة في من يقوم بعملية الرقابة

على من يقوم بالعملية الرقابية أن يتصف بمجموعة من الصفات المتنوعة، هي: الشجاعة في اتخاذ القرارات، عدم الاهتمام بالمخالفات اليسيرة جداً، الحكمة في العملية الرقابية، السرية والتي تعتبر طريق النجاح، الرقابة على الحسنات قبل المخالفات، بالإضافة إلى كثرة المراقبين وانتشارهم واستعمال عنصر المفاجأة في العملية الرقابية(مصطفى، 2012).

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي Job Performance

#### المقدمة Introduction

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمات على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماسة والانتماء والإبداع والتفاني، فالإدارة في جوهرها عملية قيادية، وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، بل إن الناس هم الذين يعملون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون ويطورون، وهذا ما يفرض تحدياً رئيسياً يتمثل بتطوير القيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستنير(جرادات ومؤمن، 2000).

إن الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب توافر مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهله للقيام بأعباء هذا الدور على المستوى العلمي، والثقافي، والخبرة العملية، وتوفير الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة، والسمات الشخصية (عايش، 2009).

ولا بد من أن ينطلق مدير المدرسة من دراية معرفية ويكون لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل، ولا بد أن يكون قادراً على تفعيل الأنظمة والقوانين بدلاً من أن يكون عبداً لها، وأن يطور نوعاً من التميز يعزز من خلاله مكانته في التعامل مع الآخرين، وإقناعهم بحكمته وإدارته، ودرابته، وأن يؤمن بأن أي إصلاح تربوي يتطلب وقتاً لتصحيحه وتنفيذه وتجسيده، وأن الأمور لا تتم بالتسرع، أو القفزات المفاجئة غير المدروسة، وإنما بالتدرج، والمرحلية الواعية المدركة (الطويل، 2005).

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالبى وادريس، 2007). لذلك يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية (رضا، 2003). وهذا بدوره جعل للأداء العديد من الصور الفعّالة، والتي منها: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها (الغريب وحسين والمليجي، 2004).

ولهذا فإن موضوع فاعلية أداء مديري المدارس من الموضوعات ذات الأهمية لتعرّف قدرة مدير المدرسة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات التربوية، التي يعملون فيها حيث تشمل الفاعلية جوانب عدة تتم في المدرسة من نشاطات، وعمليات إدارية، تنعكس على العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، وعلى المجتمع المحلي والمجتمع المدرسي معاً (طناش، 1993).

## مفهوم الأداء

تُطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات، فهي تُعبّر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحملهُ للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه (العنزي، 2004).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرّف (أندروود) الأداء بأنه "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته" (باجابر، 1996).

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية، مثل: معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالإنتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرصّي يتضمن مجموعة من المتغيرات، من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس، 1999). كذلك يعرف الأداء بأنه "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" (غيث، 1990). كما يعرف الأداء بأنه "قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها" (آل نمشة، 1996).

ويشير (توماس جيلبرت) إلى مصطلح الأداء ويقول: بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو "ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها"، أما الإنجاز فهو "ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج"، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (درة، 1998). ويعرّف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن "ما يقوم به موظف

أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وُجد بينهما عامل مشترك" (مجبّر، 199). ويعرّف أداء الفرد للعمل بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله" (عاشور، 198). ويرى سليمان أن الأداء هو "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" (سليمان، 1990). والأداء أيضاً هو "سجل بالنتائج المحققة، وسجل يُجسد سلوكاً عملياً لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز بكفاءة وفعالية- (مصطفى، 2004).

كما ويرى كل من "ويلين وهنجر" (Weelen&Hunger, 2002) أن الأداء هو "النتيجة النهائية للنشاط" ويعرّف (المير) الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة" (المير، 1995). والأداء الوظيفي يُعرّف أيضاً على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يُشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008).

### عناصر الأداء

ويرى كل من (الشايحي والمزروع، 2008) أن هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي

ومنها:

أولاً- **العناصر التنفيذية:** كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحدّد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.

ثانياً- **العناصر الأكاديمية:** كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

ثالثاً-العناصر التطويرية: كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

رابعاً-العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.

خامساً-العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين.

وبالإضافة للعناصر السابقة للأداء أشار(السكران، 2004) إلى وجود مجموعة أخرى من العناصر التي تتكون منها، هي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

#### محددات الأداء

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لا بد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، حيث أشار(آل سعود، 2008) إلى مجموعة من هذه العوامل و هي:

أولاً- **الدافع على العمل:** إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين" ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

ثانياً- **بيئة العمل(مناخ العمل):** إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

ثالثاً- **المقدرة على أداء العمل:** على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

### تقييم الأداء ومفهومه

إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين وأيضاً إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة (آل سعود، 2008).

ويُقصد بتقييم الأداء أيضاً أنه "عبارة عن تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توافر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً، أو هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل. إن هذا القياس يستفيد منه أطراف متعددة، وأهم هذه الأطراف الفرد نفسه وجماعة العمل التي هو عضوٌ بها(رحاحلة وخضور، 2012). وهناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء، منها أنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به"(صالح، 2004).

كما عرّف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل"(زويلف، 2003). ويُقصد بتقييم الأداء الوظيفي أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى"(عبد الباقي، 2002).

كما عرّف تقييم أداء العاملين بأنه "تلك العملية التي تُعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بهدف التعرف على مقدراتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية ومدى استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً"(جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001).

ويُعرّف تقييم أداء العاملين أو قياس كفاءتهم بأنه "تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات. وهكذا فالتقييم بما يهيئُهُ من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة إلى أخرى، ويُعد وسيلة للتقويم (أي الترشيح للأحسن) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف (مصطفى، 2004).

## المفهوم الإداري لعملية تقييم الأداء

يُعتبر (تقييم الأداء) عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو (الرقابة الشاملة) فإذا كانت الرقابة الإدارية هي (تلك العملية التي تستهدف التحقق من أن ما كان يجب إنجازه قد أُنجز بالفعل)، فإن (تقييم الأداء) إذن هو أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة وحيث تكون الرقابة الإدارية شاملة لكل جوانب وأبعاد التنظيم، فإن تقييم الأداء بالتالي يجب أن يكون شاملاً لكل العمليات والنشاطات والإنجازات. وفي إطار هذا التصور فإن (تقييم الأداء) يمثل حلقة أساسية في عملية الإدارة المتكاملة باعتباره عنصراً كامناً في الرقابة الإدارية (رحاحلة وخضور، 2012).

### أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تحسين قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين (الهيتمي، 2009).

وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

أولاً- **الترقية والنقل**: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

ثانياً- **تقييم المشرفين والمديرين**: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

ثالثاً- **تعديل المرتبات والأجور**: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

رابعاً- **تقديم المشورة**: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

وأشار كل من (رحاحلة وخضور، 2012) إلى أن للأداء أهمية في مجالات أخرى هي:

أولاً- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد: يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المُكَلَّف به في جماعته أو هو الضوء الذي يُسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدّم أو التأخر، ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدّم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج ويسير على نفس السلوك، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضاً الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلاً ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يُقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.

ثانياً- أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل: على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

أ. الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناءً على سائر ما تُسفر عنه نتائج التقييم

ب. إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.

### أهداف تقييم الأداء الوظيفي

ترمي عملية تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف عدّة داخل ادارة الموارد البشرية، وتشمل:

أولاً- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء عن العاملين.

ثانياً- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام أفضل الطرق الموضوعية والشفافية في عملية التقييم (بربر، 1998).

## مصادر تقييم الأداء الوظيفي

هنالك عدة مصادر لتقييم الأداء الوظيفي ومنها: "ملف الموظف، سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر، تقارير الإنجاز، دفاتر السجلات المنظمة للعمل، دفتر الدوام الرسمي، وأية مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم" (اللوزي والزهراني، 2012).

## العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

أشار (درة والصباغ، 2008) إلى بعض العوامل التي تؤثر سلباً في الأداء الوظيفي، أهمها:

أولاً-عوامل ادارية تنظيمية: وتتضح من خلال الصراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه، وعدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً، والإشراف السيئ والنقص في التدريب، وعدم تحديد واجبات الموظف، ونقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

ثانياً-عوامل بيئية خارجية: وتكون من خلال الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، وظروف سوق العمل وأحواله الاقتصادية، والتشريعات الحكومية، والسياسات النقابية، والاضطراب السياسي.

ثالثاً-عوامل تتعلق بالموظف: وتكون من خلال نقص رغبته ودافعيته، بالإضافة إلى ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية، والتغيب المستمر عن العمل، والمشكلات العائلية.

## معلومات مهمة في تقييم الأداء

وأشار كل من (رحاحلة وخضور، 2012) إلى أن تقييم الأداء يُمثل حلقة أساسية في عملية الإدارة المتكاملة باعتباره عنصراً أساسياً لا يُمكن الإستغناء عنه في الرقابة الإدارية، لذلك لا بد من التعرف على بعض المعلومات الإدارية الهامة والتي تتعلق بهذا العنصر (تقييم الأداء)، ومن هذه المعلومات ما يأتي:

- إن العمل الإداري في المنظمات المختلفة يتبلور في الأساس على شكل قرارات تُجسد الأهداف المرغوبة أو الإنجازات المطلوب تحقيقها.
- إن المعلومات الرقابية التي يحصل عليها الإداري حول مستوى إنجازاته تعتبر ضرورة هامة يحتاجها كمتخذ للقرارات ليقيم النجاح أو الفشل الذي تحقق، بحيث يُعتمد هذا التقييم في إعادة اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة لتأمين الوصول إلى إنجازات إدارية صحيحة ومطلوبة.

### أسس التقييم الفعال:

وأشار (مصطفى، 2004) إلى أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة القياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، وبما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرّف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنةً بالأداء المُستهدف أو المُفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يُسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.
- استقصاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يُمكن الإعتماد على آراء مرؤوسيه.
- المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه، إمّا من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم، أو من خلال الاطلاع على تقييم الرئيس المباشر وإبداء ملاحظاته.

- أن يُؤسس التقييم على قياس الجدارة والتي تشمل (المهارات، المعارف، والخبرات) اللازمة للأداء.

### خصائص نظام تقييم الأداء الفعّال

من خلال التحليل السابق لمفهوم تقييم الأداء في العلوم الإدارية، توصل كل من (رحاحلة وخضور، 2012) إلى تحديد الخصائص الآتية لنظام الأداء الفعّال:

**أولاً- الشمول:** إن نظام التقييم يجب أن يشمل كل أوجه الأنشطة الإدارية سواء كانت أنشطة إدارية مباشرة أو غير مباشرة، كذلك يجب أن يُغطي النظام كل أجزاء التنظيم لا أن يقتصر على بعضها فقط.

**ثانياً- الوضوح:** إذ يجب أن يحتوي النظام على معايير تمثل مستويات الأداء المستهدف، وكذلك يجب أن تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق القياس واضحة للمسؤولين عن التقييم والمتأثرين به.

**ثالثاً- السرعة:** إن قدرة نظام تقييم الأداء على ملاحقة الإنجازات الجارية وتحديد مدى انقائها مع المستويات المستهدفة هي المقياس الحقيقي لفعاليتها، فكلما كانت الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي وبين التقييم قصيرة نسبياً، كان من المُستطاع تعديل الأوضاع وتصحيحها، وعلى العكس إذا طالت الفترة الزمنية فقدت عملية التقييم الغرض منها وتحولت إلى مجرد دراسة للتاريخ لا تسهم كثيراً في التأثير على الحاضر أو المستقبل.

**رابعاً- التكامل مع العملية الإدارية:** إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نُظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتقوم فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تمثل معايير التقييم بالنسبة للعمليات على المستوى الأدنى مباشرة، كما أنّ التكامل مع اتخاذ القرارات معناه أن تتوفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده.

## الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء

يُشير (الكفافي، 2007) إلى أهم الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء والتي من أبرزها: "أن يتبع عملية التقييم مقابلة بين الرئيس ومرؤوسيه خاصة إذا كان هؤلاء المرؤوسين يحتاجون إلى مزيد من التوجيه، لتحسين مستويات أدائهم، عندها يستوجب على الرئيس أن يوضح لهم بأن هدف المقابلة المساعدة والكشف عن مواطن القوة والضعف لأداء العاملين، وأن يتم إعداد الملفات الخاصة بالعاملين من قبل الرئيس قبل إجراء المقابلة، وتتضمن قائمة المقابلات السابقة لهم، والحصول على المعلومات الاجتماعية المتعلقة بالأفراد، لأنها تفيد للتوصل إلى معلومات أساسية لإدارة المناقشة، بالإضافة إلى الصدق: فالعوامل الداخلية في التقييم يجب أن تعبر عن تلك العوامل التي يتطلبها أداء العمل حصرياً، والتمييز: أي قدرة الطريقة المستخدمة على التفرقة بين المسؤوليات المختلفة لأداء العاملين، وسهولة استخدام الطريقة واختصار الوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه في عملية التقييم من خلال:

أولاً: استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج.

ثانياً: ازدياد التعاون بين المستويات الإدارية في عملية التقييم من خلال عدم اقتصارها على المشرفين فقط.

## مشكلات تقييم الأداء

نظراً لأن تقييم الأداء في جماعات العمل يعتمد أساساً على التقدير الذاتي للقادة فإنه يكون في عرضه لمشكلات متعددة تؤثر على دقة التقييم الذي يُعطى للفرد، وأشار كل من (رحاحلة وخضور، 2012) إلى أهم تلك المشكلات فيما يلي:

أولاً- التأثير بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات: أي تأثر القادة بصفة معينة من صفات الفرد وإعطاء تقديرات مناسبة بالنسبة لباقي الصفات.

ثانياً- ميل بعض القادة إلى التشدد والبعض الآخر إلى إعطاء تقديرات عالية: ويرجع ذلك إلى السمات الشخصية للقائد وإلى المعايير الذاتية التي يضعها القائد لنفسه عند الحكم على أداء الفرد.

ثالثاً- التحيزات الشخصية: ويحدث ذلك نتيجة غياب مقاييس موضوعية يتم التقييم على أساسها. وحتى تضمن إعداد التقييم بطريقة موضوعية تكشف فعلاً عن المستوى الفعلي للأداء، وما قد يكون به من أوجه قصور أو ضعف لا بد أن يكون هذا التقييم نابعاً من طبيعة العمل والظروف المحيطة به دون أن يمتد ليشمل أموراً أخرى تخرج عن هذه النقاط، وأن ينص على عناصر العمل ومكوناته المقابلة للقياس، وأن تراعى الدقة في اختيار البيانات التي تتخذ أساساً في تقييم الأداء.

### مداخل تحسين الأداء الوظيفي

ذكر (الفايدي، 2008) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء الوظيفي، هي:

**المدخل الأول - تحسين أداء الموظف:** يعتبر تحسين أداء الموظف هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وتحليل الأداء يُظهر مدى حاجة الموظف إلى تغيير أو تحسين في الأداء.

**المدخل الثاني - تحسين الوظيفة:** إن تغيير وتحسين الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

**المدخل الثالث - تحسين بيئة العمل:** يُعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر والعمادات ومع المستفيدين من الخدمة.

### دور الرؤساء في تحسين الأداء

يلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غايته الوصول لإدارة فاعلة للأداء، ومن النقاط الرئيسية لدور المدير في تحسين أداء المرؤوسين على النحو التالي: "أن يشجع الأفراد العاملين والمرؤوسين على المحاولة للتفكير الابتكاري

والتطويري. وعند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر المساعدة على التعلم والتفاهم. وينوه للأفراد جوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة. وألا يسود شعور الخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم. وتفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين ليزيد وينمي من مهاراتهم. وتنبيهه للمرؤوسين يزيد من فرص الترقية في المسار الوظيفي" (تشاندا و وكابرا، 2002).

### فوائد واستخدامات تقييم الأداء:

تنقسم الفوائد والاستخدامات التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات، هي: (المنظمة، المديرين، والمرؤوسين).

### أولاً- على مستوى المنظمة

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على خلق مكان من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في اصدار الأحكام مما يُبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهاماتها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليس علمية أو موضوعية (صالح والسالم، 2006).
- تقويم سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها، فإذا تبين أن قصور الأداء يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار، أو أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم (مصطفى، 2004).
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي، من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى، فذلك يؤدي إلى إعداد سياسة جديدة للترقية، لأنه يُعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين وأكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى الإداري (مصطفى، 2004).

- رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب تدني مستويات الأجور والحوافز عن مستوى الأداء (مصطفى، 2004).
- رسم وتقويم سياسة التدريب والتطوير، إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج التدريبية أو طرق التدريب بالإضافة إلى توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات، وتحديد المتطلبات المادية والتكنولوجية (مصطفى، 2004).
- يُساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، حيث يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يُحسن كفاءة العملية الرقابية في المنظمة (عبد الباقي، 2002).

#### ثانياً- على مستوى المديرين

- كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور في فهم المرؤوسين للأهداف ومفهوم معايير التقييم والتوجهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل (مصطفى، 2004).
- تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكاً وأداءً، ومساعدة المديرين في تخطيط القوى العاملة، ودعم ثقتهم بأنفسهم وبمرؤوسيه (أبو قحف، 2003).

#### ثالثاً- على مستوى المرؤوسين

- إن التقييم يُشكل للمرؤوسين موضع التقييم وللعاملين فرصة لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية ونمو في السلم الوظيفي للحصول على مكافآت وتعويضات مجزية (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001).

## الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة الإدارية

#### أولاً- الدراسات العربية

##### دراسة ياسين (2014)

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما. كما هدفت تعرف أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية، موقع المدرسة، موقع مديرية التربية والتعليم) في فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظات الضفة الغربية، في العام الدراسي (2012 \_ 2013) والبالغ عددهم (14206) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (852) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج (الوصفي الارتباطي)، وقامت الباحثة بإعداد (استبانة)، وتمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة، والدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة أيضاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، أي أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتعميق مفهوم الرقابة في الإدارة التربوية في المدارس الحكومية الأساسية وخاصة في قرى محافظات الضفة الغربية؛ من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية على كافة المستويات التربوية، وتوضيح أبعادها وأهدافها في حالة تطبيقها، والاهتمام بوسائل وأساليب الرقابة الإدارية المُتبعة في المدارس الحكومية، والتنوع فيها حسب حاجاتها وضرورتها وانسجامها مع تطور مفهوم الرقابة، وضرورة الإهتمام بتطبيق نظام المكافآت والعقوبات المتوازن، وتفعيل عنصر الحوافز "المادية \_ المعنوية \_ الوظيفية" في نظام الرقابة على الأداء، وضرورة الإهتمام بالمصلحة العامة وتغليبها على المصلحة الخاصة، واعتبار مصلحة المدرسة المصلحة العليا للعاملين بها، وعقد دورات تدريبية ومستمرة لمديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها وخاصة في قرى محافظات الضفة الغربية؛ لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية؛ لمواجهة التطورات المستقبلية، ورفع كفاياتهم في مجالات الشؤون الطلابية وتطور العاملين في المدرسة، وإجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين وأولياء أمور الطلبة، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة (من وجهة نظر المعلمين).

### دراسة سلامة (2013)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المساعلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، وكذلك التعرف إلى سبل تطوير دور المساعلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة. واستخدم الباحث (المنهج الوصفي)، وقام الباحث بتصميم أداتين، الأداة الأولى هي: (استبانة) موجهة لعينة الدراسة، والأداة الثانية هي: (مقابلة شخصية) وموجهة لمديري المناطق التعليمية في محافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (245) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (205) مدير ومديرة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساعلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، وحاز مجال

المساءلة لتحسين التقويم المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، وحصل مجال المساءلة لتحسين التخطيط الدراسي بالمرتبة الثانية بدرجة كبيرة، أما مجال المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي كان في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة، بينما بلغ مجال المساءلة لتحسين الإدارة الصفية على المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة كبيرة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير الجنس وذلك في مجالي التخطيط وإدارة الصف في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في مجالي التقويم والانضباط الوظيفي، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة من (5-10 سنوات) كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث تُعزى لمتغير نوع المدرسة، في حين أوضحت الدراسة أن هناك معوقات حقيقية تحد من وجود مساءلة فاعلة تتمثل في ثلاثة جوانب: معوقات من جانب إدارة التعليم، معوقات من جانب المدير نفسه، معوقات من جانب المعلمين.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: عقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفاءتهم في تنفيذ المساءلة والمساءلة الذكية، وأن تقوم رئاسة وكالة الغوث بتفويض المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس في إعطاء المكافآت المادية للمعلمين وفق نظام واضح، وأن ترعى دائرة التربية والتعليم نظام الحوافز للمعلمين المتميزين، بالإضافة إلى ضرورة أن تأخذ دائرة التربية والتعليم بتوصيات مديري المدارس في جوانب الترقيات والتنقلات والجزاءات، وأن يكون لمديري المدارس خطة واضحة للمتابعة والمساءلة لجميع العاملين ويتم رصد ذلك في السجل التراكمي للمعلمين.

### دراسة الشريف (2013)

هدفت هذه الدراسة التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع

غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المساءلة الإدارية لما له من تأثيرات ايجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي. وقامت الباحثة باستخدام (الاستبانة) كأداة رئيسية في جميع البيانات الأولية، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفاً إدارياً بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة المكوّن من (800) موظف إداري، كما استخدمت الباحثة (المنهج الوصفي التحليلي)، لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه بشكل دقيق والتعبير عنه كماً وكيفاً.

وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة، والمجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: الابتعاد قدر الإمكان عن توظيف المساءلة الإدارية التي تشبه في شكلها نظام التنقيش قبل استنفاد جميع الطاقات والجهود اللازمة لتنشيط آلية المراجعة الذاتية المُسندة والوصول إلى المساءلة الذكية، بالإضافة إلى تنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المساءلة الحديثة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز، وتوفير أجواء اجتماعية ملائمة تشجع العاملين على تطوير أدائهم الكلي وتحسينه.

### دراسة حويل(2012)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق مدارس وكالة الغوث الدولية للمساءلة التربوية، والجودة الشاملة فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها. وقد استخدمت الباحثة المنهج (الوصفي المسحي)، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث

الدولية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (91) مديراً، وقد اختارت الباحثة جميع المديرين في الضفة الغربية عينة لدراستها، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد (استبانة) تضمنت محورين؛ الأول: المساءلة الإدارية، والثاني: الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أن هناك واقع عالٍ جداً للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطي المساءلة التربوية، والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها.

وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تحسين قنوات الاتصال بين مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية وإدارة التعليم فيها؛ إذ أن ذلك قد يؤدي إلى استثمار أفضل للمساءلة التربوية المدرسية، هذا بالإضافة إلى ضرورة تدريب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية على حل المشكلات، إذ أن ذلك قد يؤدي إلى رفع مستوى الجودة الشاملة، ويحسن من التنمية المهنية للمديرين، ويصقل مقدراتهم في إدارة المدرسة، كما أوصت الباحثة بضرورة توجيه الباحثين نحو 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.

### دراسة حرب (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته. واعتمدت الباحثة في دراستها على (المنهج الوصفي التحليلي)، حيث طبقت الدراسة

على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد بلغ حجم العينة (205) موظفاً في الجامعات المبحوثة، واستخدمت (الاستبانة) لقياس متغيرات الدراسة، كما تم الاستعانة للتحليل ببرنامج SPSS الإحصائي.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أظهرت الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، هذا بالإضافة إلى إظهارها لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل، والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه، وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يُقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، كما أظهرت الدراسة موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد، ومع ذلك لا يوجد اهتمام كافٍ من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتبني فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديد تضمن للعاملين حقوقهم، حيث كانت موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة ضمن الدرجة المتوسطة.

وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يُسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات، كما أوصت الباحثة بضرورة العمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة واللوائح التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد، والعمل على

تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل، كما أشارت الباحثة بهذه الدراسة إلى أنه لا بد من أن تعمل الجامعة بشكل أكبر على إصدار قوانين جديدة تضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم العدالة والنزاهة التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها؛ ولهذا ينبغي أن تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات المحيطة.

### دراسة صالح (2011)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (212) معلماً ومعلمةً، منهم (136) معلماً ومعلمةً من المدارس العامة، و(76) معلماً ومعلمةً من المدارس الخاصة. واختيرت العينة بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع المعلمين البالغ عدده (2717) معلماً ومعلمةً من المدارس الثانوية العامة، و(1513) معلماً ومعلمةً من المدارس الثانوية الخاصة، وبنسبة (5%) . واستخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي) وقامت أيضاً بتطوير (استبانة) لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لمعالجة بيانات الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: إن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى نوع المدرسة (عامة، خاصة) ولصالح المدارس الخاصة.

## دراسة أبو حشيش (2010)

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة، وقد استخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي)، كما اعتمد على (الاستبانة) كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (212) معلماً ومعلمة يعملون في مديرية غرب غزة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة في بُعديها الإداري والفني، كما حصل الجانب الفني على المرتبة الأولى، كما توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة اتجاههم تُعزى إلى متغير الجنس والتخصص وسنوات الخدمة.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: تعزيز ثقافة المساءلة لدى المدارس الثانوية بشكل خاص، وباقي المدارس على وجه العموم، وتفعيل دور مديري المدارس في ممارستهم للمساءلة سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية، بالإضافة إلى ضرورة توفير مجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء المستخدمة في عملية المساءلة، كما أنه لا بد من وضع أهداف ومعايير مجتمعية قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى وضع نظام مكافآت وعقوبات متوازن.

## دراسة الحسن (2010)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج (الوصفي التحليلي) وجمع البيانات اللازمة من خلال (استبانة) تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها (245) بواقع (35%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديرات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية وعددهم (693) موظفاً.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام، ووجود ارتباط إيجابي دال احصائياً بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدة توصيات، من أهمها: تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المديرون من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة الإدارية للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الرؤساء، وضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها بطرح مساقات ذات صلة بالمساءلة الإدارية حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية أفراد المجتمع.

#### دراسة السبيعي (2010)

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية. واستخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) وأداة (الاستبانة) لجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من (503) فرداً، وتم استرجاع (355) استبانته.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: انخفاض مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية، بالإضافة إلى أن مستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبابية عنها وإعلانها يُعتبر متوسطاً، كما أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازنتها بكل دقة ووضوح في توقيت محدد وآلية منتظمة كان منخفضاً، وأن مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها مُنخفض جداً.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية

المتخصصة وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة، وتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة، وتطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الإطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات، وتفعيل دور المدارس والجامعات والمساجد ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في نشر ثقافة الشفافية والنزاهة والحد من سرية واحتكار المعلومات، ووضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة على مستوى جميع القطاعات الحكومية، ومساءلة القيادات عن تنفيذها.

### دراسة أبو عامر (2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي) لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين اللذين يحملون مسمى وظيفي (أكاديمي إداري، إداري). ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم (استبانة) تكونت من سبعة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة: (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، ورضا المستفيد).

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة كبيرة، وهناك اهتمام كبير من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين، وأن مجال نظم المعلومات الإدارية حصل على المرتبة الأولى وبدرجة عالية، في حين حصل مجال رضا المستفيد على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى العديد من التوصيات، ومن أهمها: استحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وإشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي للجودة والاستفادة من خبراتهم للوصول إلى الأداء الإداري المتميز والذي يحقق ميزة تنافسية للجامعة في مدى زمني قصير، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال حلقات الجودة ومنح الصلاحيات وتمكين الموظفين، واعتماد نظام رقابي من خارج الجامعة للتأكد من تطبيق الجودة الإدارية في كافة الإجراءات والعمليات الإدارية في كليات الجامعة ودوائرها.

### دراسة سمير (2008)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومديراتها في الخليل وبيت لحم. وقامت الباحثة باستخدام المنهج (الوصفي التحليلي) و ببناء (استبانة) استخدمتها أداة للدراسة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لمجال واقع ممارسات المساءلة الإدارية بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى أنه لا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (المديرية، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، وجنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وتخصصه، وخبرته الإدارية).

وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة وضع أهداف ومعايير مجتمعية قابلة للتنفيذ، وأكدت أيضاً على أهمية وضع نظام مكافآت وعقوبات متوازن.

## دراسة العجمي (2008)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقها، وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت، وقام الباحث باستخدام المنهج (الوصفي التحليلي) وبناء (استبانة) استخدمها أداة للدراسة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: هناك تقبل متوسط من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية، بالإضافة إلى أن هناك فروقاً دالة احصائياً لمتغير الجنس على درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لصالح الذكور، وفروقاً دالة احصائياً تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح المديرين الذين يحملون الدرجة الجامعية ودبلوم إدارة مدرسية ودرجة ماجستير فما فوق مقارنة مع المديرين من حملة دبلوم الكلية والبيكالوريوس، وفروقاً دالة احصائياً تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح المديرين الذين لديهم خبرة (10) سنوات فأكثر مقارنة مع المديرين من ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، والمديرين ذوي سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، كما أظهرت الدراسة أن هناك ارتباطاً ذا دلالة معنوية بين تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وتطبيقهم لها.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: عقد دورات ولقاءات تدريبية لمديري ومديرات المدارس تُعزز مفهوم المساءلة التربوية لديهم، هذا بالإضافة إلى ضرورة إجراء دراسات أخرى تتعلق بالمساءلة التربوية لمديري المدارس الحكومية والخاصة ولكافة المراحل الدراسية، وصولاً إلى وضع نظام واضح للمساءلة التربوية في القطاع التربوي ككل بما يتناسب والبيئة التربوية في دولة الكويت.

## دراسة عميقة (2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية الممارسة لدى مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين. وتكونت عينة الدراسة من (579) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي) وبناء أداة (الاستبانة) والمكونة من ثلاث مجالات هي: المجال الأول: للتعرف على تصورات العاملين لدرجة الشفافية الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في مديرياتهم، والمجال الثاني: لقياس درجة الضغوط النفسية، والمجال الثالث: لقياس درجة الأمن النفسي.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة، حيث جاءت أكثر الممارسات شفافية في مجال إدارة المصادر المادية، ثم تلاه مجال إدارة التعلم والتعليم، فمجال إدارة التخطيط، ثم مجال إدارة المصادر البشرية، وأخيراً مجال إدارة العلاقات العامة مع المجتمع المحلي، هذا بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات الشفافية الإدارية لمديري التربية والتعليم ومجالات الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون عند كافة المجالات، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الأمن النفسي الذي يشعر به العاملون.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: العمل على تعزيز دور الشفافية في الممارسات الإدارية في مديرية التربية والتعليم، والسعي الجاد لدعم شعور العاملين بالأمن النفسي والرضا الوظيفي من خلال التركيز على التعاملات الشفافة في إدارة الموارد البشرية للمديرية، وتبني سياسات جديدة توثق العلاقة بين المديرية والمجتمع المحلي.

## دراسة الحمود (2007)

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي) وأعدت (استبانة) لقياس درجة ممارسة المساءلة في المدارس الثانوية الأردنية، ووزعتها على عينة طبقية عشوائية مكونة من المديرين والمديرات وعددهم (115) والمعلمين والمعلمات وعددهم (345). ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: وجود ثلاثة نماذج للمساءلة هي: الأنموذج الفني البيروقراطي المبني على نظرية النظم ونظم الإدارة العلمية الحديثة، والأنموذج المهني، والأنموذج المبني على مشاركة الزبائن. حيث كانت هناك دعوة للدمج بين المنظورين البيروقراطي والمهني، للوصول إلى نظام مساءلة فاعل، كما كانت درجة واقع المساءلة المعمول بها في النظام التربوي الأردني على مستوى المدرسة الثانوية عالية بشكل عام، ومتوسطة في مجال المساءلة عن المخرجات، هذا بالإضافة إلى أنه تم تطوير أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وقد أوصت الباحثة: المسؤولين في النظام التربوي بالإفادة من هذا الأنموذج، في وضع نظام فاعل للمساءلة في الأردن.

## دراسة المدني (2007)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقاتهما، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها (الأداء-الانضباط-الجوانب الشخصية) والتي تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي-الخبرة-المسمى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة، ومعرفة المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتحدي من درجة تطبيقهم

للمساءلة الإدارية، واستخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (81) فرداً، واستخدم الباحث (الاستبانة) كأداة لدراسته.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية معاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة البكالوريوس، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء، الانضباط، والجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة إيجاد وصف وظيفي شامل ودقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالأفراد العاملين في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وضرورة العمل على تطوير العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء العمل، وضرورة العمل على التدرج في آليات تطبيق المساءلة الإدارية، ووضع آليات عمل خاصة بالمساءلة الإدارية فيما يتعلق بإهدار المال العام والوقت لدى العاملين في أجهزة وقطاعات الدولة، وضرورة العمل على تفسير اللوائح والأنظمة والقوانين ومراجعتها بشكل دوري وتحديثها وتطويرها بما يتماشى مع التغيرات المعاصرة في المجتمع، وإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع المساءلة الإدارية باستخدام عينات أخرى وأهداف مختلفة.

### دراسة ارتيمة (2005)

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق الشفافية في تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وقد اعتمدت هذه الدراسة على

المنهج (الوصفي التحليلي) وتم جمع البيانات من خلال (استبانة) تم تطويرها وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (600) موظفاً من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى سعي الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء قليل، وقدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسهم ضعيفة، وإن الوزارة لا تُعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم، كما أن واقع شفافية التقييم في الوزارة دون المستوى المطلوب، ولا يوجد ثقة بمصداقية عملية التقييم، إذ أن هناك قناعة لدى الموظفين بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يأتي: الأخذ بسياسة علنية بتقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها، ووضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين بكل جدية، وذلك لتعزيز ثقة الموظفين بنظام تقييم الأداء، وضرورة وجود آلية معتمدة معلنة وواضحة لتقييم الأداء لترسيخ شفافية التقييم، بالإضافة إلى فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وتوظيفها جدياً لبناء الثقة بينهم، لما لذلك من أثر على فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي، وإعادة النظر بنمط القيادة السائد في الوزارة وضرورة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة باتخاذ القرار من خلال اللامركزية وتقويض الصلاحيات، وضرورة وجود برامج توعية تتعلق بنظام الأداء، توجه لجميع الموظفين دون استثناء.

#### دراسة عياش (2005)

تناولت الدراسة تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أنشطة وكالة الغوث (الأُنروا) في قطاع غزة ومدى توافقه مع متطلبات معايير المراجعة الدولية، وكذلك تقييم مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف المالية والإدارية للرقابة الداخلية الفعالة. واستخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) وأعد (الإستبانة) كأداة لهذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: التي تظهر أن نظام الرقابة الداخلية المطبق في وكالة الغوث بقطاع غزة نظاماً فعالاً نسبياً في إحكام الرقابة على أداء وأنشطة

الوكالة، وأنه يعمل وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة، وأنه يساهم في توفير الحماية اللازمة للأصول والممتلكات بدرجة كبيرة نسبياً، كما أن البيانات المالية والمحاسبية تظهر بشكل صادق وعادل بدرجة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط والمراجعة. وقد أوصت الدراسة: ببذل مزيد من الجهد لتحسين وتطوير عناصر ووسائل وأدوات الرقابة الداخلية بما يزيد من كفاءتها.

### دراسة الكوفحي (2005)

هدفت الدراسة التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعّال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج (الوصفي التحليلي) وأخذ عينة عشوائية طبقية تكونت من (449) فرداً، موزعين على إحدى عشر مديرية، واستخدم الباحث أداة (الاستبانة) والتي أعدها بنفسه، حيث تكونت من (64) فقرة) بصورتها النهائية، موزعة على ثمانية مجالات هي: الشفافية، تكافؤ الفرص، المساءلة، تبسيط الإجراءات، وتفويض الصلاحيات، إدارة الوقت، إدارة الجودة، الحوافز، والمكافآت، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود أثر للرقابة الإدارية على مجالي الشفافية، والحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي الفعّال بدرجة كبيرة، بينما كان أثر الرقابة الإدارية على بقية المجالات بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير أثر الجنس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية ولصالح الذكور، ودلت النتائج لأثر متغير المركز الوظيفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية، وذلك لصالح ذوي المركز الوظيفي (مدير تربية، مدير مساعد، رئيس قسم)، هذا بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة عند جميع مجالات الدراسة.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة اهتمام وحدات الرقابة الإدارية لمجالي إدارة الوقت وإدارة الجودة، بالإضافة إلى ضرورة استخدام أساليب رقابية حديثة تتلاءم والمتغيرات العصرية والابتعاد عن الأساليب الرقابية التقليدية والنظرة

السلبية للرقابة القائمة على تصعيد الأخطاء، كما أوصى الباحث بضرورة رصد وحدات الرقابة الإدارية بالعناصر المؤهلة والمتخصصة من ذوي الخبرات، وإجراء المزيد من الدراسات المشابهة وعلى نطاق أشمل وأوسع للرقابة الإدارية تشتمل على المفاهيم الإدارية الحديثة.

### دراسة عياش (2003)

هدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين. وقد تكون مجتمع الدراسة من (997) مديراً ومعلماً، وتكونت عينة الدراسة من (215) فرداً تم تقسيمهم على النحو التالي (20 مديراً ومديرةً)، و(195 معلماً ومعلمةً)، في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة مأدبا وقد طور الباحث استبانة، حيث تم التأكد من صدقها وثباتها، حيث تضمنت (الاستبانة) مجالين (الإداري، والفني)، واستخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي).

وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مأدبا كانت عالية جداً، هذا بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) تُعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص) في تقديرات عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا للرقابة الإدارية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) تُعزى لمتغير (الخبرة الوظيفية) لصالح فئة (أكثر من 11 عام) لدى المعلمين، وتوجد أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدراء.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة عقد ندوات ودورات مكثفة للمدراء تشمل مختلف الجوانب الرقابية، واطلاع المدراء على أحدث النشرات والأبحاث التي تتناول موضوع الرقابة، وضرورة مراعاة الفروق الفردية للعاملين، والتأكيد على أهمية التدرج الوظيفي والخبرة عند ملء الشواغر الإدارية نظراً للكفايات والمهارات التي يكتسبها المدير أثناء الخدمة والتي من شأنها تحسين نوعية التعليم في المدارس والسرعة في الكشف عن الانحرافات ومعالجتها بأقل الخسائر.

## دراسة كسبري (2003)

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، والكشف عن العلاقة بين اتجاهاتهم نحو المساءلة في الإدارة التربوية وبين متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، ونوع المدارس، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية التي تخرج منها المدير، وتكونت عينة الدراسة من (204) مدير ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي) وأداة (الاستبانة).

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: هذا بالإضافة إلى أنّ اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو المساءلة في الإدارة التربوية كبيرة جداً، كما توصلت الدراسة إلى أنّ اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تتأثر بمتغير الجنس بفارق بسيط لصالح الذكور، وبمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري لصالح الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، وبمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الخاصة، وبمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير، وبمتغير طبيعة الكلية التي تخرج منها المدير/المديرة، بفارق بسيط لصالح الكلية العلمية.

وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتعميق مفهوم المساءلة في الإدارة التربوية لكافة العاملين من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التربوية على كافة المستويات التربوية، والإستفادة من أنظمة المساءلة المعمول بها في المدارس الخاصة للوقوف على الأسباب الحقيقية للإتجاهات الإيجابية لدى إدارات المدارس الخاصة.

## دراسة رمضان (2001)

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، كما حاولت الدراسة التعرف على درجة الرقابة لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، ودرجة كل بُعد من الأبعاد

الخمسة للرقابة (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية، والتعليمات، والقرار الإداري، ووسائل الرقابة، والرقابة الإدارية)، ودرجة كل فقرة من فقرات (الاستبانة) الخاصة بالرقابة، كما هدفت الدراسة التعرف على أثر متغيرات الدراسة المستقلة على النتائج، وقد كانت المتغيرات كالاتي (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي، وحجم الدائرة). وأجريت الدراسة على عينة قوامها (273) موظفاً في (11) محافظة، بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي المسحي).

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والاتصال، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للرقابة متوسطة، كما وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق على مجالي الرقابة (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية، والتعليمات) لصالح أكثر من (10) سنوات، ووجود فروق على مجال الرقابة (الهيكل الوظيفي والعلاقات الوظيفية) لصالح الموظف، كذلك وجود فروق على الدرجة الكلية للرقابة لصالح حجم الدائرة التي تحتوي أقل من (30) موظفاً.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تطوير دوائر الرقابة الفرعية لتشمل الاتصال والمعلومات معاً، والاهتمام بالدورات الإدارية بشكل متوازن مع الدورات التربوية، والتنويع بوسائل الرقابة الإدارية المتبعة.

## ثانياً - الدراسات الأجنبية

### دراسة أتافيا ( Ataphia, 2011)

هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق المساعلة من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا. واعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي)، وأجريت على عينة من (353) فرداً يعملون في (31) مدرسة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت (الاستبانة) كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين توجهات المعلمين والمدارس حول تطبيق

المساءلة. ومن أهم توصيات الدراسة ما يأتي: ينبغي تحسين مرافق البنية التحتية للمدرسة الثانوية النيجيرية، كما ينبغي توفير وسائل ومعدات التدريس للمعلمين للتدريس والتعلم الفعال، هذا بالإضافة إلى أنه يجب أن يتم الاهتمام بتوفير بيئة عمل أكثر تنمية للعمل الأكاديمي، وضرورة الاهتمام بموضوع رواتب وأجور المعلمين، كما أنه يجب أن تكون شروط خدمة معلمي المدارس الثانوية نفسها التي للعاملين في الجهات الحكومية والإدارات الأخرى.

### دراسة نورمان (Norman, 2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم، واستخدمت المنهج (الوصفي التحليلي) وأداة (الاستبانة)، وتمثلت عينة الدراسة في (304) مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة التالية: توجد علاقة إيجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية وثقة المرؤوسين فيه، وتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين شفافية اتصال الرئيس وثقة التابعين فيه، وتوجد علاقة إيجابية بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفعاليتهم.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: إن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم، وإن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة، وأن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفاف مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة، وينتج عن إحساس المديرين بالثقة نتائج إيجابية تتمثل في الرضا، والالتزام، ومستوى متميز في الأداء، وأن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: بضرورة إتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة الثقة بالرؤساء خاصة في أوقات تراجع أداء

المنظمة، كما ينبغي على الرؤساء أن يكونوا أكثر ايجابية في تعاملاتهم من خلال زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين وإمكاناتهم، والتخلي بروح التفاؤل، والمرونة والتأقلم مع الأحداث المختلفة التي تتعرض لها المنظمة، والإصرار على تحقيق النجاح ووضع الخطط اللازمة لذلك.

### دراسة دوجان (Duggan, 2009)

هدفت الدراسة تعرّف مدى تفهم القائمين على المدارس بتأثير المساءلة المدرسية في تحسين جودة المخرجات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) وأداة (الاستبانة)، وأجريت على عينة مكونة من (400) من العاملين في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في جنوب أستراليا. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن هناك توتراً حاصلاً بين الأساليب التي يستخدمها المديرون في عملية تطبيق المساءلة وسياساتها سواء مع الإدارة التعليمية العامة أو من خلال الإجراءات البيروقراطية التي يواجهونها.

وقد أوصت الدراسة بـ: ضرورة التركيز على عمل دراسات أخرى في مجال المساءلة المدرسية ودور قادة المدارس الآخرين في عمليات المساءلة، هذا بالإضافة إلى ضرورة عمل مقارنات بين المدارس الإبتدائية والثانوية من أجل زيادة المعرفة حول تنفيذ سياسة المساءلة المدرسية. وضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول دور المساءلة المدرسية للمدارس الأقل تطبيقاً لها في الدولة.

### دراسة لاواندا (Lawanda, 2009)

هدفت الدراسة تعرّف مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية، ومدى مطابقتها للنموذج الفيديريالي لتقييم المشرفين المدرسين. وتكونت عينة الدراسة من (420) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة وُزعت عليهم (الاستبانة) كأداة للدراسة، والتي ركزت على مقياس ممارسة المشرفين المدرسين بمبادئ المساءلة الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي). وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية. ومن أهم توصيات

الدراسة: ضرورة ممارسة المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية في المدرسة، بالإضافة إلى ضرورة القيام بأبحاث مستقبلية حول مدى ممارسة مبادئ المساءلة الإدارية.

### دراسة بوليميا (Pullima, 2008)

هدفت الدراسة تعرّف تأثير المساءلة الإدارية في المدرسة في تنقل الطلبة بين المدارس في ولاية تكساس الأمريكية، وهدفت تعرّف تأثير المساءلة الإدارية من حيث أداء العاملين في الطاقم الإداري وتقييم المدرسة. وتم قياس المساءلة من خلال معدلات أداء الطلبة في ولاية تكساس، وأثر تنقل الطلبة العالي في الصفوف والمدارس وتأثيره في مستوى المساءلة الإدارية. واستخدمت الدراسة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال (3447) مدرسة من مدارس ولاية تكساس، واتبعت هذه الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) وأداة (الاستبانة). وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن هناك تأثيراً سلبياً لتنقل الطلبة في معدلات المساءلة الإدارية، ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة: ضرورة تطبيق مبدأ المساءلة في المدارس وخصوصاً المدارس التي تعاني من معدلات انتقال عالية.

### دراسة سفينسون (Sevensson, 2007)

تتناول هذه الدراسة البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد، وتهدف إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية، والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة ويمكن للجمهور الوصول إليها بسهولة إلا إذا ظهرت أسباب جوهريّة تمنع ذلك على أن تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي، و تتضمن

متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين. ويؤدي ذلك إلى التعامل بإيجابية مع جميع القضايا، وتقليص إمكانيات التحيز والسلوكيات السلبية الأخرى، وتؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الإدارة، وظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة ومنها عدم المرونة في بعض أجزاء النظام، وعدم الشفافية في قضايا محددة، ومع ذلك توصلت الدراسة الحالية إلى أن المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز في قطاع التعليم العالي السعودي يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية، والتي تعتبر أساساً راسخاً لضمان جودة الأداء في تلك المؤسسات.

ومن أهم توصيات الدراسة: التشجيع على المزيد من الانفتاح والممارسات العادلة في إجراءات التوثيق واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المقارنة بين الدول المختلفة فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية الشفافة والإجراءات المترتبة على ذلك بهدف ضمان تحقيق الشفافية المنشودة.

## الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

### أولاً - الدراسات العربية

#### دراسة حلاوة (2015)

تضمنت هذه الدراسة موضوع غموض الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، ونظراً لتجانس وكبير حجم مجتمع الدراسة الكلي فقد تم اقتصار تطبيق الدراسة على ثلاث وزارات مدنية هي: الاقتصاد الوطني، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الرقابة المالية والإدارية، البالغ عدد موظفيهم قرابة (500) موظف، واستخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي)، وقائمة الاستقصاء والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (260) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، والحالة الاجتماعية)، بينما لم تظهر أي فروق بين آرائهم تُعزى لمتغير الجنس.

ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث: تحقيق الأمان الوظيفي للموظفين الحكوميين بقطاع غزة، وضمان شعورهم بالإستقرار في الوزارة التي يعملون بها، وتقنين مخاوفهم من الإستغناء عن خدماتهم، بالإضافة إلى تطبيق نظام واضح وملئم للترقية وتقويم المظالم في الوزارة بما يضمن أهداف الوزارة وطموحات موظفيها القائم على أساس النزاهة والشفافية، وبعيداً عن التحيز والمحاباة والحزبية، كما أوصى الباحث بضرورة ترسيخ مبدأ العدالة والإنصاف بين الموظفين والقضاء على المحاباة والمحسوبية والحزبية وسحب سيطرة وتدخل الأحزاب والفصائل الفلسطينية على مؤسسات الحكومة العامة، وتحسين ظروف العمل المادية في مؤسسات القطاع العام بغزة، وخصوصاً رواتب الفئات الدنيا والدرجات التي تغافلها القانون، وتحقيق العدالة في توزيع الرواتب، ودفعها في موعدها المحدد، بالإضافة أيضاً إلى ضرورة العمل على إعادة توزيع الحوافز بعدالة وعلى أساس الكفاءة، وسحب جميع مظاهر البذخ غير المبررة منها والتي تمنح لموظفي الفئات العليا فما فوق.

### دراسة الغامدي (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" في المجالات التالية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة). وكان المنهج المُتبع في هذه الدراسة هو المنهج (الوصفي المسحي)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومعلمي المدارس التابعة لمشروع "تطوير" في جميع المراحل بمدينة الطائف، وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مشرفاً، و(121) معلماً. واستخدم الباحث (الاستبانة) كأداة خاصة بدراسته.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: بلغ متوسط مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" في مجالات (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) درجة عالية جداً، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة، يُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح المعلمين وفروق في الخبرة الوظيفية لصالح أقل من عشر سنوات، حول مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" في جميع المحاور، هذا بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة، يُعزى لمتغير (المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية)، حول مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" في جميع المحاور.

وقد أوصت الدراسة بما يأتي: أكدت على ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لمستويات الأداء الإداري (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" بأن تأخذ البرامج التدريبية الداعمة لهذه المستويات صفة الاستمرارية، كما أكدت على ضرورة العمل على تحسين مشاركة المجتمع المحلي في دعم توجهات الأداء الإداري لمديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" وخصوصاً في محوري (التخطيط والمتابعة)، وتطوير مهاراتهم الذاتية نحو اكتساب المزيد في هذا الأمر، هذا بالإضافة إلى أنها أوصت بضرورة وأهمية أن تعي إدارة المدرسة لاحتياجات العاملين التدريسية وبالأخص الدورات المخصصة لتحسين الأداء لما لذلك من أثر على تطوير إدارة المدرسة بشكل عام، كما أشارت الدراسة إلى أهمية توجيه إدارة المدرسة بإشراك كافة العاملين داخل المدرسة بعملية اتخاذ القرار وتطبيق القيادة التشاركية لما لذلك من فائدة لجهة تحسين بيئة المدرسة والرضا الوظيفي لدى منسوبي التعليم، وأوصت أيضاً بضرورة إعداد نموذج "تطوير" مخصص لقياس أداء مديري مدارس بحيث يواكب هذا البرنامج المتطور بدلاً من النماذج السابقة والمخصصة لجميع مديري المدارس قبل ظهور برنامج "تطوير" والاستفادة من أداة الدراسة الحالية في تقويم المديرين.

## دراسة ماضي (2014)

وهي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء، من خلال عينة بلغت (344) من حجم المجتمع الكلي البالغ (3254)، وتم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) لهذا الغرض، وأداة (الاستبانة).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود تأثير مهم ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن من أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي، تتمثل في فرص الترقّي والتقدم الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية والإستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والفئة العمرية وسنوات الخدمة ومدة العمل.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة، وتوفير ترتيبات وجدول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية لمختلف الفئات من العاملين في الجامعات، وتحقيق نوع من التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، وإعادة هيكلة نظام الأجور والمكافآت بشكل عام، والتوصل إلى نموذج مقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بحيث يمكن من خلال تطبيقه المساهمة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.

## دراسة حُسين (2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من (منتسبي هيئة التعليم التقني والمعهد الطبي التقني /

المنصور) من الفنيين والإداريين العاملين في المختبرات والشعب والوحدات الإدارية لأهمية هذه الشركة في توفير مستلزمات نجاح العملية التربوية والإدارية. ولضمان الدقة في جمع البيانات فقد تم توزيع (الاستبانة) شخصياً على عينة البحث والتي تضمنت (80) موظفاً فنياً وإدارياً تم اختيارهم من الأقسام العلمية للمعهد والوحدات والشعب الإدارية في ديوان هيئة التعليم التقني والمعهد الطبي التقني / المنصور، وتم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة الاستنتاجات الآتية: إن المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام، سواء ما كان منها ناتج عن طبيعة العمل أو غموض وصراع الدور أو عبء العمل، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل والمتمثلة في (طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل) في المتغير الاستجابي (الأداء الوظيفي).

وقد اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة لما في ذلك من أثر في تعزيز دافعية العاملين، و إيجاد البنية المناسبة في التعامل الفعال مع الضغوط وتحويلها إلى محفزات للعمل.

### دراسة الشراري (2013)

هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم (45) مديراً ومديرة، ولأغراض تحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد التأكد من صدقها وثباتها وتمّ توزيعها على جميع أفراد المجتمع، بالإضافة إلى استخدام الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي).

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن المتوسطات الحسابية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، مهارات الاتصال، المتابعة،

والتقييم)، حيث حصل (مجال المتابعة) على أعلى المتوسطات الحسابية، في حين حصل (مجال التخطيط) على أدنى المتوسطات الحسابية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي) في جميع مجالات الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بـ: ضرورة تبني البرنامج المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، والعمل على تطوير وتحديث البرامج التدريبية التي يحتاجها من مديري المدارس، وتنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي.

### دراسة الشريف (2013)

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز ولتحقيق هدف الرسالة تم تصميم (استبانة) تحتوي على (27) فقرة، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة، واعتمدت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي).

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وهي كالتالي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملاءمة مكان وظروف العمل للعاملين.

وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات الآتية: توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها، وتعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على

التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري، بالإضافة إلى توعية الرؤساء بأهمية ملاءمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

### دراسة القحطاني (2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة الخرج التعليمية على ضوء المعايير الأدائية لوزارة التربية والتعليم (من وجهة نظر المشرفين والمشرفات)، وأعد الباحث (استبانة) كأداة لدراسته، وطُبقت على عينة من المشرفين والمشرفات في محافظة الخرج في المملكة العربية السعودية عددهم (100) واستخدم الباحث المنهج (الوصفي المسحي).

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج يمكن إجمالها بما يأتي: أن تطبيق المعايير الرئيسية الثمانية كان أكثر من عالية، وأن مستوى تطبيق مجمل المعايير كان بدرجة متوسطة، هذا بالإضافة إلى أن المعيار الأول (درجة فهم مدير المدرسة لأهداف السياسة العامة للتعليم والأنظمة واللوائح المنظمة للعملية التعليمية) مطبق بدرجة متوسطة فما فوق وهي أعلى نسبة، وأن المعيار السادس (درجة تعاون مديري ومديرات المدارس مع المعلمين في إيجاد فرص تعاون بناءة مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع لتحقيق أهداف مدرستهم) مطبق بدرجة متوسطة فما فوق وهي أقل نسبة، ولقد أظهرت الدراسة فروقاً دالة عند مستوى دلالة (5%) بين أداء المديرين للبنين والبنات كانت تميل لصالح البنات.

### دراسة العربي (2012)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحلية، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع بقصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري وفرضيتين رئيسيتين، حيث تم تصميم (استبانة) لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة من (61) موظفاً وموظفة في جامعة ورقلة والمتمثلة في أرائهم واتجاهاتهم.

وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين مما يؤكد على أن جامعة ورقلة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية في الاستثمار والتطوير في هذه الأداة، أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و(حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، تبسيط العمل)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، والمستوى التعليمي)، وفي المقابل كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (السن، الأقدمية المهنية، الفئة الوظيفية).

وقد اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تحديد الهدف من الجهاز الإداري في ظل التغيرات العالمية وإعادة النظر في بعض الهياكل الإدارية بما يتناسب مع الدور المتوقع للجهاز الإداري وتحقيق التوازن بين وحدات الجهاز الإداري والإدارات التابعة له وإعادة النظر في الوظائف المتماثلة التي تقع في نفس الإدارة الواحدة وضمان تحقيق التنسيق بين الأنشطة المختلفة والوحدات منعاً لتضارب الاختصاصات أو ازدواجية العمل وتفعيل دور وحدات المتابعة والتقييم والمواءمة بين عامل الكفاءة والبعد الاجتماعي، والعمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل دائم ومستمر ويتناسب مع طبيعة العمل وأيضاً الربط الحاسوبي الداخلي بين الأقسام الإدارية حتى يتم تحقيق السرعة في توفير المعلومات والتكامل في تحقيق الخدمات، والعمل على رفد الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات أي مراعاة العنصر البشري عند الاختيار والتعيين من حيث التخصص والمؤهلات، حيث أن كفاءة الأجهزة الحكومية تعتمد بشكل كبير على الاستثمار في العنصر البشري الذي يعد من أهم العناصر في العملية الإدارية، وإعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورش العمل والندوات المناسبة لمختلف المستويات الإدارية، حول الطرُق الفعّالة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، والعمل على توفير هذه الأداة لكل الجامعة ولجميع وحداتها الإدارية، وأتمتة أعمالها وذلك لزيادة السرعة والدقة في إنجاز المهام والواجبات.

## دراسة اللوزي والزهراني (2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة بالمملكة العربية السعودية وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، كذلك تحديد اختلاف تأثير هذه العوامل باختلاف العوامل الديموغرافية للعاملين (الحالة الاجتماعية، والعمر، ونوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي). استخدمت (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1025) فرداً، واستخدمت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة ايجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي)، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية والعمر.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة: توفير بيئة عمل ذات مواصفات عالية وقياسية للعاملين في منطقة إمارة الباحة بما يتناسب مع التطورات الحديثة والتكنولوجيا السريعة، والعمل على تفعيل الاتصال الوظيفي، وطرح القواعد لبناء إدارة المعرفة، وتنويع برامج الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها لما لها من أثر كبير في الأداء الوظيفي.

## دراسة المسوري (2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائية) وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة، وتدريب - أي بين المديرين والمعلمين) في تقرير مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس. ولأجل تحقيق

أهداف الدراسة فقد أعدت أداة (الاستبيان) لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس، و تم التأكد من صدقها وثباتها، ثم وزعت على عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (53) مديراً و (175) معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج (الوصفي التحليلي).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد العينة، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين اجابات المديرين والمعلمين (عينة الدراسة) مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

وقد أوصت الدراسة بما يأتي: بما أن الدراسة قد أظهرت أن تقدير أفراد العينة لفاعلية أداء المديرين للمهام الوظيفية متوسطة بشكل عام إذن يجب على المسؤولين دراسة العوامل التي تكمن وراء ذلك، والعمل على توفير السبل التي يجعل أداء المهام الوظيفية فاعلة، وقد يتطلب الأمر: دراسة الأسباب التي تجعل المعلمين والمعلمات يرون في أداء مديري المدارس متوسط الفاعلية أو ليست في مستوى التوقعات، وتدريب المديرين على أساليب الإدارة الفاعلة وعلى المهارات التي تتطلبها إدارة الجودة في مدارس المستويات التعليمية المختلفة، وتدريب المديرين على الإعداد والتخطيط للاجتماعات المدرسية مع المعلمين وأولياء الأمور وعلى حسن إدارتها حتى يتحقق التقارب بين وجهات النظر حول سبل المشاركة الجماعية في القيادة المدرسية وزيادة التفاعل فيما بينهم وبما ينعكس إيجابياً على عملية التربية والتعليم، وأن تُعطي الجهات التربوية والتعليمية المسؤولية عن الإدارة المدرسية لمرحلة الشق الأول من التعليم الأساسي اهتماماً بدرجة أعلى لتوفير احتياجاتها ومتابعة متطلباتها وكوارها لتحفيزهم للقيام بمهامهم بشكل فاعل ومؤثر، هذا بالإضافة إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة تستخدم مناهج بحث أخرى ومتغيرات أخرى في سبيل تحسين الأداء المدرسي لجميع العاملين.

#### دراسة مسعود (2012)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات

المستقلة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص الأكاديمي، والمرحلة التعليمية، ومهارة استخدام الحاسوب، والتأهيل والتدريب، العمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (759) مديراً ومديرة في مديريات شمال الضفة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام (2010-2011). وقد استخدم الباحث المنهج (الوصفي)، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية وحدد الباحث المديريات التي شملتها الدراسة، بحيث أجريت الدراسة على المديرين والمديرات في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية وكان عددهم (300) مدير ومديرة بنسبة 40% من مجتمع الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة أعد الباحث (استبانة).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً، وأن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً، وتوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة، مرحلة المدرسة، مهارة استخدام الحاسوب، العمر. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل والمجال الكلي) تبعاً لمتغير التدريب والتأهيل و متغير العمر.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة: الاهتمام أكثر ببرامج إعداد وتدريب مديري ومديرات المدارس الحكومية من خلال تجهيز مراكز التدريب بالتقنيات الحديثة والمواد التدريبية الناجعة والتمشيية مع التطور الحاصل، ومشاركة مديري ومديرات المدارس في رسم

السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية التي تخدم الميدان التربوي، وتخفيف الأعباء الملقاة على عاتق مديري ومديرات المدارس ومنحهم فرصة أفضل في متابعة القضايا التعليمية بدل الانشغال بأعمال ورقية تتكرر من أقسام مختلفة في المديریات، ووضع أسس ومعايير واضحة لتقييم أعمال مديري ومديرات المدارس واستخدام نظام الحوافز للمميزين منهم.

### دراسة عقدة (2011)

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمديرين والمعلمين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة جرش، العقبة، والسلط. حيث بلغ عددهم (97) مشرفاً ومشرفة، و (326) مديراً ومديرة و (6460) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار (90) مشرفاً ومشرفة و (300) مديراً ومديرة و (4120) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة كعينة للدراسة واستخدمت (الإستبانة) كأداة للدراسة، بالإضافة إلى استخدام المنهج (الوصفي التحليلي). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مع مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مع تقدير مديري المدارس والمعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمجالاته تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مجالات التمكين الوظيفي ومجالات الأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة: التأكيد على إحلال ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة التربوية تركز على التمكين الوظيفي، وبلورة قيم تُعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون والعمل كفريق واحد لما لها من أثر إيجابي على عملية التمكين عن طريق إشراك المشرفين في إعداد الخطط والبرامج التربوية.

## دراسة أبو علي (2010)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، للعام الدراسي (2009 \_ 2010)، وبلغت عينة الدراسة (124) مديراً ومديرة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي "العوامل الاجتماعية" وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولقد كانت الفروق بين منطقة شمال غزة و الوسطى لصالح الوسطى، وبين غرب غزة و الوسطى لصالح الوسطى، وبين الوسطى وخان يونس لصالح الوسطى، ولم يتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل المادية والبشرية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد كانت الفروق بين الخبرة الأقل من (5) سنوات والخبرة الأكثر من (10) سنوات لصالح الأقل من (5) سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة: إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بتحليل الأنظمة التعليمية في محاولة لفهم الواقع التربوي بشكل مباشر وبصورة شاملة متكاملة وتحديد

نقاط القوة والضعف، لإعادة تصميم نظام جديد قادر على تطوير العملية التعليمية، وعقد دورات تخصصية للقيادات التعليمية (مديري التعليم، ومديري المدارس، ومشرفين تربويين وغيرهم) لتوعيتهم بمنهجية تحليل النظم بمختلف مستوياتها مع التركيز على النظام المدرسي.

### دراسة بحر وأبو سويرح (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة). وهدفت كذلك إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تُعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) وجمع بيانات الدراسة باستخدام (استبانة) مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، كما أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيداً جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية، هذا بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تُعزى (للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل).

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة، وتطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها

على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها، هذا بالإضافة إلى تعزيز القيادة الداعمة والمدرّكة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكّن العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.

### دراسة بحر والعجلة (2010)

وهي دراسة ميدانية على المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة، وهدفت التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وإلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ولفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بتحسين البيئة التنظيمية للوصول إلى الأداء الإبداعي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة عددهم (1235) مديراً حيث تم أخذ عينة طبقية قوامها (370) مفردة من المجتمع، وتم استخدام أداة (الاستبانة) والمنهج (الوصفي التحليلي).

وقد توصلت الدراسة لعدّة نتائج، أهمها: أن واقع المتغيرات التنظيمية في وزارات قطاع غزة يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، وأن أداء المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة محكوم بضوابط تتمثل في معايير الأداء الجيد، علاوة على أن تقويم الأداء الوظيفي في وزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

وقد قدمت الدراسة عدّة توصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لتساهم في تحسين أداء المديرين وصولاً إلى الأداء الإبداعي، أو العمل على مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية.

### دراسة خليفات والمطارنة (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وهي دراسة طبقت على المدارس الحكومية بالأردن

من خلال تطوير استبانتين تم توزيعهما على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة، و (985) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداة (الاستبانة) والمنهج (الوصفي التحليلي).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً، وأن مصادر ضغوط العمل من صراع الدور، وغموض الدور وعبء الدور والمشكلات الشخصية للمدير، والتطور المهني يلعب دوراً هاماً في مستوى الأداء الوظيفي، وجاء ترتيب الأبعاد التي تعتبر مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية كالتالي: (التطور المهني، ثم المشكلات الشخصية للمدير، ثم غموض الدور، ثم صراع الدور، وأخيراً عبء الدور) وأيضاً لوجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة، والعمر والحالة الاجتماعية.

وقد أوصت هذه الدراسة بـ: توفير فرص النمو المهني مما يساعد المديرين على إدارة العمل بشكل فعال ويحد من مستوى الضغوط لديهم، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات منها الترقية والتقدم بصورة موضوعية وعادلة، وبناء جسور التواصل بين مديري المدارس والمعلمين والطلبة، وإجراء دورات تدريبية للمديرين باستمرار من أجل معرفة كيفية مواجهة الضغوط ومعالجتها والتغلب عليها، وإجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بتأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية والخاصة.

### دراسة شاهين (2010)

هي دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، تهدف إلى تحليل العلاقة بالجامعتين، حيث تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم جمع البيانات من خلال (استبانة)، حيث بلغ مجتمع الدراسة (250) مفردة تم أخذ عينة طبقية مركبة بلغت (179) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق، وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية، وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي

كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر، وعدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر، ووجود رضا غير كافٍ حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين علاوة على وجود رضا غير كافٍ عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية، والعمل على تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أتمة العمليات الإدارية، وضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز.

#### دراسة صليحة (2010)

وهي دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس بالجزائر، حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد، والأداء الوظيفي للعاملين، واستخدم الباحث عينة من (201) موظف، والمنهج (الوصفي التحليلي) وأداة (الاستبانة).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود تأثير مرتفع جداً بين عناصر المناخ التنظيمي، وكفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء أكانوا موظفين إداريين أم أساتذة.

وقد قدمت الدراسة عدّة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة دون تمييز فيما بينهم، حيث أن جميع هذه العناصر تؤثر إما إيجاباً أو سلباً على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية، وذلك من أجل تحقيق أفضل نوع من أنواع المناخ التنظيمي لهذا القطاع، مما يساعد في رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين، ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ومحاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لمواجهتها والتغلب عليها، علاوة على منح الثقة واعطاء

الفرص للموظفين لإظهار إبداعاتهم من خلال التعبير عن الرأي وتفويض الصلاحيات لهم بما يشعرونهم بمكانتهم بالمنظمة، وبتقّة الإدارة فيهم وبأنفسهم، والعمل على رفع الحوافز المادية وتوفير مناخ ملائم ومساعد يرتاح فيه الموظف.

### دراسة محمد (2010)

هي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلیمانية، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة باستراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب والتنمية، واستراتيجية جودة الحياة في العمل، وبين الأداء الوظيفي، وطُبقت هذه الدراسة على منظمات هيئة التعليم التقني، وذلك بأخذ آراء رؤساء الأقسام العلمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات (إدارة الموارد البشرية، استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، واستراتيجية جودة حياة العمل) وبين الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة، واستنتج أيضاً أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تكوين الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، واستراتيجية جودة حياة العمل) تؤثر على الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة، ولم تتجاوز مؤشرات العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة أكثر من (59%) مما يعني وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها تؤثر في الأداء الوظيفي للمنظمات المبحوثة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات، منها: ضرورة تولي الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة اهتماماً أكبر بهذه الإستراتيجيات، ودعمها بشكل أكبر من خلال تكوين الموارد البشرية، وعمليات التدريب والتنمية، والعمل على تكوين أجواء ومناخ عمل تسودها المودة والمحبة بين الجميع في ظل وجود قواعد ونظم و إطار محدد ومتطور تتماشى عليها المنظمة، والعمل على توفير مناخ عمل يتسم بالمودة والقيام بحل كافة المشاكل والمعوقات التي تحدث وتُسبب حالة من الإرباك والتوتر النفسي لدى المنتسبين.

## دراسة رمضان (2009)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، ومن خلال مراجعة الإسهامات العلمية في هذا المجال تم صياغة نموذج الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (230) موظفاً يعملون في الوظائف الإشرافية وكانت نسبة الاستجابة (81%)، وتم اعتماد (الاستبانة) كأداة للدراسة، والمنهج (التحليلي الوصفي).

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود أثر لنظم مساندة القرارات على تطوير الأداء تتمثل في وجود وعي وإدراك لدى الإدارة العليا بالنسبة إلى استخدام نظم مساندة القرارات بدرجة جيدة، وتوفر الإمكانيات المادية والفنية لاستخدام نظم مساندة القرارات في وزارة التربية والتعليم بدرجة متوسطة، مع وجود إمكانيات بشرية بدرجة جيدة، وتوفر مستوى تنظيمي جيد لاستخدام نظم مساندة القرارات، كما أظهرت الدراسة تنوع نظم المعلومات التي تدعم القرارات بدرجة جيدة مع قلة أنواع نظم مساندة القرارات، أما بالنسبة إلى البرامج التدريبية فهي أيضاً متوفرة بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين إجابات المبحوثين في قطاع غزة لأثر نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، والخبرة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ) تعزى لمتغيرات (التخصص العلمي، المنطقة، وعدد الدورات).

وقد أوصت الدراسة بما يأتي: بناء نظم مساندة القرارات على أسس علمية سليمة، والاستفادة من نظم مساندة القرارات على مستوى وزارة التربية والتعليم ككل وتطوير تطبيقاتها واستخداماتها، والاستعانة بنظم مساندة القرارات في مساندة جميع القرارات التي تتخذها الوزارة، والاهتمام بعملية التدريب، وزيادة دعم الإدارة العليا واهتمامها باستخدام نظم مساندة القرارات، وإشراك العاملين في تطوير نظم مساندة القرارات وتقديم اقتراحاتهم حول النظام، و تحديث الأجهزة والبرامج المستخدمة باستمرار، كما أوصت الدراسة بربط

أجهزة الحاسوب في الوزارة مع باقي المديریات ضمن شبكة اتصالات وكذلك ربط إدارات ومديریات الوزارة مع شبكة الإنترنت العالمية، و تفعيل برامج الويب.

### دراسة الديرأوي (2008)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وبلغت عينة الدراسة (293) معلماً ومعلمة من الذين تم تعيينهم عامي (2006-2007) وقد استخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) موظفاً (استبانة) واحدة كأداة للدراسة مكونة من (51) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي (التخطيط للدرس، الإجراءات التعليمية التعليمية، الضبط الصفي، التقويم)، إضافةً إلى سؤال مفتوح حول أثر ممارسة الإشراف الوقائي على أداء وتفاعل المعلمين الجدد في الجوانب المتعلقة بمهنتهم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائياً ترجع إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية) باستثناء وجود فروق بين محافظتي الوسطى وخانيونس في متغير المنطقة التعليمية.

وأهم ما أوصت به الدراسة ما يأتي: ضرورة إعادة النظر في منظومة الإشراف التربوي وأنواعه وأساليبه المستخدمة تجاه المعلمين وخاصة الجدد منهم وممارسة الأنواع الحديثة للإشراف التربوي وفي مقدمتها الإشراف الوقائي، وضرورة تفعيل الإشراف الوقائي كبداية للممارسات الإشرافية تجاه المعلمين الجدد خاصة في مجالات الدراسة.

### دراسة عواد (2008)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري البيروقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين معهم في مديریات التربية والتعليم في الأردن، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية شملت (50) قائداً تربوياً و(200) رئيس قسم يعملون في (25) مديرية موزعين على محافظات المملكة وأقاليمها في الشمال والوسط والجنوب. وقد تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) وبناء أداتين (استبانة)

لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري البيروقراطي، والثانية لقياس فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم للسلوك الإداري البيروقراطي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم كانت بشكل عام مرتفعة، كما أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر القادة الإداريين التربويين المشرفين عليهم كانت بشكل عام مرتفعة، هذا بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين الدرجة الكلية للممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري البيروقراطي، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم والدرجة الكلية لفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين المشرفين عليهم بشكل عام ما عدا مجال الاتصال مع مجالي الدقة في إنجاز الأعمال والموضوعية.

#### دراسة فريوان (2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية، من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمساعدين والمعلمين والعاملين في المدارس النموذجية والبالغ عددهم (5670) معلماً. وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (567)، وتم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) وأداة (الاستبانة).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن جائزة الشيخ حمدان بن راشد بن آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ساهمت في تطوير الأداء الإداري في منطقة أبو ظبي التعليمية بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين، وأن مجال التفاعل مع المجتمع المحلي حصل على أقل درجة تقدير من وجهة نظر المساعدين والمعلمين، حيث حصل على درجة تقدير متوسطة فيما حصلت باقي المجالات على درجة تقدير كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 = \alpha)$  في استجابات أفراد الدراسة حسب متغيري

الخبرة، ومسمى المدرسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، ولصالح المديرين.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة: ضرورة قيام المديرين بمشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتفويضهم بعض الصلاحيات لإشعارهم بالثقة المتبادلة، وقيام مديري المدارس بتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال حملات النظافة، وعقد دورات للإسعاف الأولي وغيرها.

### دراسة الزيات (2007)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التصور المقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بدولة فلسطين على ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر. واستخدمت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) في جميع البيانات والمعلومات، واعتمدت أداة (الاستبانة) لقياس واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي بدولة فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج الآتية: انخفاض درجة واقع الأداء الإداري للمديرين في اتجاهات الفكر الإداري المعاصر في المدارس التي يعملون فيها، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو واقع الأداء الإداري لمتغير (النوع، المؤهل التعليمي، نوع الإعداد، المنطقة التعليمية، الخبرة، وعدد الدورات التدريبية).

### دراسة الفرا واللوح (2007)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر ذلك على الكفاءات الإدارية للوزارات في قطاع غزة ومن خلال معرفة هذا التطور تستطيع الوزارات الفلسطينية الوقوف على مواضع الخلل في هيكلها وبالتالي محاولة علاجها ومن ثم تتمكن من تطوير أدائها ورفع كفاءتها وكان من أهم أهدافها التعرف على واقع ومشاكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية وكيفية مواجهة التغيرات المستمرة فيها

ومساعدة الوزارات في ضبط عمليات التعيينات والترقيات وتحديد الصلاحيات والارتقاء بمستوى أدائها من خلال حل مختلف المشاكل التنظيمية. وكان مجتمع الدراسة يتكون من (3118) موظفاً وتم أخذ عينه طبقية عشوائية تتكون من (500) موظف يتناول هذا البحث الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لتحليل هذه الدراسة. وقد قام الباحث بتدقيق ذلك من خلال استخدام المنهج (الوصفي التحليلي).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ التغييرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات الفلسطينية بل زادت من تكديس الموظفين وارتفاع درجة تداخل الصلاحيات بين الوزارات وبين المسميات الإدارية، وإحداث تغييرات على الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بدون دراسات معمقة وبما لا يتفق مع أهداف استراتيجيات هذه الوزارات بالإضافة إلى أن عدم إشراك القائمين على تنفيذ مهام الوزارات في إعداد الهياكل التنظيمية للوزارات ساهم في زيادة الخلل في هذه الهياكل.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة: العمل على إعادة صياغة الأهداف من أجل إعداد هياكل تنظيمية ووصف وظيفي مناسب حتى يتم تجنب الازدواجية وتداخل الصلاحيات بين الوزارات ومن ثم العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية وتطوير الهياكل التنظيمية للوزارات بما يتفق مع تحقيق أهداف الوزارات والعمل على خلق بيئة مادية وإدارية مستقرة ومريحة داخل الوزارات والعمل على التقليل من دمج وفصل وإنشاء وزارات في فتره قصيرة والعمل على تقليل المركزية والتعقيد في الهياكل التنظيمية من أجل السرعة في إنجاز العمل وزيادة درجة الرسمية وإعادة النظر في توزيع الموظفين من المهام الوظيفية.

### دراسة العكش (2007)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، واستخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يعتمد على جمع بيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد استخدم (الاستبانة) لاستطلاع عينة

الدراسة المكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز من وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (368) موظفاً أو ما نسبته (11%) من مجتمع الدراسة البالغ (3350) موظفاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك أثراً ضعيفاً لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وأن الوزارات لا تستخدم المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز.

ومن أهم التوصيات التي وضعها الباحث في هذه الدراسة: ضرورة إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي، وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام، ومنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون، والعمل على الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح هذه الحوافز والمكافآت، وأن تعمل الإدارات العليا في الوزارات على بث روح التعاون والإخاء بين زملاء العمل بالإضافة لإعادة هيكلة الوزارات على أسس مهنية تتضمن تسكين الموظفين حسب المؤهل العلمي والكفاءة.

### دراسة مصلح (2007)

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، واستخدمت هذه الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) وتكونت عينة الدراسة من (128) موظفاً ومشرفاً أكاديمياً من أصل (329) أي ما نسبته (39%) من المجتمع الإحصائي وقد وزعت (الاستبانات) على كافة دوائر ومراكز رئاسة الجامعة وكذلك مناطق الجامعة التعليمية المنتشرة في محافظات الشمال.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: هناك أثراً إيجابياً لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث كانت درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جداً

على جميع مجالات الدراسة الخمس، كما أنه لم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: الاتصالات الإدارية تعتبر حيوية بل هي عصب الجامعة ولا سيما في ظل تباعد مناطق الجامعة ودوائرها، لذا لا بد من مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الإتصالات، وتفعيل شبكة الإنترنت كوسيلة اتصال لما لها من أثر في تخفيض تكاليف الاتصالات والحد من استخدام المكاتبات الورقية عبر الفاكس، وتقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعها لأنها تحد من الاتصالات غير الرسمية في الجامعة وتزيد من التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

#### دراسة المدهرش (2006)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من المعلمين بلغ عددهم (474) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (713) معلماً ومعلمة، كما قام الباحث باستخدام المنهج (الوصفي التحليلي) وبإعداد وتطوير (استبانة) تكونت من (40) فقرة بعد التحقق من صدقها وثباتها. وقد وُزعت فقرات هذه الاستبانة على ثلاثة مجالات هي (المجال الإداري، المجال الفني، والمجال الإنساني).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين كانت كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) على الأداة الكلية والمجالات تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة التوصيات الآتية: ضرورة مسايرة أهداف التقييم للتطورات التربوية والمستجدات الحديثة فيها، واستخدام الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وخلق دافعية العمل لديهم ووضع برامج تدريبية خاصة للمعلمين الجدد تبين عناصر التقييم وفوائده وآلياته.

## دراسة مسلم (2005)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة والتعرف إلى مهام مدير المدرسة الثانوية (الإدارية والفنية والاجتماعية) في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، ووضع تصور يساهم في تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة. وتكونت عينة الدراسة من (104) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية ورؤساء أقسام الإدارات المدرسية وعددهم (4) وبعض من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية وعددهم (104) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي)، كما استخدم الباحث (الاستبانة) كأداة للدراسة والتي تضمنت (60) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي المجال (الإداري والفني والاجتماعي).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم وأدائهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف شؤون المدرسة الإدارية، وجاء المجال الفني في المرتبة الثانية ثم المجال الاجتماعي في المرتبة الثالثة، وأن كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، وأن نسبة من المديرين لا يقومون بإطلاع المعلمين على جدول أعمال الاجتماع مسبقاً ومن ثم لا يُتاح للمعلمين الفرصة في المشاركة الفعّالة.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة: ضرورة التركيز على المجال الفني والاجتماعي في العمل، والتأكيد على صنع القرار التشاركي من قبل المديرين وعدم التفرد به.

## دراسة الزميلي (2003)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من خلال خمسة محاور هي: (شؤون المعلمين، والمنهاج الدراسي، والشؤون الإدارية والمالية، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، واتخاذ القرار). واستخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي) في دراسة المجالات السابقة من خلال تطبيق (استبانة) مكونة من

(45) فقرة موزعة على المحاور الخمس السابقة. وطُبقت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (140) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية ممن تلقوا التدريب.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: نجحت الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج حُسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية، هذا بالإضافة إلى أن الدورات التدريبية أظهرت نجاحاً في تحسين أداء المديرين الجُدد في معظم المجالات المذكورة.

### ثانياً - الدراسات الأجنبية

#### دراسة ميونخ (Muenich , 2014)

كان الهدف من هذه الدراسة التأكد من تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في ولاية مينيسوتا فيما يتعلق بتقييم أدائهم وقد استخدمت (المقابلة) في جمع المعلومات.

ومن نتائج هذه الدراسة ما يأتي: كانت إجابات المديرين تُفيد بأن التقييمات السابقة كانت عادلة ومتسقة ولكنها غير محددة وواضحة فيما يتعلق بنموهم المهني. وأما نتائج طلابهم ودخولها في تقييم الأداء رداً على سؤال حول إذا كان ينبغي أن تدرج البيانات التقدم العلمي للطلاب في عملية التقييم، وافق (88.7%) من المجيبين. ومع ذلك، رداً على سؤال حول إذا كان ينبغي أن تدرج بيانات الإنجاز للطلاب تشكل (35%) من تقييم الأداء حسب ما قرره القوانين الأساسية للولاية، (75.8%) من المجيبين أيدت نسبة مئوية أقل، وبالتالي تقييم أداء للمديرين يجب أن يشمل جميع مستويات الأداء.

#### دراسة حامد وزولفة وزهرة (Zolfa Hamid, & Zahra, 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد ومقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، من خلال دراسة وقياس العوامل المتعلقة بالمحتوى الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، ودراسة

وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة لأعضاء هيئة التدريس، من خلال تطبيق الدراسة على جامعة طهران الإيرانية بعينة تبلغ (184) عضواً من هيئة التدريس من أصل مجتمع الدراسة البالغ (235) عضواً، حيث تم استخدام (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية المتبعة في الجامعة، وعن الرعاية الصحية وكذلك الأمن الوظيفي، وكانت هناك درجة موافقة محايدة حول تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وكذلك أظهرت النتائج أعلى درجات الموافقة على أهمية العوامل الاجتماعية لمجتمع العمل.

أشارت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة مراعاة مديري قسم التخطيط في جامعة طهران إلى وجوب الالتزام بإنشاء نظام دفع المرتبات لإعضاء هيئة التدريس والموظفين والعاملين بالجامعة بكل عدل ومساواة، كما أوصت الدراسة بضرورة إصلاح نظام التقييم المتبع اتجاه أعضاء هيئة التدريس من جامعة طهران، هذا بالإضافة إلى أنه ينبغي أن تقوم جامعة طهران وبإشراف خاص من قبل مديرها بتوفير وسائل للراحة وجو من الرفاهية لأعضاء هيئة التدريس من أجل قضاء وقت سعيد ومريح أثناء ساعات الفراغ والعمل الرسمية الخاصة بهم، فمثلاً يمكن تنظيم برنامج يحتوي على عدد من الأنشطة الجماعية (العائلية والاجتماعية مع الزملاء والأصدقاء)، ومن هذه الأنشطة: الذهاب في رحلة مع العائلة للابتعاد عن الاضطراب وضغط العمل، والنظر إلى الأمور الحياتية الأخرى البعيدة عن الأعمال الروتينية المعتادة، ففي ذلك ليس فقط تأثير إيجابي على نفسية أعضاء التدريس وإنما أيضاً له التأثير الكبير على تحسين نوعية العمل الموكل إليهم من قبل الجامعة، كما أوصت الدراسة بإمكانية إنشاء الجامعة لبعض المرافق أو المراكز أو محطات استراحة خاصة بأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، حتى يتمكنوا من الحصول على حياة وأوقات جامعية صحية وممتعة لهم.

## دراسة بيباث (Bipath , 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في خلق ثقافة المدرسة الوظيفية في جنوب إفريقيا، وتعتبر هذه الدراسة دراسة نوعية مُطبقة على مدرستين في منطقة ريفية في جنوب إفريقيا، حيث تم دراسة أهمية دور مدير المدرسة في خلق الثقافة التنظيمية الخاصة بمدارس تلك المنطقة الريفية، هذا بالإضافة إلى قيام الباحث باستخدام (المقابلات العشوائية - الشبه منتظمة-) و (الملاحظات الميدانية) و (تحليل الوثائق المدرسية) من خلال استخدام تقنيات (التفسير والتحليل)، واعتمد الباحث المنهج (التحليلي الوصفي) لكافة (المقابلات، الملاحظات الرقابية والميدانية، والوثائق).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أشارت الدراسة إلى أن آليات تضمين الأوليات في خلق ثقافة تنظيمية داخل المدرسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بـ (المعارف، المهارات، السلوك، المواقف، والمعتقدات) لدى مديري المدارس، هذا بالإضافة إلى أن مدير المدرسة قادر وظيفياً على تضمين جميع الآليات الثقافية الأولية في مدرسته بكل سهولة، لكنه بالمقابل يُدرك أيضاً بأنه لديه صلاحيات محدودة، ويقع تحت سيطرة وسلطة معينة مسؤولة عنه تحملها المسؤولية الكاملة نحو خلق وتعزيز السلوك الجيد الخاص بمواقف التعليم والتعلم خاصة، دون التركيز والإهتمام بالجوانب الثقافية ذات الأوجه الوظيفية المتنوعة والمتعددة، كما أشارت الدراسة إلى أن من أهم أسباب اختلال التوازن في تطوير ونمو المدرسة وجعلها مدرسة أكثر ضعفاً واختلالاً من بين المدارس الأخرى هو افتقار مدير المدرسة إلى (الثقة بالنفس) وعدم شعوره بامتلاكه (لصفات القائد وسلطته) بالإضافة إلى تصرفه في (بعض الأحيان) بشكل غير لائق مما يؤدي إلى الإختلال الثقافي والوظيفي للمدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الآتية: اعطاء فرص لمديري المدارس باعتبارهم (قادة مسؤولين عنها) لممارسة دورهم القيادي والإداري والوظيفي، وذلك من خلال السماح لهم بتحمل المسؤولية في خلق ثقافة نابغة من عمليتي (التعليم والتعلم)، كما أكدت الدراسة على الدور الكبير والأساسي لمدير المدرسة في خلق ثقافة في المدرسة، كما أكدت على

أن هذا الدور بمثابة أمر ضروري وهام من أجل بناء ثقافة المدرسة الوظيفية، وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة إجراء (ورش عمل)، (زيارات ميدانية) من قبل المسؤولين لمديري المدارس من أجل الإطلاع المستمر على (الأداء الوظيفي) الصادر من هؤلاء المديرين اتجاه المراحل التعليمية (الابتدائية والثانوية)، وذلك لتمكنهم من تقديم النصح والإرشاد لهم فيما يخص (خلق ثقافة قوية) تقوم على (الأداء الفعال) في مدارسهم من خلال عرض خطط علاجية لتحسين المدارس، وتحديد نقاط الضعف فيها من أجل وضع الخطوط الابتدائية والأولية لمعالجتها وتلافيها، هذا بالإضافة إلى ضرورة تدريب مديري المدارس على مفهوم (مدرسة القيادة) من خلال طرح برنامج أكاديمي يحتوي على مواد تدريبية عملية وميدانية تمكن هؤلاء المديرين من اكتساب مهارات وأساليب صحيحة في إنشاء آليات ثقافية تضمن بصورة أولية تحقيق أهداف المدرسة الوظيفية والثقافية وتطويرها، واعطاء هؤلاء المديرين (شهادات متقدمة في التعليم) كنوع من الدعم والتحفيز من أجل استمرارية البحث والتنمية فيما يصلون إليه من أساليب وطرق تسهل عملية تطبيق الأهداف المدرسية (الثقافية والوظيفية).

#### دراسة جويديل وجان ومارتن وبيتر (Goedele, Jan, Martin & Peter, 2009)

هدفت إلى التعرف على تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة، و(4) مجموعات عمل من المعلمين.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي: أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة.

#### دراسة بولن (Bolin, 2008)

هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في شعور المعلمين في الرضا الوظيفي وبيان أثرها على الأدوار الوظيفية للمعلم ومن بين هذه العوامل التفاعل بين المعلم والقيادة الإدارية. وأجريت الدراسة على (434) معلماً من معلمي المدارس الثانوية للطبقات الفقيرة والمتوسطة والغنية. واستخدمت الدراسة أسلوبين وهما (الاستبانات والمقابلات).

أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي الذي يؤثر في الاداء الوظيفي للمعلم وهي القيادة: حيث أن تفاعل القيادة الإدارية مع المعلمين يؤثر في أدائهم، والضغوطات: تنتج ضغوطات العمل خلال فترة ظهور نتائج الامتحان وذلك لأن مستوى الطلبة يؤثر في تقييم المعلم ومدى رضاه عن العمل، والمتغيرات الشخصية: حيث يؤثر كل من نوع الجنس والعمر والمستوى الأكاديمي ودورات التعليم ومدة الخبرة في الرضا الوظيفي لدى المعلم.

### دراسة شوغتاي (Chughtai, 2008)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر المشاركة الوظيفية في الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال دراسة (280) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في (5) جامعات باكستانية.

كما أظهرت نتائج الدراسة: من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وإيجابية بين الاستغراق الوظيفي وبين كل من الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن المستويات العالية من المشاركة الوظيفية تقود إلى مزيد من التأثير الإيجابي على اتجاهات وسلوكيات الأفراد التنظيمية، وبالأخص الانتماء التنظيمي، وانخفاض معدل الغياب والرغبة في ترك العمل، كما وجدت الدراسة مجموعة من الممارسات التي من شأنها خلق مستوى عالٍ من الاستغراق من أهمها (تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين، المحافظة على معايير سلوكية واضحة ومتسقة، دعم العلاقة مع المشرفين ومع زملاء العمل، الاستقلال الذاتي، الثقة الإدارية).

### دراسة أجروال (Agrwal, 2007)

طبقت هذه الدراسة على موظفي جامعة جورجيا، وهدفت إلى إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وحرية الإختيار في تحديد الأداء، الذي يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة إدارياً تتفق مع تميز الأداء، على أن لا تكون بالضرورة نسبة نفقات الحوافز مرتبطة مع الأداء المتميز للعاملين الإداريين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تمويل الأداء في ظل

الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل، وأن معدل النفقات على الحوافز ليست بالضرورة مقياساً إدارياً دقيقاً للأداء الجيد. وعليه وضعت الدراسة توصيات من أهمها: ضرورة ربط الحوافز المالية بمستويات الأرباح السنوية، والعمل على هيكلة نظام الحوافز بربطه بالأداء بصيغة عادلة تُحقق الهدف من الربط.

### دراسة شيرلي وأنجيلا (Shirely & Angela, 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى وصف أدوار المديرين في أثناء عملية التطوير التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بها قسم التطوير في المنطقة الجنوبية الغربية في مدرسة يبلغ عدد طلبتها (1780) طالباً وطالبة، من خلال وصف ما كان يدور في المدرسة على أرض الواقع، وهدفت الدراسة إلى متابعة أدوار المديرين وربطها بنتائج الطلبة، من خلال بناء قوانين للتمويل أو الخروج بخطط واسعة لمتابعة التقييم العام للمدرسة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن المدارس التي مرّت بعملية التغيير والتطوير يزداد تغير مديريها ويتحركون بسرعة بسبب سلسلة من الأمور المفروضة عليهم من قبل السلطة الوسطى المنفذة، بالإضافة إلى طريقة مساعلة العاملين التي تؤدي إلى الإسراع في عملية التغيير في المدرسة. وتبين الدراسة أن المديرين يتخوفون من فقدان السلطة التي يمتلكونها بالإدارة التقليدية ومن خلال التسلسل الإداري إذا ما انتقلوا إلى الإدارة التشاركية، وأن المدير الذي يدير بالمعرفة أفضل من المدير الذي يدير بالسلطة، والمدير الذي يتخذ القرار بصورة تعاونية أفضل من المدير البيروقراطي، وأن المدير الذي يستلهم التعاون من المجتمع المحلي يتقدم أكثر بصورة واضحة، والمدير ذو التوقعات العالية يحل محل المدير بالمساءلة والثقافة الكلية التفاعلي للعاملين تحل محل الأفراد الانعزاليين، والتغيير دائم بحاجة إلى مدير قوي وصبور، يقضي الكثير من الوقت في مساعدة الآخرين على فهم المتطلبات الجديدة للتغيير والتركيز على الدور التعليمي للمعلم أكثر من أي مسألة أخرى.

### دراسة أوهانجيا (Ohangia, 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الأداء الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية، وقد تألفت عينة البحث من (412) عضو هيئة تدريس وُزعت عليهم (استبانة) من تطوير الباحث.

وكانت أهم نتيجة للدراسة: أن معنويات هيئة التدريس تزداد ويزداد تبعاً لها جهدهم الوظيفي كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

### دراسة ايدى وزبيد (Eady & Zeped, 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإصلاح الإلزامي على التقييم والإشراف وتطوير أداء المعلمين، حيث تم بحث تصورات ثلاثة مديري مدارس متوسطة ريفية في ولاية (أياهو) الأمريكية بينما كانوا يطبقون قانون الإصلاح التربوي لعام (2007)، وقد استخدم منهج (دراسة الحالة)، وأجريت (ثلاث مقابلات) مع كل من المشاركين الثلاث بمجموع تسع مقابلات.

وأظهرت البيانات خمسة تصورات يمكن اعتبارها نتيجة للدراسة وهي: يتم تقييم كفاءة المعلم فقط بواسطة نتائج الاختبارات القياسية، كما يتم الإشراف عن طريق زيارات فصلية، و تؤثر الريفية على تطوير العاملين، كما أن التمويل المحدود يحد من فعالية تقييم المعلمين، هذا بالإضافة إلى أن تطبيق القانون بصورة عكسية على جدول المدرسة المتوسطة.

### دراسة يانغ (Yang, 2006)

هدفت الدراسة إلى تقديم مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين التابعين (كما صنفت من قبل قادتهم) ونوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بيئتين ثقافتين مختلفتين هما (أستراليا والصين). بلغ عدد المستجوبين (119) موظفاً من أستراليا، و(122) موظفاً من الصين.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنَّ المؤرّوسين الأستراليين أظهروا مستويات أعلى من الثقة في قادتهم، مقارنةً بالمؤرّوسين في الصين، ووجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في أستراليا، ولكن لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في الصين، ونتائج الدراسة سلّطت الضوء على ضرورة أخذ القادة في الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة فهم العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء.

#### دراسة هاموند (Hammond, 2006)

هي دراسة نوعية، عملت على تحليل محتوى المواد التدريبية لثمانية برامج تدريبية مهنية في تدريب مديري المدارس على قيادة المدرسة، وذلك في خمس ولايات من الولايات المتحدة الأمريكية، وتضمن التحليل سياسات التدريب، والتكلفة المالية لهذه البرامج، كما تضمنت الدراسة ملاحظة سلوك عينة من المديرين الذين خضعوا للبرامج التدريبية، من أجل فحص تأثير البرامج التدريبية على قيادتهم لمدارسهم.

وقد أظهرت النتائج ما يأتي: أن هناك تأثيراً قوياً للبرامج التدريبية على قيادة المديرين لمدارسهم، رغم أن الإنفاق على هذه البرامج يتجاوز الفائدة المتوقعة منهم، ودعت الدراسة إلى ضرورة تنظيم البرامج التدريبية مع التغيير الحاصل في المدارس الأمريكية، لكي تصبح القيادة المدرسية أكثر مرونة واستيعاباً للمتغيرات المجتمعية والبيئية.

#### دراسة بارنت (Barnett, 2005)

اختبرت هذه الدراسة أثر أداء فئات مختلفة من المديرين الخاضعين وغير الخاضعين للتدريب على البيئة التعليمية وعلى أداء المعلمين، حيث أجريت الدراسة على (458) معلماً يعملون في (52) مدرسة اختيرت عشوائياً من مقاطعة ويلز الجنوبية في أستراليا، وتكونت أداة الدراسة من (استبانة) واحدة. وأظهرت نتائج الدراسة: أن التدريب للمديرين أوجد بيئة تعليمية أفضل في المدارس من حيث التحصيل وأداء المعلمين.

### دراسة بوياجين (Boyajian, 2001)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي لمديري المدارس وفاعلية الأداء في ولاية كاليفورنيا وقد تكونت عينة الدراسة من (162) مديراً ومديرة استخدم فيها المنهج (الوصفي المسحي) عن طريق استبانات تم توزيعها. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي لمدير المدرسة وفاعلية الأداء.

### دراسة داريش ومالي (Daresh & Male, 2001)

هدفت هذه الدراسة التعرف على الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية، وكيفية تحقيق الإستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، واستخدم الباحث (المنهج الوصفي التحليلي) من خلال استبانة طُبقت على (86) مديراً ومديرة مدرسة، حيث وصفت الدراسة نشاطات مديري المدارس، وحللت كفاءاتهم، وانطلقت من الواقع الميداني. ومن أهم نتائج الدراسة: تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس، واستغلال مديري المدارس للإمكانيات المتاحة كان بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية، كما أنه لا يوجد اهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس. وأوصت الدراسة بما يأتي: السعي من أجل تطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاءة مديري المدارس البريطانية، بالإضافة إلى تزويد المديرين ببرامج تدريبية جديدة تساعد على تطوير الإدارة المدرسية.

### دراسة لودر (Lauder, 2000)

هدفت الدراسة إلى تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة "رؤية معاصرة"، حيث كان من المقرر عام (2000) أن أكثر من ربع مديري المدارس سيحالون إلى التقاعد، ولا يوجد على قائمة الإحتياط بديلاً مؤهلاً يأخذ مكانهم، بسبب عزوف المعلمين وعدم رغبتهم في الإستزادة العلمية والحصول على التأهيل الإداري لمنصب مدير المدرسة، مما جعل من الضرورة تطوير برامج إعداد مديري المدارس وتحديثها وقد استخدم

الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) لهذا الغرض من خلال (استبانة) تم توزيعها على (56) مدير مدرسة. ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي: أكدت الدراسة على الفعالية والكفاية للمتدربين، كما ركزت على مهارات المتدربين وتطويرها وصقلها من خلال المحاكاة، كما أكدت على ضرورة اختيار المنهج القائم على تحديد احتياجات المتدربين، هذا بالإضافة إلى المراجعة المستمرة لتحديث البرنامج في ضوء آراء المتدربين.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح بأنها تباينت من حيث الهدف، وتنوعت اهتماماتها البحثية، كما تنوعت من حيث المجتمعات التي أجريت فيها، فمنها مجتمعات عربية وأخرى أجنبية، وكذلك تنوعت في مجالات وقطاعات العمل التي تناولتها تلك الدراسات، وبعضها ركز على موضوع الرقابة الإدارية والبعض الآخر ركز على موضوع الأداء الوظيفي، وهناك دراسات قليلة ربطت بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ونظراً لقلّة الدراسات في موضوع الرقابة الإدارية؛ توجهت الباحثة في دراستها لموضوع المساءلة الإدارية. إذ تعد المساءلة من المفاهيم الحديثة في الساحة التربوية وربما ترتبط بمفاهيم أخرى كالمحاسبة أو المتابعة أو التقويم، ويرتبط نشأة المفهوم من خلال الربط بينها وبين المعايير الخاصة بالترقية والتعليم (توق، 1997). يُعد مفهوم الرقابة جزءاً من المساءلة، فضلاً عن أن مفهوم الرقابة عادة ما يترك آثاراً سلبية في الأذهان في الوقت الذي يمكن فيه لمفهوم المساءلة إذا ما أحسن تطبيقه أن ينتج آثاراً إيجابية ترتبط بالمواطن، ومنظومة القيم السائدة في المجتمع (جميل، 2009). والمساءلة: هي قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس عمّا يقوم به من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وتشمل شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل، وما يتوجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف (الطويل، 1999).

1. أظهرت الدراسات السابقة في مجال الرقابة الإدارية التأكيد على ضرورة انتهاء عملية الرقابة الإدارية، إذ اتفقت بعض الدراسات السابقة على موضوع الرقابة الإدارية وأهميتها بالنسبة للأداء الوظيفي وأن تدني مستوى تفعيل الرقابة الإدارية على أداء العمل سيؤثر سلباً

فيه مثل دراسة ياسين(2014)"أن هناك علاقة طردية ايجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي" ودراسة سلامة(2013)"أن درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة" ودراسة الشريف(2013)"أن هناك وجود لمفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة" ودراسة حويل(2012)"أن هناك واقعاً عالياً جداً للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها"، ودراسة أبو قاعود(2011)"أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر ايجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية" ودراسة حرب(2011) التي أظهرت "وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية" ودراسة صالح(2011)"أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية" ودراسة أبو حشيش(2010)"أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة في بُعديها الإداري والفني، كما حصل الجانب الفني على المرتبة الأولى" ودراسة الحسن(2010)"أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام" ودراسة السبيعي(2010)"انخفاض مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية" ودراسة أبو عامر (2008)"أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة كبيرة، وهناك اهتمام كبير من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين" ودراسة سمير(2008) والتي جاءت "بأن تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لمجال واقع ممارسات المساءلة الإدارية بدرجة مرتفعة" ودراسة

العجمي(2008)"هناك تقبل متوسط من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية" ودراسة عمايرة(2008)"أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة" ودراسة الحمود(2007)"درجة واقع المساءلة المعمول بها في النظام التربوي الأردني على مستوى المدرسة الثانوية عالية بشكل عام" ودراسة المدني(2007)"وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء، الانضباط، والجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل" ودراسة ارتيمة(2005)"إن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في وزارة التربية والتعليم الأردنية" ودراسة عياش(2005)"أن نظام الرقابة الداخلية المطبق في وكالة الغوث بقطاع غزة نظام فعال نسبياً في إحكام الرقابة على أداء وأنشطة الوكالة، وأنه يعمل وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة، وأنه يساهم في توفير الحماية اللازمة للأصول والممتلكات بدرجة كبيرة نسبياً" ودراسة الكوفي(2005)"وجود أثر للرقابة الإدارية على مجالي الشفافية، والحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة" ودراسة عياش(2003)"أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مادبا كانت عالية جداً" ودراسة كسبري(2003)"أن اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو مفهوم المساءلة وأهميتها كبيرة" ودراسة رمضان(2001)"أن هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والاتصال، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للرقابة متوسطة".

2. يُلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في طرح موضوع الأداء الوظيفي، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، للإكمال على ما توصلوا إليه بصورة تزيد من فعالية الأداء الوظيفي لدى مديري وقادة المؤسسات الإدارية والتعليمية على اختلافها. ويتضح ذلك من خلال دراسة حلاوة(2015)"وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي" ودراسة الغامدي(2015)"بلغ متوسط مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" في مجالات(التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) درجة عالية

جداً" ودراسة ماضي(2014)"وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود تأثير مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية" ودراسة أبو حامد(2013)"أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقادة للتعليم جاء بمتوسط حسابي متوسط وبنسبة (70%)" ودراسة حُسين(2013)"إن المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام، سواء ما كان منها ناتج عن طبيعة العمل أو غموض وصراع الدور أو عبء العمل" ودراسة الشراري(2013)"أن المتوسطات الحسابية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، مهارات الاتصال، المتابعة، والتقييم)" ودراسة الشريف(2013)"قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين" ودراسة القحطاني(2013)"أن تطبيق المشرفين والمشرفات لمعايير الدراسة الرئيسة كان أكثر من عالية" ودراسة العربي(2012) "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين مما يؤكد على أن جامعة ورقلة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية في الاستثمار والتطوير في هذه الأداة" ودراسة اللوزي والزهراني(2012)"وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة ايجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي" ودراسة المسوري(2012)"تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهماتهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد العينة" ودراسة مسعود(2012)"أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً" ودراسة عفدة(2011) "أن مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة عالية" ودراسة أبو علي(2010)"أن أكثر العوامل

التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة هي (العوامل الاجتماعية) " ودراسة بحر وأبو سويرح (2010) "أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، كما أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيداً جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية" ودراسة بحر والعجلة (2010) "أن واقع المتغيرات التنظيمية في وزارات قطاع غزة يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، وأن أداء المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة محكوم بضوابط تتمثل في معايير الأداء الجيد، علاوة على أن تقويم الأداء الوظيفي في وزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً" ودراسة خليفات والمطارنة (2010) "أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً، وأن مصادر ضغوط العمل من صراع الدور، وغموض الدور وعبء الدور والمشكلات الشخصية للمدير، والتطور المهني يلعب دوراً هاماً في مستوى الأداء الوظيفي" ودراسة شاهين (2010) "وجود رضا عن نظام تقييم الأداء المطبق، وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية، وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين" ودراسة صليحة (2010) "وجود تأثير مرتفع جداً بين عناصر المناخ التنظيمي، وكفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء أكانوا موظفين إداريين أم أساتذة" ودراسة محمد (2010) "وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات (إدارة الموارد البشرية، استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، واستراتيجية جودة حياة العمل) وبين الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة" ودراسة رمضان (2009) "وجود أثر لنظم مساندة القرارات على تطوير الأداء تتمثل في وجود وعي وإدراك لدى الإدارة العليا بالنسبة لاستخدام نظم مساندة القرارات بدرجة جيدة" ودراسة الديراوي (2008) "عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية) في التعرف إلى دور الإشراف الوقائي في تحسين

أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة" ودراسة عواد(2008)"أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر القادة الإداريين التربويين المشرفين عليهم كانت بشكل عام مرتفعة" ودراسة الفريوان(2008)"أن جائزة الشيخ حمدان بن راشد بن آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ساهمت في تطوير الأداء الإداري في منطقة أبو ظبي التعليمية بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين" ودراسة الزيانت(2007)"انخفاض درجة واقع الأداء الإداري للمديرين في اتجاهات الفكر الإداري المعاصر في المدارس التي يعملون فيها" ودراسة الفرا واللوح(2007)"إن التغييرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات الفلسطينية بل زادت من تكديس الموظفين وارتفاع درجة تداخل الصلاحيات بين الوزارات وبين المسميات الإدارية" ودراسة العكش(2007)"أن هناك أثراً ضعيفاً لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة" ودراسة مصلح(2007)"هناك أثر إيجابي لنظام الإتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث كانت درجة الإستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جداً على جميع مجالات الدراسة" ودراسة المدهرش (2006)"أن درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين كانت كبيرة من وجهة نظر المعلمين" ودراسة مسلم(2005)"أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف شؤون المدرسة الإدارية" ودراسة الزميلي(2003)"نجحت الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة" ودراسة حميد(2001)"أنه لا يُعتبر غموض الدور أحد مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الرؤساء".

3. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجال الرقابة الإدارية في التعرف على مفهوم الرقابة الإدارية، وأهميتها، وأنواعها، ووسائلها(تعرف عناصر الإطار النظري المتعلقة بالرقابة الإدارية). كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة

الدراسة المتعلقة بالرقابة الإدارية ومجالاتها، وفقراتها، وتحديد متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

4. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجال الأداء الوظيفي في التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصره، ومحدداته، وتقييمه، والعوامل المؤثرة به، ودور الرؤساء في تحسينه (تعرف عناصر الإطار النظري المتعلقة بالأداء الوظيفي). كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي ومجالاتها، وفقراتها، وتحديد متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية لم تعثر الباحثة على دراسات ذات صلة مباشرة بموضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجال التربية والتعليم، وذلك من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الأساسية، - وفي حدود علم الباحثة - لم تنجز حتى الآن في فلسطين دراسات حديثة ذات صلة مباشرة أو متقاربة من موضوع الدراسة الحالية سوى دراسة (ياسين، 2014) والتي هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما. حيث ترى الباحثة أن هذه الدراسة تتقارب بموضوعها بصورة كبيرة مع موضوع الدراسة الحالية من حيث دراسة طبيعة العلاقة فيما بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تماثلها في منهجها، وبعض من إجراءاتها إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في عنوانها، ودراسة درجة تطبيق الرقابة الإدارية بالإضافة إلى دراسة درجة تطبيق الأداء الوظيفي عند مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. بالإضافة إلى ذلك فقد أتت هذه الدراسة كاستجابة لإحدى توصيات الدراسة السابقة والتي ذكر فيها أنه لا بد ومن الضروري إجراء دراسات حديثة تتشابه وتتقارب مع موضوع دراسة الباحثة الحالية ولكن من وجهات نظر أخرى غير وجهات نظر المعلمين، حيث سعت الدراسة الحالية إلى دراسة طبيعة العلاقة التي تربط بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة تميزت عن باقي الدراسات السابقة في كونها تطرقت لموضوعين هامين وأساسيين هما (الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي) لمديري المدارس الحكومية الأساسية الفلسطينية، كما أن هذه الدراسة تزامنت مع متطلبات العصر الحديث والسريعة والتي لا يُراعى أحياناً بها الدقة والمتابعة والتدقيق بما يُقدم للمجتمعات من معارف ومعلومات تخدم بدورها عنصر الشفافية والمساءلة الإدارية والتعليمية والتربوية، بالإضافة إلى النداءات المتكررة والكثيرة بخصوص مواجهة ومحاربة الفساد والترهل الإداري في التنظيمات والهياكل الإدارية، وهذا بدوره يرتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للرؤساء والقادة الإداريين، لذلك يمكن اعتبار هذه الدراسة نقطة بدء أو انطلاق نحو تحديد طبيعة العلاقة فيما بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي - إن وجدت - من أجل الوقوف على ما هو إيجابي وفعال وتطويره والمُضيّ به قدماً للأمام، وتعديل وتقويم ومعالجة ما هو سلبي من أجل النهوض به من جديد وإعادة وضعه على الطريق القويم من جديد مرةً أخرى.

## الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

احتوى الفصل الثالث من هذه الدراسة على "منهجها، مجتمعها، وعينتها"، بالإضافة لاحتوائه على "أداة الدراسة" وكيفية تقرير صدقها وثباتها، كما احتوى أيضاً على "إجراءات، متغيرات" الدراسة و"معالجات بياناتها الإحصائية".

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي) في هذه الدراسة، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، والتي هي بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم".

وذلك لأن هذا المنهج هو الأنسب لإجراء مثل هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من العام الدراسي (2015 - 2016)، والبالغ عددهم (454) مديراً ومديرةً.

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية، وأخذت الباحثة أفراد العينة من مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وذلك بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة والبالغ (454) مديراً ومديرةً، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة

الدراسة في مديريات التربية والتعليم للمحافظات الشمالية حسب المتغيرات المستقلة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم للمحافظات الشمالية حسب المتغيرات المستقلة

(أ) وفقاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً)

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	108	47.2%
	أنثى	121	52.8%
	المجموع		100%

(ب) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم التأهيل التربوي، ماجستير فأعلى)

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	دبلوم	3	1.3%
	بكالوريوس	157	68.6%
	بكالوريوس ودبلوم التأهيل التربوي	24	10.5%
	ماجستير فأعلى	45	19.7%
	المجموع		100%

(ج) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	11.8%
	من 5 - 10 سنوات	70	30%
	أكثر من 10	132	57.6%
	المجموع		100%

(د) وفقاً لمتغير المديرية (فلقيلية، طولكرم، جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت).

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
المديرية	فلقيلية	19	8.3%
	طولكرم	40	17.5%
	جنين	42	18.3%
	طوباس	15	6.6%
	قباطية	24	10.5%
	نابلس	51	22.3%
	جنوب نابلس	19	8.3%
	سلفيت	19	8.3%
	المجموع		

(هـ) وفقاً لمتغير موقع المدرسة (قرية، مدينة).

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
موقع المدرسة	قرية	120	52.4%
	مدينة	109	47.6%
	المجموع		

يتضح من الجدول السابق رقم (1/أ) أن (52.8%) من عينة الدراسة من المديرين إناث، و(47.2%) من العينة ذكور، كما بيّن الجدول (1/ب) أن ما نسبته (68.6%) من عينة الدراسة كان لصالح حملة البكالوريوس وهي أعلى نسبة من بين النسب التابعة لكل مستوى من مستويات متغير (المؤهل العلمي)، في حين كانت نسبة أفراد العينة من حملة ماجستير فأعلى (19.7%)، أما نسبة أفراد العينة من حملة البكالوريوس ودبلوم التأهيل التربوي فقد كانت (10.5%)، هذا بالإضافة إلى أنّ ما نسبته (1.3%) من عينة الدراسة كان لصالح حملة الدبلوم، كما ويتضح من الجدول (1/ج) أنّ ما نسبته (57.6%) من عينة الدراسة كان لصالح من يمتلكون خبرة إدارية أكثر من 10 سنوات، في حين كانت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح خبرتهم الإدارية ما بين 5-10 (30.6%)، هذا بالإضافة إلى أنّ ما نسبته (11.8%) كان لصالح أفراد عينة الدراسة ممن يمتلكون خبرة إدارية تقل عن 5 سنوات، وأظهر الجدول (1/د) أنّ ما نسبته (22.3%) من

أفراد عينة الدراسة لصالح مديرية نابلس، وأن ما نسبته (18.3%) من أفراد عينة الدراسة كان لصالح مديرية جنين، في حين كانت نسبة أفراد عينة الدراسة لمديرية طولكرم (17.5%)، أما نسبة أفراد عينة الدراسة لمديرية قباطية فقد كانت (10.5%)، هذا بالإضافة إلى أن ما نسبته (8.3%) من أفراد عينة الدراسة كان لصالح مديريات (قلقيلية، جنوب نابلس، وسلفيت)، أما بالنسبة لمديرية طوباس فقد كانت نسبة أفراد عينة الدراسة لديها (6.6%)، وفي نهاية جدول (1/هـ) يُظهر لنا أن ما نسبته (52.4%) من أفراد عينة الدراسة كان لصالح المدارس الموجودة في القرى، في حين كانت نسبة أفراد عينة الدراسة في المدارس الموجودة بالمُدن (47.6%).

#### أداة الدراسة

أعدت الباحثة (استبانة) كأداة خاصة بموضوع الدراسة مُستعينة بالأدب النظري والدراسات السابقة والتقارير الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك من أجل الحصول على نتائج لهذه الدراسة، هذا بالإضافة إلى استخدام الباحثة لنموذج ليكرت الخماسي والجدول رقم (2) يُظهر الوزن النسبي لمستوى إجابات فقرات كل مجال مجالات الاستبانة الموزعة على محورين رئيسيين هما (الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي)، وذلك على النحو الآتي:

جدول (2) الوزن النسبي لمستوى إجابات فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الموزعة على محورين رئيسيين هما (الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي).

التصنيف	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
الوزن النسبي	1 درجة	2 درجة	3 درجات	4 درجات	5 درجات

كما راعت الباحثة احتواء (الاستبانة) على قسمين رئيسيين، هما:

#### القسم الأول - (المتغيرات المستقلة) للدراسة والتي تكونت من:

متغير (الجنس، وله مستويان هما: الذكر، والأنثى) ومتغير (المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات هي: الدبلوم، البكالوريوس، البكالوريوس ودبلوم التأهيل التربوي، ماجستير فأعلى) ومتغير (سنوات الخبرة الإدارية، وله ثلاثة مستويات هي: أقل من 5 سنوات، من 5 — 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ومتغير (المديرية، وله ثمانية مستويات هي: قلقيلية، طولكرم،

جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت) ومتغير (موقع المدرسة، وله مستويان هما: قرية، مدينة).

### القسم الثاني - محاور استبانة الدراسة الرئيسية (مجالاتها وفقراتها):

احتوى هذا القسم على (73) فقرة موزعة على محورين رئيسيين (الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي)، حيث احتوى المحور الأول (الرقابة الإدارية) على (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي (التنظيمات الإدارية، السجلات الإدارية، الحالة العامة لبناء المدرسة، اللجان المدرسية والاجتماعات) في حين احتوى المحور الثاني (الأداء الوظيفي) على (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي (المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، الشفافية الإدارية).

### صدق الأداة

تحققت الباحثة من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة وهو ما يُعرف بالصدق الظاهري، حيث بلغ عددهم (15) محكماً، حيث أبدى المحكمون آراءهم واقتراحاتهم حول أداة الدراسة وفقراتها، فقد تم (تعديل، تغيير، وحذف) بعض فقرات الأداة وفقاً للآراء والإقتراحات المُعطاة من قبلهم، ومن خلال ذلك مرّت أداة الدراسة بصورتين (ملحق 2) حتى وصلت الباحثة إلى الصورة الثانية والأخيرة للأداة (ملحق 3) والتي تم اعتمادها عند التوزيع على عينة الدراسة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية.

### ثبات الأداة

استخرجت الباحثة معامل ثبات الأداة، وذلك من خلال حساب معامل الإتساق الداخلي حسب معادلة (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات الدراسة، وللأداة ككل، حيث بلغ ثبات المحور الأول الخاص بالرقابة الإدارية ككل (0.84)، في حين بلغ ثبات المحور الثاني الخاص بالأداء الوظيفي ككل (0.89)، بينما بلغ الثبات الكلي للأداة (0.90)، والجدول رقم (3) يُبين معاملات الثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) ومحاورها.

جدول (3): معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها).

(أ): معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمحور الرقابة الإدارية.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	المحور
1.	التنظيمات الإدارية	11	0.89	الرقابة الإدارية
2.	السجلات الإدارية	9	0.88	
3.	الحالة العامة لبناء المدرسة	17	0.87	
4.	اللجان المدرسية والاجتماعات	5	0.91	
الثبات الكلي للرقابة الإدارية			0.84	

(ب): معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمحور الأداء الوظيفي.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	المحور
5.	المستوى الإداري	10	0.92	الأداء الوظيفي
6.	المستوى الفني	8	0.92	
7.	المستوى الإجتماعي	6	0.92	
8.	الشفافية الإدارية	7	0.92	
الثبات الكلي للأداء الوظيفي			0.89	
الثبات الكلي للأداة			0.90	

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة بواسطة مديريات التربية والتعليم، ويشمل مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية.
2. الحصول على موافقة عمادة كلية الدراسات العليا، وموافقة وزارة التربية والتعليم.
3. تحديد واختيار أفراد العينة.

4. إعداد أداة البحث (الاستبانة)، وتوزيعها على أفراد العينة.

5. جمع البيانات وتبويبها.

6. معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الحاسوب، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

7. الوصول إلى نتائج الدراسة وتفسيرها، وإصدار التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

### متغيرات الدراسة

لقد صممت هذه الدراسة بحيث اشتملت على المتغيرات الآتية:

أولاً \_ المتغيرات المستقلة، وهي:

- الجنس، وله مستويان: (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم التأهيل التربوي، وماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة الإدارية، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المديرية، ولها ثمانية مستويات: (قليلية، طولكرم، جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت).
- موقع المدرسة، وله مستويان: (قرية، ومدينة).

ثانياً \_ المتغير التابع، وهو:

اشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المتعلقة بالتعرّف إلى طبيعة عملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

## المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة بيانات هذه الدراسة سيتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المعالجات الإحصائية نذكر منها التالي:

1. الاحصاء الوصفي متمثلاً بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. اختبار (ت) لعينة واحدة مستقلة (One Sample T-test)

3. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test .)

4. اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Tests)

5. معادلة (كرونباخ ألفا) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة.

6. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient)

## الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة (تحليل الفرضيات)

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يحتوي هذا الفصل على نتائج الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة، حيث قامت الباحثة بتحليل أسئلة الدراسة من خلال استخدام (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية) الخاصة بمحاور أداة الدراسة الرئيسية بمجالاتها وفقراتها الخاصة بكل محور على حده.

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول، والذي ينص على:

ما مستوى الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن السؤال الأول تم تحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة والمتمثلة بمديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث اتضح من خلال تحليل البيانات أن مستوى المحور الأول في الدراسة والمتمثل بـ (الرقابة الإدارية) بمجالاته الأربعة لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً جداً حيث بلغ المتوسط الكلي الخاص بهذا المحور (4.66)، والانحراف المعياري (0.26)، هذا بالإضافة إلى أن مستوى المحور الثاني في الدراسة والمتمثل بـ (الأداء الوظيفي) بمجالاته الأربعة لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي الخاص بهذا المحور (4.52)، والانحراف المعياري (0.40). والجدول رقم (4) يُبين قيم (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لكل مجال من المجالات التابعة لكل محور من محاور الدراسة الرئيسية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الرقابة الإدارية	4.66	0.26	مرتفع جداً
2	التنظيمات الإدارية	4.75	0.23	مرتفع جداً
3	السجلات الإدارية	4.68	0.30	مرتفع جداً
4	الحالة العامة لبناء المدرسة	4.60	0.33	مرتفع جداً
5	اللجان المدرسية والاجتماعات	4.62	0.38	مرتفع جداً
6	الأداء الوظيفي	4.52	0.40	مرتفع جداً
7	المستوى الإداري	4.44	0.46	مرتفع جداً
8	المستوى الفني	4.36	0.52	مرتفع جداً
9	المستوى الاجتماعي	4.60	0.46	مرتفع جداً
10	الشفافية الإدارية	4.53	0.39	مرتفع جداً

يتضح من الجدول رقم (4) الخاص بمستوى (الرقابة الإدارية) ومستوى (الأداء الوظيفي) أن المجال الأول من مجالات محور الرقابة الإدارية والمتمثل بـ (التنظيمات الإدارية) جاء بمتوسط حسابي وانحراف معياري مرتفعان جداً، فقد بلغ مقدار المتوسط الحسابي (4.75) والانحراف المعياري (0.23)، في حين جاء المجال الثاني (السجلات الإدارية) بمتوسط حسابي وانحراف معياري مرتفعان جداً، فقد بلغ مقدار المتوسط الحسابي (4.68) والانحراف المعياري (0.30)، أمّا بالنسبة إلى المجال الرابع (اللجان المدرسية والاجتماعات) فقد سبق المجال الثالث (الحالة العامة لبناء المدرسة) من حيث قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فمجال (اللجان المدرسية والاجتماعات) جاء بمتوسط حسابي وانحراف معياري مرتفعين جداً حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.62) والانحراف المعياري (0.38) في حين كانت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الثالث (الحالة العامة لبناء المدرسة) مرتفعان أيضاً، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.60) وانحراف معياري (0.33)، وهذا بدوره يدل

على مستوى مرتفع جداً لمستوى المحور الأول في الدراسة (الرقابة الإدارية) من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.66) والانحراف المعياري (0.26). أمّا بالنسبة لمستوى (الأداء الوظيفي) فيتضح أن المجال الثالث والمتمثل بـ (المستوى الإجتماعي) جاء بمتوسط حسابي مرتفع جداً حيث بلغ مقداره (4.60) وانحراف معياري (0.40)، في حين جاء المجال الرابع (الشفافية الإدارية) أيضاً بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ مقداره (4.53) وانحراف معياري (0.39)، أمّا بالنسبة للمجال الأول (المستوى الإداري) فقد جاء أيضاً بمتوسط حسابي مرتفع بلغ مقداره (4.44) وانحراف معياري (0.40)، هذا بالإضافة إلى أن المجال الثاني (المستوى الفني) جاء بمتوسط حسابي مرتفع، حيث بلغ مقداره (4.36) وانحراف معياري (0.52) وهذا بدوره يدل على مستوى مرتفع لمستوى المحور الثاني في الدراسة (الأداء الوظيفي) من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.52) والانحراف المعياري (0.40).

وقامت الباحثة باختيار سؤال الدراسة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test) لمعرفة مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة مجتمع الدراسة، ولذا اختارت الباحثة استخدام معيار (4.5) بسبب ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمجالات ومحاور الدراسة، بالإضافة لاستخدام هذا المعيار كعلامات قطع وذلك للتعرف إلى فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5): اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test) مقارنة مع المعيار (المتوسط النظري) والذي تبلغ قيمته (4.5)

اختبار (ت) لعينة واحدة						
المعيار = 4.5			الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجال
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت				
*0.0001	229	9.375	0.26	4.66	229	الرقابة الإدارية
*0.0001	228	16.540	0.23	4.75	229	التنظيمات الإدارية
*0.0001	228	9.044	0.30	4.68	229	السجلات الإدارية
*0.0001	229	4.646	0.33	4.60	229	الحالة العامة لبناء المدرسة
*0.0001	228	4.742	0.38	4.62	229	اللجان المدرسية والاجتماعات
0.299	228	1.042	0.40	4.52	229	الأداء الوظيفي
*0.0001	228	5.679	0.46	4.44	229	المستوى الإداري
*0.045	228	2.012-	0.52	4.36	229	المستوى الفني
*0.0001	228	4.105-	0.46	4.60	229	المستوى الاجتماعي
* 0.002	228	3.143	0.39	4.53	229	الشفافية الإدارية

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ ، وقيمة (ت)، ودرجة الحرية (228،229).

يُلاحظ من خلال جدول رقم (5) أن مستوى الدلالة للمحك (4.5) قد جاء أقل من (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية بأن مستوى (الرقابة الإدارية) بمجالاته الأربعة (التنظيمات الإدارية، السجلات الإدارية، الحالة العامة لبناء المدرسة، واللجان المدرسية والاجتماعات) مقارنةً بالمعيار (4.5) وهذا يعني أن مستوى (الرقابة الإدارية) مُرتفع جداً، في حين كان مستوى (الأداء الوظيفي) دون مجالاته (المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، والشفافية الإدارية) أعلى من (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية بأن مستوى (الأداء الوظيفي) دون مجالاته الأربعة سابقة الذكر مقارنةً بالمعيار (4.5) وهذا يعني أن مستوى (الأداء الوظيفي) ليس مُرتفعاً جداً. ويُلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن قيمة (ت) موجبة وهذا

بدوره يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى (الرقابة الإدارية)، ويدل أيضاً على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى (الأداء الوظيفي) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الخاص (بالرقابة الإدارية) بلغت (4.66) وانحراف معياري (0.26) وهذا بدوره يدل على درجة مرتفعة لواقع الرقابة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الأساسية، بينما كانت قيمة المتوسط الخاص (بالأداء الوظيفي) تساوي (4.52) وانحراف معياري (0.40) وهذا بدوره يدل أيضاً على درجة مرتفعة لواقع الأداء من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الأساسية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني، والذي ينص على:

ما أثر الرقابة الإدارية والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية والمديرية وموقع المدرسة على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

وللإجابة عن السؤال أجرت الباحثة اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) ولفحص العلاقة بين المتغيرات تم استخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficients) والجدول رقم (6) يُبين مصفوفة معاملات الارتباط (Coefficients) بين المتغيرات المستقلة فيما بينها وبين المتغير التابع.

جدول (6): معاملات مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	الأداء الوظيفي	الرقابة الإدارية	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة الإدارية	المديرية	موقع المدرسة
الأداء الوظيفي	1	0.686**	0.225*	0.019	0.016	0.021	0.123-
الرقابة الإدارية			0.057	0.012-	0.065-	0.056	0.121-
الجنس				0.108-	0.075-	0.023	0.028-
المؤهل العلمي					0.016	0.034	0.025-
سنوات الخبرة الإدارية						0.133-*	0.107
المديرية							0.070-
موقع المدرسة							

\*\* دال احصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$

يُبين جدول رقم (6) قيم معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات سواء المتغيرات النوعية والتصنيفية أو المتغيرات بمحوري الدراسة، حيث مثل محور (الرقابة الإدارية) المتغير المستقل وفي المقابل مثل محور (الأداء الوظيفي) المتغير التابع، ويوضح أن قيم ارتباط المتغيرات التصنيفية (كالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة) مع (الأداء الوظيفي) قليلة جداً وضعيفة نسبياً وتتراوح ما بين (0.01 - 0.22)، وكذلك فإن ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها يعتبر ضعيفاً، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين هذه المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، وموقع المدرسة) وبين (الرقابة الإدارية) ما بين (0.01 - 0.12)، كما يُلاحظ أن هناك ارتباطاً ضعيفاً بين كل من (الجنس) و (المؤهل العلمي)، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة) حيث تتراوح قيمة الارتباط ما بين (0.02 - 0.10)، في حين يُلاحظ أيضاً من الجدول أعلاه أن هناك ارتباطاً ضعيفاً بين كل من (المؤهل العلمي) و (سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة) حيث تتراوح قيمة الارتباط ما بين (0.01 - 0.03)، هذا بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً بين كل من متغير (سنوات الخبرة الإدارية) و (المديرية، وموقع المدرسة) حيث بلغت قيمة الارتباط ما بين (0.10 - 0.13)، بينما يُلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً بين متغير (المديرية) و (موقع المدرسة)

المدرسة) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.07)، في المقابل يُلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية نسبياً بين كل من متغير (الأداء الوظيفي) ومتغير (الرقابة الإدارية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.68).

ووفقاً للملاحظات التي أخذتها الباحثة من جدول معاملات الارتباط قامت باختبار الفرضيات من خلال استخدام اختبار الانحدار المتعدد بطريقة الادخال المتدرج (Stepwise) وذلك من أجل دراسة تأثير أي المتغيرات المستقلة التي تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع، واختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع وذلك من خلال نموذجين، حيث يُظهر النموذج الأول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، والنموذج الثاني يُظهر أثر الرقابة الإدارية مع متغير (الجنس) على الأداء الوظيفي، والجدول رقم (7) يُبين ذلك.

جدول (7): نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري والتقدير للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

النموذج	المتغيرات الداخلة	قيمة R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري المقدر
1	الرقابة الإدارية	0.686	0.471	0.469	0.187
2	الرقابة الإدارية، الجنس	0.711	0.506	0.501	0.182

نُلاحظ من الجدول رقم (7) أن المتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار للتنبؤ في المتغير التابع هي (الرقابة الإدارية) ومتغير (الجنس)، كما ويُلاحظ أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> لهذان المتغيران قد بلغت (0.05)، وقيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> لهما بلغت (0.50)، هذا بالإضافة إلى أن قيمة الخطأ المعياري المُقدر الخاصة بمتغير (الرقابة الإدارية) ومتغير (الجنس) بلغت (0.18) وهي نسبة تدل على فعالية النموذج (حيث أنه كلما قلت كان أفضل).

وللتأكد من صلاحية النموذج قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين للانحدار، والجدول رقم (8) يوضح نتائج تحليل التباين للنموذجين (1،2) والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق قيمة (F) المحسوبة.

جدول (8) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية	الانحدار	7.140	1	7.140	202.311	0.0001
	المتبقي	8.011	227	0.035		
	المجموع	15.151	228			
الرقابة الإدارية، الجنس	الانحدار	7.661	2	3.831	115.584	0.0001
	المتبقي	7.490	226	0.033		
	المجموع	15.151	228			

يبين تحليل تباين الانحدار الذي من خلاله يتم اختبار دلالة (F) عند درجات الحرية (2,226) تساوي (115.584) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، وكما نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية (0.00) أقل من مستوى  $(\alpha=0.05)$  وهذا يدل على أن معادلة الانحدار جيدة.

ونلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لنموذج الانحدار، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وتشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8) إلى صلاحية النموذج، وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، كما ويوجد ارتباط بين المتغيرات في النموذج الأول (الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي) وكذلك الأمر بالنسبة للنموذج الثاني، حيث يوجد هناك ارتباط بين المتغيرات المستقلة (الرقابة الإدارية، والجنس) والمتغير التابع وهو (الأداء الوظيفي). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة (الرقابة الإدارية والجنس) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). والجدول رقم (9) يظهر لنا نتائج جدول المعاملات، وذلك على النحو الآتي:

جدول (9) نتائج جدول المعاملات

النموذج	المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T	VIF
1	الثابت	2.624	0.144		18.281	0.0001	
	الرقابة الإدارية	0.449	0.032	0.686	14.224	0.0001	1.00
2	الثابت	2.509	0.142		17.662	0.0001	
	الرقابة الإدارية	0.442	0.031	0.676	14.427	0.0001	1.00
	الجنس	0.096	0.024	0.186	3.966	0.0001	1.00

يُستدل من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لثابت الانحدار والمتغيرات المستقلة (الرقابة الإدارية والجنس) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، هذا بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة (الرقابة والجنس) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط في النموذج الثاني بين المتغير المستقل (الرقابة الإدارية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) حوالي (0.44) وهذا بدوره يشير إلى الارتباط بعلاقة موجبة، بينما معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثاني وهو (الجنس) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) حوالي (0.09)، وتصبح وفقاً لذلك معادلة الانحدار:

الأداء الوظيفي = الحد الثابت + معامل الارتباط للمتغير الأول \* قيمة المتغير الأول + معامل الارتباط للمتغير الثاني \* قيمة المتغير الثاني.

$$Y = a + B1 X1 + B2 X2$$

$$Y = (2.509) + (0.442) X_1 + (0.096) X_2$$

وهذه المعادلة توضح خط الانحدار لمعامل بيرسون بين المتغيرات المستقلة والتي تضم المتغير المستقل الأول وهو (الرقابة الإدارية) والمتغير المستقل الثاني وهو (الجنس) وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حسب النموذج الثاني.

ومن الجدير ذكره أن المتغيرات المستقلة الأخرى (المؤهل العمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة) قد خرجت من اختبار الانحدار الخطي المتعدد حيث أنه لا يوجد أي ارتباط فيما بينها وبين المتغير التابع، أو أن الارتباط كان غير معنويًا.

### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة (تحليل الفرضيات)

ولفحص فرضيات الدراسة قامت الباحثة باختبار الانحدار الخطي المتعدد حيث استبعد هذا الاختبار متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة) من ضمن المتغيرات ذات الأثر على المتغير التابع، وعليه فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة نحو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة).

### أما بالنسبة لمتغير (الجنس) فالفرضية الصفرية (الإحصائية) الخاصة به هي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، وأنثى).

ولفحص الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في متوسطي الاستجابة على كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والتي تُعزى لمتغير الجنس، حيث قامت الباحثة باستخراج (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) بالإستعانة باختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test)، والجدول رقم (10) يُبين نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في متوسطي الاستجابة على كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والتي تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، وأنثى).

جدول (10) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في متوسطي الاستجابة على كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والتي تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، وأنثى).

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=121)		ذكر (ن=108)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.001	3.471	0.24	4.71	0.26	4.60	الرقابة الإدارية
0.388	0.865	0.43	4.55	0.35	4.50	الأداء الوظيفي

يُشير الجدول (10) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في متوسطي الرقابة الإدارية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في متوسطي الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس.

## الفصل الخامس

# مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة وتحليلها

التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في موضوع "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، بالإضافة إلى التعرف على دور بعض (المتغيرات المستقلة) في موضوع الدراسة، ولقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة ستناقش الباحثة نتائجها من خلال الاستعانة بالتحليل الإحصائي الخاص بها، وذلك من أجل وصول الباحثة من خلال هذه المناقشة إلى عدد من التوصيات ذات الصلة الواضحة بموضوع الدراسة.

لقد تم فحص أثر المتغيرات المستقلة (الرقابة الإدارية، والجنس) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بواسطة تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم تحليل نموذجين (النموذج الأول) اهتم بتحليل (أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي) و (النموذج الثاني) الذي اهتم بتحليل (أثر الرقابة الإدارية مع متغير الجنس على الأداء الوظيفي)، بينما خرجت المتغيرات الأخرى والتي تضم (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة) من هذه النماذج، وهنا يمكن لنا التعرف إلى دور هذه (المتغيرات المستقلة) في موضوع الدراسة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

#### أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

والذي ينص على: ما مستوى الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

أشار الجدول رقم (5) إلى أن الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.26) وهذا يُشير إلى مستوى مرتفع للرقابة الإدارية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الأول من

مجالات الرقابة الإدارية (التنظيمات الإدارية) (4.75) وانحراف معياري (0.23)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الثاني (السجلات الإدارية) (4.68) وانحراف معياري (0.30)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الثالث (الحالة العامة لبناء المدرسة) (4.60) وانحراف معياري (0.33)، هذا بالإضافة إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمجال الرابع والأخير من مجالات (الرقابة الإدارية) وهو مجال (اللجان المدرسية والاجتماعات) تبلغ (4.62) وانحراف معياري (0.38).

فوفقاً لقيم المتوسطات الحسابية الخاصة بكل مجال من المجالات الأربعة التابعة للمحور الرئيسي الأول في الدراسة وهو محور (الرقابة الإدارية) يكون هنالك اختلاف في ترتيب كل من المجال الثالث والمجال الرابع، بحيث يسبق المجال الرابع (اللجان المدرسية والاجتماعات) المجال الثالث (الحالة العامة لبناء المدرسة) ويُصبح ترتيب هذه المجالات الأربعة كالآتي:

المجال الأول (التنظيمات الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (4.75)، المجال الثاني (السجلات الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (4.68)، المجال الثالث (اللجان المدرسية والاجتماعات) بمتوسط حسابي مقداره (4.62)، والمجال الرابع (الحالة العامة لبناء المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.60).

وتُفسر الباحثة حصول مجال (التنظيمات الإدارية) على الترتيب الأول أن مديري المدارس الحكومية الأساسية مسؤولون بصورة أولية أمام الجهات المسؤولة والمتمثلة (بمديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم) عن المتابعة المستمرة لتطبيق التعليمات والقوانين من قبل أعضاء الهيئتين (الإدارية، والتعليمية) داخل المدرسة، لذلك يسعى مديرو المدارس إلى الإلتزام المستمر بتطبيق هذه القوانين والتعليمات الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تشكل بدورها الأساسات الرئيسية في بناء قواعد مدرسية متينة تساعد على تشكيل صرح تربوي تعليمي ناجح في بداياته وحتى نهاياته على جميع الأصعدة التربوية وبالأخص الإدارية، وبذلك أيضاً يكون مديرو المدارس من الناحية السلوكية والأخلاقية نموذجاً يُحتذى به من قبل أعضاء كل من الهيئتين (الإدارية والتعليمية).

كما وأوضحت الباحثة أن حصول مجال (السجلات الإدارية) على المرتبة الثانية يعود إلى أهمية هذا المجال في الجانب الإداري والتربوي على حدٍ سواء، حيث يكون مديرو المدارس هم المسؤولون بالصورة الأولى والأخيرة عن هذه (السجلات الإدارية) بجميع أنواعها وأقسامها حتى ولو أوكل مديرو المدارس مسؤولية هذه السجلات أو بعضها لأعضاء آخرين في الهيئتين (الإدارية، والتعليمية) إلا أنهم يعتبرون هم مفتاح القفل الذي يفتح ويُغلق هذه الملفات بكل دقة وصحة ومصداقية، وذلك كله حفاظاً على حقوق مديري المدارس أنفسهم عند وقوعهم محطاً للمساءلة من قبل مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم أيضاً، هذا بالإضافة إلى الحفاظ على حقوق أعضاء كل من الهيئتين (الإدارية، والتعليمية) من النواحي القانونية والنواحي الإدارية والتربوية، فهذا بدوره يُساعد هؤلاء الأعضاء على معرفتهم بما عليهم من واجبات اتجاه المدرسة (بمراقبتها، وطلبها) واتجاه المؤسسة التعليمية الحكومية التي يعملون بداخلها ويتبعون لها والمتمثلة في كل من (مديريات التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم أيضاً).

أما بالنسبة للمجال الثالث (اللجان المدرسية والاجتماعات) فقد أوضحت الباحثة لماذا احتل هذا المجال الترتيب الثالث، حيث أشارت الباحثة في ذلك إلى أهمية هذا المجال بالنسبة للواقع الإداري والتربوي والتعليمي بصورة عامة، ولمديري المدارس بصورة خاصة، وذلك يظهر بصورة واضحة من خلال اعتبار مديري المدارس هذا المجال عبارة عن حلقة وصل هامة ومتعددة الإتجاهات تربط ما بين أطراف العملية التعليمية والتعلمية والمتمثلة في كل من (مديري المدارس بدايةً، ثم أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية، طلبة المدارس، بالإضافة إلى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته وعناصره).

في حين احتل مجال (الحالة العامة لبناء المدرسة) الترتيب الرابع وفسرت الباحثة ذلك بأن هذا المجال من المجالات التي يهتم مديري المدارس بها وبمراعاة صلاحيتها لأنها تضم الأبنية والمرافق المدرسية والتي يتواجد بها كل من الطواقم (الإدارية والتعليمية) والطلبة، لذلك لا بد أن يُراعي مديرو المدارس المتابعة الدائمة والمستمرة لأعمال الصيانة والتجديد الخاصة بالمدارس ومراقبتها بصورة دورية وذلك من أجل الحفاظ على السلامة العامة لجميع أطراف

العملية التعليمية التعليمية، وضمان سير العام الدراسي بفصوله بكل أمن وحماية وسلامة، فهذا بدوره يعكس مدى وعي ومتابعة مديري المدارس للأعمال الموكلة إليهم في هذا المجال.

كما أشار جدول رقم (5) إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم مقارنةً مع المعيار (4.5).

وتتفق هذه النتائج الخاصة بالدراسة مع نتائج دراسات كل من ياسين (2014) "أن هناك علاقة طردية ايجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، تعود إلى درجة الاستجابة الكبيرة والقوية التي حصلت عليها الرقابة الإدارية" وسلامة (2013) "أن درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة" والشريف (2013) "وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة" وحويل (2012) "أن هناك واقعاً عالياً جداً للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها" وأبو قاعود (2011) "أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر ايجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها، حيث جاء مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مرتفعاً" وصالح (2011) "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية" وأبو حشيش (2010) "أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة في بُعديها الإداري والفني" والحسن (2010) "أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام" وأبو عامر (2008) "أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة كبيرة" وسمير (2008) "جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لمجال واقع ممارسات المساءلة الإدارية بدرجة مرتفعة" والحمود (2007) "أنت درجة واقع المساءلة المعمول بها في النظام التربوي الأردني على مستوى المدرسة الثانوية عالية

بشكل عام" والمدني(2007)"وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء، الانضباط، والجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل" وعياش(2005)"أن نظام الرقابة الداخلية المطبق في وكالة الغوث بقطاع غزة نظام فعال نسبياً في احكام الرقابة على أداء وأنشطة الوكالة وبدرجة كبيرة نسبياً" والكوفي(2005)"وجود أثر للرقابة الإدارية على مجالي الشفافية، والحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة" وعياش(2003)"أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مأدبا كانت عالية جداً" وكسيري(2003) "اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو مفهوم المساءلة وأهميتها كبيرة".

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من حرب(2011)"وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية" وصالح(2011)"أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة" والسبيعي(2010)"انخفاض مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية" والعجمي(2008)"هناك تقبل متوسط من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية" وعميرة(2008)"أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة" وارتيمة(2005)"أن وزارة التربية والتعليم الأردني لا تُعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم، كما أن واقع شفافية التقييم في الوزارة دون المستوى المطلوب" ورمضان(2001)"أن الدرجة الكلية للرقابة متوسطة".

كما أشار الجدول رقم (5) إلى أن الدرجة الكلية لمجالات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.52) وانحراف معياري مقداره (0.40) وهذا يُشير إلى مستوى مرتفع للأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الأول من مجالات

الأداء الوظيفي (المستوى الإداري) (4.44) وانحراف معياري (0.46)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الثاني (المستوى الفني) (4.36) وانحراف معياري (0.52)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الثالث (المستوى الاجتماعي) (4.60) وانحراف معياري (0.46)، هذا بالإضافة إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمجال الرابع والأخير من مجالات (الرقابة الإدارية) وهو مجال (الشفافية الإدارية) تبلغ (4.53) وانحراف معياري (0.39).

فوفقاً لقيم المتوسطات الحسابية الخاصة بكل مجال من المجالات الأربعة التابعة للمحور الرئيسي الثاني في الدراسة وهو محور (الأداء الوظيفي) يكون هنالك اختلاف في ترتيب المجالات الأربعة جميعها، بحيث يسبق المجال الثالث (المستوى الاجتماعي) المجال الأول (المستوى الإداري) والمجال الثاني (المستوى الفني)، في حين يأخذ المجال الرابع وهو (الشفافية الإدارية) الترتيب الثاني بعد مجال (المستوى الاجتماعي)، بينما يأخذ المجال الأول (المستوى الإداري) الترتيب الثالث، أما المجال الثاني (المستوى الفني) فيأخذ الترتيب الرابع والأخير، ويُصبح ترتيب هذه المجالات الأربعة كالاتي:

المجال الأول (المستوى الاجتماعي) بمتوسط حسابي مقداره (4.60)، المجال الثاني (الشفافية الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (4.53)، المجال الثالث (المستوى الإداري) بمتوسط حسابي مقداره (4.44)، والمجال الرابع (المستوى الفني) بمتوسط حسابي مقداره (4.36).

وتُفسر الباحثة حصول مجال (المستوى الاجتماعي) على الترتيب الأول بأن مديري المدارس يُعتبرون مركز ونقطة التقاء أطراف العملية التعليمية التعلمية، بحيث أنه كلما امتلك مديرو المدارس مستوى مرتفعاً من العلاقات والارتباطات الاجتماعية الإيجابية فيما بينهم وبين أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) وطلبة المدارس من ناحية، وفيما بينهم وبين المجتمع المحلي بمؤسساته وقطاعاته (الصحية، والأمنية، والترفيهية) من ناحية أخرى انعكس ذلك على المستوى الفكري التوعوي والتنموي لدى مديري المدارس وبالتالي يظهر ذلك على سلوكهم وأدائهم الإداري التربوي الإيجابي الفعّال الذي يخدم بدوره المؤسسة التعليمية (المدارس) التي يترأسونها بـ (مرافقها، وأعضائها من "الإداريين والتعليميين"، والطلبة وذويهم).

كما وأوضحت الباحثة أن حصول مجال (الشفافية الإدارية) على المرتبة الثانية يعود إلى أهمية هذا المجال لدى مديري المدارس في مجال عملهم وأدائهم الإداري، حيث أنه كلما تمتع مديرو المدارس بمستوى شفافية مرتفع أثناء قيامهم بأعمالهم الإدارية داخل مدارسهم ساعد ذلك على حفظ النظام العام، وعدم حصول تجاوزات أو تخطيات للقوانين والتعليمات الإدارية، وهذا بدوره ينعكس على النظام الداخلي للمدارس والذي يوفر لمديري المدارس الحماية القانونية لدى الجهات الحكومية الرسمية التي يتبعون لها (مديريات التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم) في حالة قدوم مراقبين إداريين من أقسام متابعة الميدان والرقابة الإدارية التابعة لها من أجل الإطلاع على مستوى أدائهم الإداري داخل مدارسهم ومع طواقمهم الإدارية والتعليمية، ومدى التزامهم في تطبيق ومتابعة القوانين والتعليمات الإدارية بصورة دورية مستمرة.

أما بالنسبة إلى مجال (المستوى الإداري) فقد أوضحت الباحثة لماذا احتل هذا المجال الترتيب الثالث، حيث أشارت الباحثة في ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون إلى القيام بالأعمال والواجبات الإدارية الموكلة إليهم على أتم وجه، فيهتمون بإعداد الخطط المدرسية السنوية، كما ويشرّفون على متابعة تنفيذها من قبل أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية)، هذا بالإضافة إلى توزيعهم المهام الإدارية والتعليمية على أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) بشكلٍ عادل وذلك وفقاً لتخصص كل عضو من الأعضاء، وقيامهم باتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية والتحفيزية المناسبة للطلبة ولأعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية)، كما يهتمون بالتعرّف إلى مشكلات العاملين الإدارية (رواتب، إجازات، أدونات، شكوي) لمعالجتها لدى الجهات المختصة، ويسعون أيضاً إلى الاستفادة من الإمكانيات المالية على أكمل وجه وفق التعليمات الصادرة، بالإضافة إلى اعتمادهم تعليمات داخلية لتسيير الأمور على أكمل وجه.

في حين احتل مجال (المستوى الفني) الترتيب الرابع وفسرت الباحثة ذلك بأن هذا المجال من المجالات التي لها أهمية كبيرة لدى مديري المدارس، وذلك لكونه إحدى الطرق التي تُظهر ما يمتلكه مديرو المدارس من أساليب وطرق إدارية تربوية قادرة على المساهمة في تنظيم سير الأعمال الإدارية والتعليمية داخل مدارسهم، فامتلاك مديري المدارس للمهارات الفنية

يُساعدهم على الظهور أمام الجهات الرسمية والحكومية المسؤولة عنهم بصورة تربوية تنموية فاعلة تسعى إلى الاهتمام بأطراف ومحاوِر العملية الإدارية والتربوية التعليمية، هذا بالإضافة إلى قيام مديري المدارس بالسعي نحو توفير فرص التدريب لتنمية الاحتياجات المهنية للعاملين في المدرسة، كما يهتم مديري المدارس بمتابعة تفعيل لجان المباحث و توصيات المشرفين، وتوظيفهم لأساليب الإشراف المختلفة، و تنظيمهم لزيارات إشرافية للصفوف لمتابعتهم أعمال المعلمين، هذا بالإضافة إلى حث المعلمين على الزيارات التبادلية فيما بينهم، ويهتم أيضاً مديرو المدارس في هذا المجال بتحليل الاختبارات المدرسية بأنواعها المختلفة لتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة، كما ويبادرون أيضاً بوضع خطط علاجية قابلة للتنفيذ لعلاج ضعف التحصيل عند الطلبة.

كما أشار جدول رقم (5) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم مقارنةً مع المعيار (4.5).

وتتفق هذه النتائج الخاصة بالدراسة مع نتائج دراسات كل من الغامدي (2015) "بلغ متوسط مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" في مجالات (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) درجة عالية جداً" واللوزي والزهراني (2012) وجود علاقة إيجابية بين كل عامل وحده (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي" ومسعود (2012) "درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً" وعقدة (2011) "أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة عالية" وبحر وأبو سويرح (2010) "أن هناك مستوى جيداً جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية" وشاهين (2010) "وجود رضا على نظام تقييم الأداء المُطبق، وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية، وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين" وصليحة (2010) "وجود تأثير مرتفع جداً بين عناصر المناخ التنظيمي، وكفاءات

الأداء الوظيفي للعاملين سواء أكانوا موظفين إداريين أم أساتذة" ومحمد (2010) "وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات (إدارة الموارد البشرية، استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، واستراتيجية جودة حياة العمل) وبين الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة" ورمضان (2009) "وجود أثر لنظم مساندة القرارات على تطوير الأداء تتمثل في وجود وعي وإدراك لدى الإدارة العليا بالنسبة لاستخدام نظم مساندة القرارات بدرجة جيدة" وعوّاد (2008) "أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين التربويين المشرفين عليهم كانت بشكل عام مرتفعة" وفريوان (2008) "أن جائزة الشيخ حمدان بن راشد بن آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ساهمت في تطوير الأداء الإداري في منطقة أبو ظبي التعليمية بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين" والمدهرش (2006) "أن درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين كانت كبيرة من وجهة نظر المعلمين" ومسلم (2005) "أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم وأدائهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف شؤون المدرسة الإدارية" والزميلي (2003) "أن الدورات التدريبية أظهرت نجاحاً في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم مجالات الدراسة".

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من الشراري (2013) "أن المتوسطات الحسابية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، مهارات الإتصال، المتابعة، والتقييم) في اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية" والزيات (2007) "انخفاض درجة واقع الأداء الإداري للمديرين في اتجاهات الفكر الإداري المعاصر في المدارس التي يعملون فيها" والفرا واللوح (2007) "أن التغييرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات الفلسطينية بل زادت من تكديس الموظفين وارتفاع درجة تداخل الصلاحيات بين الوزارات وبين المسميات الإدارية" والعكش (2007) "أن هناك أثراً ضعيفاً لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة".

## ثانياً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

والذي ينص على: ما أثر الرقابة الإدارية والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية والمديرية وموقع المدرسة على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن السؤال أجرت الباحثة اختبار تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) ولفحص العلاقة بين المتغيرات تم استخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficients)، فقد أشار الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. أي أن هناك علاقة ارتباط قوية نسبياً بين كل من متغير (الأداء الوظيفي) ومتغير (الرقابة الإدارية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.68)، بمعنى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق (الرقابة الإدارية) داخل المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وبين (الأداء الوظيفي) الذي يمتلكه مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

وتعزو الباحثة وجود علاقة ارتباطية قوية بين كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم إلى أن عملية الرقابة الإدارية تقوم بتوجيه نشاطاتها إلى الأداء الوظيفي والإداري، وهذا يعني التركيز على عناصر العملية الإدارية التي تتكون من (الأفراد، الأموال، المواد، القواعد والسياسات والقوانين والتعليمات المكتوبة، بالإضافة إلى النظم والإجراءات المتبعة وأساليب التفكير والسلوك السليمين)، وحتى تكون الرقابة الإدارية فعالة لا بد وأن يمتلك الأفراد الذين يقومون بها مهارات عالية وخبرات كبيرة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها في البيئة الإدارية والتعليمية، هذا بالإضافة إلى ضرورة أن تكون عملية مستمرة تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها، من أجل إبلاغ المسؤولين عنها في الوقت المناسب لكي

يتم التصحيح أو التعديل أو تلافي الأخطاء، وهذا لا يكون إلا من خلال قيام مدير المدرسة بذلك، فهو يُعتبر حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية، ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه، وهو الشخص الذي يقوم بتنفيذ متطلبات العمل في المدرسة بما يتوفر لديه من الظروف المناسبة، والإمكانات البشرية والمالية اللازمة لنجاح العمل، وذلك كله يكون من خلال الأداء الوظيفي الذي يمتلكه مدير المدرسة والذي ينعكس على السلوك الصادر منه أثناء تنفيذ جميع ما سبق ومما له صلة مباشرة ومنتينة بعملية الرقابة الإدارية، وهذا بدوره يصل بنا إلى إدراك أن هناك ولو كان بصورة خفية (غير ظاهرة لبعض الوقت) علاقة وارتباط فيما بين كل من عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

كما أشار الجدول رقم (6) إلى أن قيم ارتباط المتغيرات التصنيفية (كالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة) مع (الأداء الوظيفي) قليلة وضعيفة نسبياً، وكذلك فإن ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها يعتبر ضعيف، كما يُلاحظ أن هناك ارتباطاً ضعيفاً بين كل من (الجنس) ومتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة)، في حين يُلاحظ أيضاً من الجدول رقم (6) أن هناك ارتباطاً ضعيفاً بين كل من (المؤهل العلمي) ومتغيرات (سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة)، هذا بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً بين كل من متغير (سنوات الخبرة الإدارية) ومتغيرات (المديرية، وموقع المدرسة)، بينما يُلاحظ من خلال جدول رقم (6) أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً بين متغير (المديرية) ومتغير (موقع المدرسة)، في المقابل يُلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية نسبياً بين كل من متغير (الأداء الوظيفي) ومتغير (الرقابة الإدارية).

ومن خلال جدول رقم (7) يُلاحظ قيام الباحثة باختبار الفرضيات من خلال استخدام اختبار الانحدار المتعدد بطريقة الادخال المتدرج (Stepwise) وذلك من أجل دراسة تأثير أي المتغيرات المستقلة أثرت بشكل كبير في المتغير التابع، واختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع وذلك من خلال نموذجين، حيث يُظهر النموذج الأول أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، والنموذج الثاني يُظهر أثر الرقابة الإدارية مع متغير (الجنس)

على الأداء الوظيفي، فمن خلال جدول رقم (7) يتضح لنا أن كل من متغير (الرقابة الإدارية) ومتغير (الجنس) قد دخلا في معادلة الانحدار للتنبؤ في المتغير التابع، حيث دلت قيمة معامل التحديد (0.05)، وقيمة معامل التحديد المعدل (0.18)، وقيمة الخطأ المعياري (0.18) لكل من متغيري (الرقابة الإدارية، والجنس) على فعالية النموذج المستخدم.

والجدول رقم (8) يُشير إلى صلاحية النموذج، وأن هناك ارتباط وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) بين المتغيرات في النموذج الأول (الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي) وكذلك الأمر بالنسبة للنموذج الثاني، حيث يوجد هناك ارتباط بين المتغيرات المستقلة (الرقابة الإدارية، والجنس) والمتغير التابع وهو (الأداء الوظيفي).

في حين يُظهر لنا جدول رقم (9) وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة (الرقابة والجنس) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث يتضح أن مستوى الدلالة لثابت الانحدار والمتغيرات المستقلة (الرقابة الإدارية والجنس) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ )، كما أن المتغيرات المستقلة الأخرى (المؤهل العمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة) قد خرجت من اختبار الانحدار الخطي المتعدد حيث أنه لا يوجد أي ارتباط فيما بينها وبين المتغير التابع، أو أن الارتباط كان غير معنوي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من ياسين (2014) "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، أي أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي" والشريف (2013) "أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )" وحويل (2012) "وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) بين متوسطي المساءلة التربوية، والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها".

## مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة وتحليلها

### أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)".

ولفحص الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في متوسطي الاستجابة على كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والتي تُعزى لمتغير الجنس، حيث قامت الباحثة باستخراج (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) بالاستعانة باختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test).

لقد أظهرت النتائج أنه: "توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطي الرقابة الإدارية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطي الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس يسعين إلى بذل مجهود كبير جداً من أجل النهوض بالمؤسسة التعليمية التي يترأسنها، حيث يسعين بكل طاقتهم المعرفية والعقلية والبدنية إلى تحقيق الأهداف الإدارية والتربوية التعليمية المطلوبة وفقاً للتعليمات والقوانين والسياسات الإدارية والقانونية والتربوية الصادرة من الجهات المسؤولة والمتمثلة في كل من (مديريات التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم) دون السماح بحصول تجاوزات لتلك التعليمات والقوانين، في حين ترى الباحثة أن مديري المدارس يتشابهون مع مديرات المدارس بجميع ما سبق إلا أن بعضهم يمكن لهم أن يختلفوا في كونهم أكثر مرونة وتساهل في تطبيق وممارسة التعليمات والقوانين والسياسات الإدارية والقانونية والتربوية فيما بينهم وبين أعضاء كل من الهيئتين (الإدارية، والتعليمية) وترى الباحثة أيضاً أن سبب ذلك من الممكن أن يكون

عائداً إلى اهتمام بعض مديري المدارس (الذكور) بموضوع الصداقة والزمالة والمعرفة، وبالتالي يُصبح تجاوز هذه القوانين والتعليمات والاستهانة بها شيء سهل ومُباح لا مشكلة في حدوثه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من العجمي (2008) "أن هناك فروقاً دالة إحصائياً لمتغير الجنس على درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت" و الكوفحي (2005) "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) لمتغير الجنس" و عقدة (2011) "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) مع مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس" وأبو علي (2010) "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير الجنس" وخليفات والمطارنة (2010) "وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس".

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من عياش (2003) "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) تعزى لمتغير الجنس" وحلاوة (2015) "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين غموض الحياة الوظيفية والأداء النفسي تُعزى لمتغير الجنس" والشراري (2013) "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس" والعربي (2012) "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي تعزى للمتغير الجنس" ومسعود (2012) "ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظة شمال الضفة الغربية لتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس" و بحر وأبو سويرح (2010) "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس" ورمضان (2009) "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين إجابات المبحوثين في قطاع غزة لأثر نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء تُعزى لمتغير الجنس" والديرأوي (2008) "عدم وجود فروق دالة

إحصائياً تُعزى لمتغير الجنس" والزيات(2007)"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو واقع الأداء الإداري لمتغير(النوع/الجنس)" والمدهرش (2006)"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) على الأداة الكلية والمجالات تُعزى لمتغير الجنس".

### ثانياً- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم التأهيل التربوي، ماجستير فأعلى)".

ولفحص فرضيات الدراسة قامت الباحثة باختبار الانحدار الخطي المتعدد حيث استبعد هذا الاختبار متغير(المؤهل العلمي) بمستوياته الأربعة (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم التأهيل التربوي، ماجستير فأعلى) وعليه فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة نحو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك أن (المؤهل العلمي) سواء كان (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم التأهيل التربوي، ماجستير فأعلى) لا يؤثر على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وذلك لأن تعليمات الرقابة الإدارية وسياستها واحدة تصدر من مصدر واحد وهو القسم الخاص بها في وزارة التربية والتعليم وتبعثها بعد ذلك إلى مديريات التربية والتعليم جميعها والتي تقوم بإرسال هذه التعليمات والسياسات الرقابية والإدارية لجميع مديري المدارس الحكومية التابعة لها (الأساسية والثانوية) وذلك بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يمتلكه كل مدير ويختلف به

عن الآخر، حيث ترى الباحثة أن اختلاف مستويات المؤهل العلمي من مدير لآخر يمكن أن يُساعدهم في تطوير وتجديد المستوى الفكري والمعرفي لديهم وهذا بدوره ينعكس على مستوى الإنجاز الخاص بهم والسلوك الصادر من قبلهم في النهوض بمؤسستهم التعليمية (المدرسة) نهوضاً إدارياً تربوياً تعليمياً صحيحاً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من سلامة(2013)"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي" وسمير(2008)"لا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي" والكوفحي (2005)"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي" والشراري (2013)"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة(التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، مهارات الإتصال، المتابعة، والتقييم)" ومسعود(2012)"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظة شمال الضفة الغربية للتمكنين الإداري وتطوير الأداء تُعزى المؤهل العلمي" وعقدة(2011)"وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مع تقدير مديري المدارس والمعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمجالاته تُعزى لمتغير المؤهل العلمي" وأبو علي (2010) "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل المادية والبشرية والاجتماعية والسياسية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي" وبحر وأبو سويرح (2010)"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي" ورمضان(2009)"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات المبحوثين في قطاع غزة لأثر نُظْم مساندة القرارات على تطوير الأداء تُعزى لمتغير المؤهل العلمي" والمدهرش (2006)"لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0.05$ ) على الأداة الكلية والمجالات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من المدني(2007)"وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية معاً لمتغير المؤهل العلمي" والعجمي(2008)"يوجد هناك فروق دالة إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي على درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت" والزيات(2007)"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو واقع الأداء الإداري لمتغير المؤهل العلمي".

#### ثالثاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5-10سنوات، أكثر من 10سنوات)".

ولفحص فرضيات الدراسة قامت الباحثة باختبار الانحدار الخطي المتعدد حيث استبعد هذا الاختبار متغير (سنوات الخبرة الإدارية) بمستوياتها الثلاثة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وعليه فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة نحو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن (سنوات الخبرة الإدارية بمجالاتها) سواء كانت (أقل من 5 سنوات، من 5-10سنوات، أكثر من 10سنوات) لا يؤثر على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة

الغربية وذلك لأن تعليمات الرقابة الإدارية وسياساتها واحدة تصدر من مصدر واحد وهو القسم الخاص بها في وزارة التربية والتعليم وتبعثها بعد ذلك إلى مديريات التربية والتعليم جميعها والتي تقوم بإرسال هذه التعليمات والسياسات الرقابية والإدارية لجميع مديري المدارس الحكومية التابعة لها (الأساسية والثانوية) وذلك بغض النظر عن المدة الزمنية وسنوات الخبرة الإدارية التي يمتلكها كل مدير ويختلف بها عن الآخر، حيث ترى الباحثة أن اختلاف قيمة سنوات الخبرة الإدارية من مدير لآخر يمكن أن يفيدهم في اكتساب المرونة في تعاملاتهم مع أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) داخل مدارسهم، بالإضافة إلى المرونة في تطبيقهم للقوانين والتعليمات على أرض الواقع، فأحياناً يُلاحظ تعامل بعض مديري المدارس مع أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) بروح القانون وليس بحرفيته وذلك تماشياً مع إمكانيات وقدرات وتخصصات كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية والهيئة التعليمية، وبمعنى آخر إن خدمة مديري المدارس سواء لفترة زمنية أقل من 5 سنوات، أو لفترة زمنية تتراوح ما بين 5 - 10 سنوات، أو لفترة زمنية أكثر من 5 سنوات لا يؤثر على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية، وذلك لأن هذه العلاقة نابعة من تعليمات وقوانين وسياسات ولوائح رقابية إدارية هامة يجب العمل على تطبيقها بكل إتقان ودقة وموضوعية من أجل المحافظة على استمرارية سير المؤسسة التعليمية والمتمثلة في (المدرسة الحكومية الأساسية) في الطريق الإداري والتربوي التعليمي الصحيح.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من أبو حشيش (2010) "عدم وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة اتجاههم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة" وسمير (2008) "لا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تُعزى لمتغير المديرية" والمدني (2007) "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة" والكوفحي (2005) "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة" وماضي (2014) "لا توجد فروق ذات دلالة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة" والشراري (2013) "عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لإجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى متغير الخبرة" ومسعود(2012)"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظة شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة" وعقدة(2011)"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مع تقدير مديري المدارس والمعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمجالاته تعزى لمتغير الخبرة" ورمضان(2009)"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات المبحوثين في قطاع غزة لأثر نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء تُعزى لمتغير الخبرة" والمدهرش(2006)"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) على الأداء الكلية والمجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من سلامة(2013)"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة من (5-10 سنوات)" والعجمي(2008)"يوجد فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح المديرين الذين لديهم خبرة (10) سنوات فأكثر" وعياش(2003) "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تُعزى لمتغير (الخبرة الوظيفية) لصالح فئة (أكثر من 11 عام) لدى المعلمين" وحلاوة(2015)"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة" واللوزي والزهراني (2012)"وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة" وأبو علي(2010)"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تُعزى لمتغير سنوات الخدمة" وخليفات والمطارنة(2010)"لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الخبرة" وفريوان(2008)"وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة" والزيات(2007)"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو واقع الأداء الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

#### رابعاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير المديرية (قلقيلية، طولكرم، جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت)".

ولفحص فرضيات الدراسة قامت الباحثة باختبار الانحدار الخطي المتعدد حيث استبعد هذا الاختبار متغير (المديرية) بمستوياته الثمانية (قلقيلية، طولكرم، جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت) وعليه فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة نحو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تُعزى لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن (المديرية) سواء كانت مديرية (قلقيلية، طولكرم، جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت) لا يؤثر على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وذلك لأن تعليمات الرقابة الإدارية وسياستها واحدة تصدر من مصدر واحد وهو القسم الخاص بها في وزارة التربية والتعليم وتبعثها بعد ذلك إلى مديريات التربية والتعليم جميعها والموزعة على ثمانية مديريات هي (قلقيلية، طولكرم، جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت) بنفس الوقت وبنفس الكم وبنفس الصياغة الإدارية، وهذا يؤكد بدوره على أن ما يصل مديريات التربية والتعليم الثمانية والموزعة على محافظات شمال الضفة الغربية من التعليمات الرقابية والإدارية والمدرسية هي تعليمات موحدة لجميع هذه المديريات، حيث أنه لا يوجد أي اختلاف بين التعليمات الرقابية والإدارية والمدرسية المرسلة إلى كل مديرية من المديريات الثمانية التابعة لمحافظة شمال الضفة الغربية، فجميعها خرج من مصدر (مرسل) واحد وهو قسم الرقابة الداخلية وأحياناً قسم متابعة الميدان من وزارة التربية والتعليم إلى ثمانية مصادر (مستقبلين) موزعة في محافظات شمال الضفة الغربية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سمير (2008) "لا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المديرية".

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الزيات (2007) "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو واقع الأداء الإداري لمتغير المنطقة التعليمية/موقع المدرسة" ورمضان (2009) "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية/ موقع المدرسة" والديراوي (2008) "عدم وجود فروق دالة إحصائياً ترجع إلى متغير المنطقة التعليمية/ موقع المدرسة".

#### خامساً- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير موقع المدرسة (قرية، مدينة)".

ولفحص فرضيات الدراسة قامت الباحثة باختبار الانحدار الخطي المتعدد حيث استبعد هذا الاختبار متغير (موقع المدرسة) بمستوياته (قرية، مدينة) وعليه فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة نحو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين أنفسهم تُعزى لمتغير موقع المدرسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن (موقع المدرسة) سواء كان في (القرية أو المدينة) لا يؤثر على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وذلك لأن تعليمات الرقابة الإدارية وسياساتها واحدة تصدر من مصدر واحد وهو القسم الخاص بها في وزارة التربية والتعليم وتبعثها بعد ذلك إلى مديريات التربية والتعليم والتي تقوم بإرسالها إلى جميع المدارس الحكومية في جميع القرى والمدن في محافظات شمال الضفة الغربية، وهذا يؤكد بدوره على أن ما يصل مديري المدارس

من التعليمات الرقابية والإدارية والمدرسية في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية هي تعليمات موحدة للجميع ولا يوجد بها أي اختلاف عن تلك التعليمات الرقابية والإدارية والمدرسية المُرسلة إلى القرى التابعة لمحافظة شمال الضفة الغربية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سمير (2008) "لا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير موقع المدرسة".

## التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج، توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات الآتية:

1. ضرورة أن يُتابع بعض مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية المهام الإدارية الموكلة لكل عضو من أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) في مدارسهم، وذلك من أجل التأكد بصورة شخصية من تطبيق هؤلاء الأعضاء للتعليمات والقوانين الرقابية والإدارية المطلوبة من قبل الجهات الحكومية الرسمية المسؤولة والمتمثلة في (وزارة التربية والتعليم)، وذلك منعاً لحدوث أي خلل اداري يؤدي إلى التأثير السلبي على أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على مستوى انجازهم داخل مدارسهم.
2. مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وبما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني.
3. اعتماد نتائج الدراسة لتكون دليلاً للمديرين ولأصحاب القرار وصُنّاعه في المؤسسة التعليمية الفلسطينية في الاستفادة من طبيعة العلاقة فيما بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي الذي يمتلكونه لتوظيفه في العمل الإداري التربوي الفلسطيني.
4. القيام بإجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة تتناول أثر متغيرات أخرى غير متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) على طبيعة العلاقة بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وعلى عينة أخرى غير (مديري المدارس الحكومية الأساسية).

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

ابن منظور، أبو الفضل (1970). *لسان العرب والمحيط*. تصنيف: يوسف خياط ونديم مرعشلي. دار لسان العرب، بيروت، لبنان.

أبو حشيش، بسام (2010). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين*. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). م18، ع(2)، ص: 597-626.

أبو عامر، محمود (2008). "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو علي، عبد القادر (2010). "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو قاعود، غازي (2011). *إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية*. مجلة النهضة. م12، ع(2). كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

أبو قحف، عبد السلام (1995). *أساسيات الإدارة*. الدار الجامعية للنشر. بيروت، لبنان.

أبو قحف، عبد السلام (2003). *أساسيات التنظيم والإدارة*. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية، مصر.

أرتيمة، ماجدة (2005). "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارات التربية والتعليم". دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

آل سعود، سعود (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. ط1. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض، السعودية.

آل نمشة، محمد (1996). "أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.

باجابر، عادل عبدالله علي (1996). "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، السعودية.

بحر، يوسف عبد عطية والعجلة، توفيق عطية (2010). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة". الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

بحر، يوسف وأبو سويرح، أيمن (2010). "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة". مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). م18، ع(2)، ص: 1147-1214.

بربر، كامل (1998). إدارة الموارد البشرية. مؤسسة مجد لاوي. الدوحة. قطر.

تشاندا، أشوك وكابرا، شلبي (2002). استراتيجية الموارد البشرية. ط1. ترجمة: عبد الحكم الخوارزمي. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.

توق، محي الدين (1997). المساءلة الديمقراطية. ورقة عمل غير منشورة مقدمة لمؤتمر "المساءلة" عمان، الأردن.

جرادات، عزت ومؤتمن، منى (2000). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس.

- الجضعي، خالد سعد (2006). الإدارة: النظريات والوظائف. الرياض، السعودية.
- جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001). إدارة واستراتيجية العمليات. عمان، الأردن.
- جميل، غالب (2009). شيء من السياسة: الشفافية والمساءلة في المنظمات العامة" عرض لتجارب بعض. [www.26sep.net//http:](http://www.26sep.net/) الدول العربية".
- الجهيني، عيد (1991). الرقابة الإدارية لأعمال الإدارية. دراسة دكتوراة. القاهرة، مصر.
- جواد، شوقي ناجي (2000). إدارة الأعمال \_ منظور كلي \_ دار الحامد للنشر. عمان، الأردن.
- الجوبعدي، ماجد (2007). التقارير السنوية لأداء ومجالات توظيفها: "دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة فرع المنطقة الوسطى". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- حجي، أحمد (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. مكتبة النهضة المصرية. القاهرة، مصر.
- الحر، خالد (2005). الإدارة والمدير. منشورات مركز ادارة الموارد البشرية. الرياض، السعودية.
- حرب، جهاد (2003). تقرير حول أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني، المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية (مفتاح). نسخة إلكترونية.
- حرب، نعيمة (2011). "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- حريم، حسين محمود (2010). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. ط. 2. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن
- حسن، فالح (1984). الرقابة الإدارية. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. م8، ع(1). ص: 42\_ 43.

الحسن، مي (2010). "درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية 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.

حُسين، سحراء (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: "دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. م0، ع(36). ص: 414\_1.

حلاوة، عماد (2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: "دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

الحمود، لاما صقر أحمد (2007). نموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء واقع الإتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان. عمان، الأردن.

حميد، عبد المحسن (2001). أثر ضغوط العمل على الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة، السعودية.

حويل، إيمان (2012). "واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين

الخالدي، أحمد (1997). "مفهوم الرقابة الإدارية وأسلوب عملها". شؤون تنمية. ع3. ص: 95-100.

خليفات، عبد الفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة دمشق. م26، ع(2+1). جامعة مؤتة. عمان. الأردن.

الخوaja، عبد الفتاح (2004). تطوير الإدارة المدرسية. دار الثقافة. عمان، الأردن.

درة، عبد الباري والصباع، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين "منحنى نظمي". دار وائل للنشر. عمان، الأردن.

درة، عبدالباري إبراهيم (1998). تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا الطائف، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.

الديراوي، اسماعيل (2008). "دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة". الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

رحالة عبد الرزاق، خضور ناصر (2012). مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية. دار الإعصار العلمي للنشر. عمان، الأردن.

رضا، حاتم (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية.

رمضان، حسن (2001). "الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

رمضان، فدوى (2009). أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

الزعيبي، فايز (1991). تأثير الرقابة في منشآت الأعمال. دار الهلال.ص:191.  
الرياض،السعودية.

الزميلي، تمام فتحي (2003). "الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة عين شمس مع جامعة الأقصى. غزة، فلسطين.

زويلف، مهدي (2003). إدارة الأفراد. مكتبة المجتمع العربي.عمان،الأردن.

الزيات، عطاف محمد (2007). "تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين على ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر".رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الدول العربية. القاهرة،مصر.

السيبي، فارس بن علوش بن بادي (2010). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". رسالة دكتوراة غير منشورة.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض،السعودية.

السكران، ناصر (2004). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض".رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض،السعودية.

سلامة، جهاد (2013). "دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسُبل تطويره".رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الأزهر. غزة،فلسطين.

سليمان، حنفي (1990). مقدمة في المفاهيم السلوكية"أسلوب مبرمك". دار الجامعات المصرية. الاسكندرية، مصر.

سمير، حنان (2008). "واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس.أبوديس،فلسطين.

شاهين، سمر (2007). "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية.غزة،فلسطين.

شاهين، ماجد إبراهيم (2010). "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية". رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

الشايحي، خلود والمزروع، بشرى (2008).تقييم الأداء الوظيفي للإدارة وفقاً للائحة الجديدة.ورقة عمل: [www.moeforum.net](http://www.moeforum.net) غير منشورة.منتديات المعلمات في التقييم الوظيفي.

الشراري، عيد بن نزال بن ملفي (2013). "برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية". رسالة دكتوراة غير منشورة.الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.

الشريف، حنين (2013). "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية.غزة،فلسطين.

الشريف، ريم بنت عمر بن منصور (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: "دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز.جدة،السعودية.

صالح، عادل والسالم، مؤيد (2006). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي.عالم الكتب الحديث.اربد.عمان.

صالح، عريب (2011). "درجة تطبيق مديري المدارس للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.

صالح، محمد (2004). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

صليحة، شامي (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: "دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بو مرداس". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أمحمد بوقرة بو مرداس. الجزائر.

طراونة حسين، عبد الهادي توفيق (2011). الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة. دار الحامد للنشر. عمان، الأردن.

طناش، سلامة (1993). أثر طبيعة العمل والخبرة والجنس ومكان وجود المدرسة في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية في محافظة إربد. أبحاث اليرموك. إربد. الأردن. ص: 169 - 193.

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

الطويل، هاني (2005). أبدال في إدارة النظم التربوية. دار وائل. عمان، الأردن.

عاشور، أحمد صقر (1986). السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية، مصر.

عائش، أحمد (2009). الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة. عمان، الأردن.

عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (1999). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار وائل للطباعة والنشر. عمان، الأردن.

عباس، علي (2004). أساسيات علم الإدارة. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.

عبد الباقي، صلاح (2002). *الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية، مصر.

عبد المحسن، توفيق (1996). *تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "مدخل لإدارة الجودة الشاملة"*. دار النهضة العربية. القاهرة، مصر.

عبد المنعم، نادية (1998). *تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة "مرحلة الثانوي العام"*. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. شعبة بحوث التخطيط التربوي. القاهرة، مصر.

العجمي، سرور (2008). *"درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها"*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.

العربي، عطية (2012). *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة في الجزائر*. مجلة الباحث. ع(10). ص: 321-332.

عرفة، أحمد وشلبي، سمية (1992). *الإدارة والفراغ "فعاليات التخطيط والرقابة"*. دار المعارف للطباعة والنشر. مصر.

عقدة، محمد "محمد سعيد" (2011). *"التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن"*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة اليرموك. اربد، الأردن.

عكاشة، أسعد (2008). *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين.

العكش، علاء خليل محمد (2007). "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

عميرة، عدنان (2008). "الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم". رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.

العمرات، محمد (2010). "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها". المجلة الأردنية في العلوم التربوية. م.6. ع.4. ص.349-359. الأردن.

العمرى، عزيزة (2008). "توظيف إيجابي لخصائص المعلومات في تعزيز فاعلية الرقابة الإدارية في الشركات الخاصة في محافظة بيت لحم". رسالة ماجستير غير منشورة. القدس، فلسطين

العنزي، مبارك (2004). "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية.

عواد، عدنان (2008). "درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري البيروقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن". رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.

عياش، رضوان (2003). "مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد. عمان.

عياش، يوسف حسن (2005). "مدى فعالية الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية(الأثروا) في ضوء معايير المراجعة الدولية". رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

الغالبى، طاهر وادريس، وائل (2007). الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر. عمان. الأردن.

الغامدي، ماجد بن جمّاح بن حامد (2015). "مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج (تطوير) بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.

الغريب، شبل، حسين، سلامة، والمليجي، رضا (2004). الثقافة المدرسية. دار الفكر. عمان، الأردن.

غيث، عاطف (1990). قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية، مصر.

الفاعوري، محمد (2008). الإدارة بالرقابة. ط1. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

الفراء، ماجد محمد عبد السلام و اللوح، نبيل عبد شعبان (2007). تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الكفاءة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) م.15، ع(6). ص: 461 - 506.

فريوان، عبد السلام محمود حسن (2008). "دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد، الأردن.

القبيلات، سليمان (1998). الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية. ط1. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

القحطاني، مبارك فهد (2013). "أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة الخرج التعليمية على ضوء المعايير الأدائية لوزارة التربية والتعليم (من وجهة نظر المشرفين والمشرفات)". رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. الخرج. السعودية.

كسيري، عبير (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.

الكفافي، محمد جمال (2007). الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. الدار الثقافية. القاهرة، مصر

الكوفي، محمود (2005). "الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن". رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد، الأردن.

اللوزي، موسى سلامة والزهراني، عمر عطية (2012). "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)". مجلة دراسات العلوم الإدارية. م39، ع(1). ص:1. الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

ماضي، خليل اسماعيل إبراهيم (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية". رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة قناة السويس. الإسماعيلية، مصر.

مجبر، مهدي (1994). الأمانة العامة في الأداء الإداري. مكتبة الخدمات الحديثة. جدة، السعودية.

المجنوب، طارق (2003). الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفية والإصلاح الإداري. ط1. منشورات الحلبي الحقوقية. بيروت، لبنان.

محمد، جلال عبد الله (2010). "أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السليمانية. العراق.

المدني، معن بن محمد بن عبد الفتاح بنونه (2007). "المساءلة الإدارية تطبيقاتها، ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم". رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

المدهرش، حابس عبد الله جدعان (2006). "مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اردب، الأردن

مسعود، مؤيد (2012). "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

مسلم، عبد الحميد (2005). "تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة التربوية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.

المسوري، أحمد (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة الأستاذ. م0، ع(201). ص: 665 – 688.

مصطفى، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية – الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. المؤلف. القاهرة، مصر.

مصطفى، محمد (2012). الرقابة الإدارية. دار البداية للنشر. عمان، الأردن.

مصلح، عطية (2007). أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال. مجلة جامعة الخليل للبحوث. م4، ع(2). قلقيلية، فلسطين.

المليحات، شحادة (1993). فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى "الأولى". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

منصور، علي (1999). مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم". مجموعة النيل العربية. مصر.

الموريتاني، محمد الأمين (2010). الرقابة الإدارية في العهد الراشدي. دار الكتب العلمية. بيروت، لبنان.

المير، عبد الرحيم علي (1995). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية. مجلة الإدارة العامة. م35، ع(2). معهد الإدارة العامة. الرياض، السعودية.

النمر، سعود، وآخرون (1997). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض، السعودية.

النميان، عبد الله (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية "دراسة تحليلية". أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، السعودية.

الهوري، سيد (2002). الإدارة \_ الأصول والأسس العلمية للقرن 21. دار الجيل للطباعة والنشر. القاهرة، مصر.

الهيبي، صلاح (2009). تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر. دار الوازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم العالي (2008). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعامين الدراسيين 2007/2006 \_ 2008/2007. الإدارة العامة للتخطيط التربوي. رام الله، فلسطين.

ياسين، إسراء (2014). "فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

ياغي، محمد عبد الفتاح (1994). الرقابة في الإدارة العامة. دار ياسين للنشر. عمان، الأردن.

### المراجع الإنجليزية

Agarwal, V., Daniel, N.D & Naik, N.Y. (2007). *Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance*. The Journal of Finance. Vol.64, No(5). Pp2221-2256.

Ataphia, D. (2011). *An Assessment Of Accountability Among Teachers In Secondary Schools In Deltastate*. African Journal Of Social Sciences. Pp115-125.

Barnett, A. (2005). *The Impact Of Transformational Leadership Style Of The School Principal On School Learning Environment And Selected Teachers Out Comes*. Ph.D Dissertation. University of New Soyth Wales. England.

Bentley, J., H. (2006). *Traditions & Encounters a Global Perspective on the Past*. \_2 New York: McGraw-Hil. Pp 331.

Bipath, K. (2012). Exploring *The Role of The Principal in Creating A Functiond School culture*. International Journal of Humanities and Social Science. Vol.2, No(17). Pp203-208.

- Bolin,F.(2008). *A Study Of Teacher Job Satisfaction and Factors That Influence it*. Chinese Education and Society.Vol.40,No(5).Pp 47-64.
- Boyajian,B.(2001).**Correlates Of Job Satisfacation Among California School Principals**.DAI-A.36L01,Pp25.
- Chughtai,A.,A.(2008). *Impact Of Job Involvement On In Role Job Performance And Organizational Citizenship Behavior*. Joyrnal Of Behavior And Applied Management.Pp:169-183.
- Daresh,J.,C & male, T.(2001). **Plus And Minus of British Head Teacher Reform:Toward A vision of Instructional Leadership**,www.Erice.edu.com.
- Duggan,M.(2009).**School Accountability In The Western Australian Public School Sector:Perceptions Of Leaders In The Filed**. M. Athesis. Murdoch University Perth Western Australia.
- Eady,C.,K & Zeped, S.,J.(2007). *Evaluation Supervision and Staff Development Under Mandated Reform: The Perceptions and Practice of Rural Middle School Principals*. The Rural Educator. Vol.28,No(2).Pp1-7.
- Goedele,V.,Jan, B.,Martin, V.,A & Peter, P. (2009). *Using school performance feedback: perceptions of primary school principals*. Journal of School Effectiveness and School Improvement. Vol.20, No(2). Pp 56- 65.

Hamid,Z.,Zolfa, H & Zahra, K.(2014). *Identification The Components of Quality of Work Life and Measuring Them in Faculty Members of Tahrn University Iranian. Journal of Management Studies* (1JMS). Vol.7,No(1).

Hammond,L.(2006).*School Leadership Study-Developing Successful Principals*. Stanford Educational Leadership Institute. England.

Lauder,A.(2000) .*The New Look in Principals, Preparation Programs. Nassp Bulletin*.Vol.84,No (67).Pp23-28.

Lawanda,E.(2009)."Accountability Practices Of School Counselor" Unpublished Master Thesis. Auburn University. Thesis And Dissertations. <http://hdl.handle.net/10415/1715>.

Muenich,J.A.(2014). *A Study of How Secondary School Principals in Minnesota Perceive the Evaluation of Their Performance. NASSP Bulletin*. Vol.98,No(4). Pp280-309.

Norman,S.,M.,Avolio ,B.,J & Luthans ,F.(2010). **The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness**. The Leadership Quarterly, Elsevier, ScienceDirect, United States.P350-364.

Ohangia,J.E(2007).*The Moral Of University Faculty And The Perceived Innovative Behavior Of The Department Head Of Three University In The Cost Area Of Taxes, D A I*.Vol.47,No(3).Pp23-30.

Pulliam,A.L.(2008)."The Impact Of Student Mobility On School Accountability In Texas".Unpublished Master Thesis. Baylor University. <http://had1.Hand1e.net/2104/5028>.

Robbins,S.(1993).**Organizational Behavior**. Prentice – Hell Inc.Pp432.

Shirely,H.,&Angela, S.(2007). *Will our Phones Go Dead? The Changing Role of the Central Office* .Issues About Change.Vol.2,No(4).

Svensson,G.(2007). *Legal Requirements For Transparency In Appointments and Promotions In Swedish Higher Education Institutions, Oslo School Of management*. **International Journal of Public Sector Management**. Vol.20, No(2).Pp118-133. Emerald Group Publishing limited, Oslo, Norway.

Wheelen, T. L & Hunger, D. J. (2012). "**Strategic management and business policy**". (13thed), prentice Hall, New Jersey.

Yang,S.(2006). *Trust And The Relationship Between Leadership And Follower Performance*. **Publication: Journal of Leadership & Organizational Studies**. Vol.12,No(3).Pp68-84.

## الملاحق

ملحق (1) أسماء أعضاء لجنة التحكيم\*

الجامعة	اسم المُحكّم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية – نابلس	د. أشرف الصايغ	1
جامعة القدس المفتوحة – طولكرم	د. إياد عماوي	2
جامعة فلسطين التقنية – خضوري	د. إيهاب سمير القبيج	3
جامعة القدس المفتوحة – طولكرم	د. حسني عوض	4
جامعة النجاح الوطنية – نابلس	د. سهيل صالحه	5
مديرية التربية والتعليم – طولكرم	أ. سيف الدين عمر	6
مديرية التربية والتعليم – طولكرم	أ. طاهر شكري "حسن علي"	7
جامعة النجاح الوطنية – نابلس	د. فاخر الخليلي	8
جامعة القدس المفتوحة – طولكرم	د. كفاح حسن	9
جامعة فلسطين التقنية – خضوري	د. مجدي جيوسي	10
جامعة النجاح الوطنية – نابلس	د. محمود الشمالي	11
جامعة النجاح الوطنية – نابلس	د. محمود رمضان	12
جامعة القدس المفتوحة – طولكرم	د. محمود عودة	13
مديرية التربية والتعليم – طولكرم	أ. مُعز صبحي عمر	14
جامعة فلسطين التقنية – خضوري	د. نضال القاسم	15

\*ملاحظة: رُتبت الأسماء وفق الترتيب الأبثني

## ملحق (2) الصورة الأولية للاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

القسم الأول من (الاستبانة) - "المقدمة"

حضرة المدير/ة المحترم/ة.....

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة لذا يُرجى من حضرتكم الإجابة عن فقراتها بأمانة وموضوعية، إذ أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة:مرح طاهر شكري "حسن علي"

القسم الثاني من (الاستبانة) - البيانات الشخصية (متغيرات الدراسة المستقلة)

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

أولاً\_ الجنس:  ذكر  أنثى

ثانياً\_المؤهل العلمي:  بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس

ثالثاً\_سنوات الخبرة الإدارية:  أقل من 5سنوات  من 5 — 10سنوات

أكثر من 10 سنوات

رابعاً\_المديرية:  نابلس  جنين  طولكرم  قلقيلية

طوباس  قباطية  سلفيت  جنوب نابلس

خامساً\_موقع المدرسة:  قرية  مدينة

القسم الثالث من (الإستبانة) – يحتوي هذا القسم على جزئين هما:

الجزء الأول: واقع الرقابة الإدارية

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك:

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
	<b>المجال الأول: التنظيمات الإدارية</b>				
1	ألتزم بتعليمات الدوام الرسمي و أدونه في سجل الحضور والمغادرة.				
2	أُتابع الإلتزام الوظيفي لدوام المعلمين عند حضورهم وانصرفهم.				
3	أُتابع توقيع المعلمين على سجل الحضور والمغادرة أثناء الخروج من المدرسة.				
4	أُتخذ الإجراءات اللازمة بحق العاملين الذين لا يتقيدون بتعليمات الدوام الرسمي.				
5	أُحافظ على سجل الحضور والمغادرة بصورة جيدة ونظيفة.				
6	أُوقع على سجل الحضور والمغادرة يومياً.				
7	أُتابع إجازات العاملين حسب التعليمات.				
8	أُوثق إجازات العاملين في سجل الإجازات.				
9	أُرفع إجازات العاملين إلى مديرية التربية لأخذ الموافقة عليها.				
10	أُتقيد بالتوقيت الرسمي للحصص الصفية.				
11	أُشرف على الطابور الصباحي وأوثق فعالياته في سجل الإذاعة المدرسية.				
12	أُتابع غياب الطلبة يومياً، وأدوّن ذلك في سجل غياب الطلاب.				
13	أُفعل دور المعلمين، و المرشد التربوي، وأولياء الأمور في معالجة ظاهرة الغياب المتكررة لدى بعض الطلبة.				
14	أُتابع ظاهرة التسرب للطلاب، وأضع الأساليب العلاجية والتربوية المناسبة للحد من تلك الظاهرة.				

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
	<b>المجال الثاني: السجلات الإدارية</b>				
15	أعد السجلات والملفات وأوثق البيانات بها وأحفظها في مكان مناسب.				
16	أرتب وأنظم السجلات والملفات التي تُناسب العمل الإداري.				
17	أتابع المراسلات الرسمية الصادرة والواردة وأوثقها في سجل الصادر وسجل الوارد.				
18	أحافظ على السجلات والملفات الرسمية بصورة نظيفة.				
19	أرفع التقارير الإدارية الفترية والسنوية بصورة منطقية للمسؤولين.				
20	أراعي التسلسل الإداري في المراسلات الرسمية.				
21	أتابع دفاتر تحضير المعلمين، وأزودهم بالملاحظات والتغذية الراجعة المناسبة.				
22	أدقق سجلات العلامات للتعرف على مستويات طلبة المدرسة وتحديدها.				
23	أحرر مجالس ضبط بحق المعلمين والطلبة المخالفين للتعليمات الرسمية.				
24	أسجل إجتماعات الهيئة التدريسية في السجل المخصص لذلك بصورة مستمرة.				
25	أوثق زيارات المشرفين التربويين في سجل الزيارات المخصص لذلك.				
	<b>المجال الثالث: الحالة العامة لبناء المدرسة (الشكل، والنظافة)</b>				
26	أتأكد من مدى صلاحية البناء المدرسي للعملية التعليمية.				
27	أتأكد من صلاحية الوحدات الصحية للإستخدام.				
28	أتأكد من صلاحية المشربيات ومدى ملاءمتها ومن صحة المياه بداخلها.				
29	أتابع سلامة ونظافة مبيعات المقصف المدرسي، ومدى التقيد بتعليمات الوزارة الخاصة بالصحة العامة.				

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
30	أهتم بتوفير جدار آمن للمدرسة.				
31	أتأكد من وجود يافطات تحمل اسم المدرسة والفصول.				
32	أتأكد من وجود العلم الفلسطيني في موقعه المناسب وأنه بحالة جيدة.				
33	أتابع أعمال الصيانة والطلاء الخاصة بمباني المدرسة ومرافقها.				
34	أهتم بترتيب وتنظيم عُرف الإدارة بصورة دورية ومستمرة.				
35	أزین جدران مباني المدرسة باللوحات الفنية التربوية.				
36	أزین المبنى والصفوف بأعمال الطلبة.				
37	أستغل الساحات الخالية لعمل الحداثق وأهتم بها.				
38	أجهز الملاعب وأخطط لتنظيمها بصورة خالية من العوائق.				
39	أسعى لتوفير مكتبة مدرسية منظمة وفاعلة.				
40	أسعى لتوفير مختبرات الحاسوب والعلوم الفاعلة والمنظمة.				
41	أتابع نظافة، وتنظيم، وتزيين الغرف الصفية.				
42	أتابع نظافة دورات المياه والمغاسل والمشارب، ومدى كفايتها.				
43	أراعي توفير وحدات صحية منفصلة لكلا الجنسين في حالة كون المدرسة مختلطة.				
44	أهتم بتوفير إضاءة وتهوية مناسبة للغرف الصفية والإدارية وللمرافق الصحية.				
45	أوفر أعداد كافية من وحدات الإسعاف الأولي ووسائل الإطفاء وأدوات السلامة العامة.				
46	أحتفظ بدليل هاتف أرقام الطوارئ الهامة والضرورية.				
47	أهتم بعمل مخارج طوارئ خارجية آمنة.				
48	أتابع وضع حاجز أمان وخط مشاه للطلبة أمام بوابة المدرسة.				

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
	<b>المجال الرابع: اللجان المدرسية والاجتماعات</b>				
49	أُشكل اللجان المدرسية حسب حاجة المدرسة وحسب تعليمات وزارة التربية والتعليم.				
50	أوفر السبل الكفيلة لإنجاح عمل اللجان المدرسية.				
51	أفعل دور اللجان المدرسية في الإذاعة المدرسية.				
52	أناقش خطط اللجان، وأهداف كل خطة.				
53	أوثق عمل اللجان المختلفة في سجلات رسمية.				
54	أقيم عمل اللجان وفق معايير واضحة.				
55	أعزز عمل اللجان الفاعلة، وأقدم التغذية الراجعة لها، وأشجع اللجان البطيئة في عملها.				
56	أعقد إجتماعات دورية فاعلة ذات أهداف تربوية محددة مع المعلمين.				
57	أعقد إجتماعات طارئة عند حدوث أمر طارئ ومفاجئ غير متوقع.				
58	ألخص توصيات الإجتماعات وأتابع تنفيذها.				
59	أطلع المعلمين في الإجتماعات على التعليمات الرسمية من وزارة التربية والتعليم (التعميم).				
60	أنفقد تواقيع المعلمين الذين حضروا الإجتماع على محضر الإجتماع نفسه.				

الجزء الثاني: الأداء الوظيفي.

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك:

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
	<b>المجال الأول: المستوى الإداري</b>				
1	أعد الخطة المدرسية السنوية وفق الأسس العلمية.				
2	أشرف على تنفيذ الخطط السنوية خلال العام الدراسي.				
3	أحدد طرق وأدوات تقييم ومناقشة الخطط السنوية مع المعلمين في المدرسة.				
4	أوزع المهمات والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية.				
5	أعد برنامج الدروس الأسبوعي وبرامج الإمتحانات والنشاطات المختلفة.				
6	أعد التشكيلات المدرسية السنوية (طلاباً ومعلمين) من خلال قبول الطلبة، وتشجيع الصفوف، والإشراف على سجلات وبطاقات العاملين والمعلمين والطلبة.				
7	أحدد إحتياجات المدرسة من التخصصات المختلفة.				
8	أراقب وأتابع دوام العاملين والطلبة.				
9	أعقد الإجتماعات الدورية للعاملين في المدرسة لمناقشة كل ما يستجد على صعيد العملية التربوية.				
10	أتعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية والصحية، بالتعاون مع المعلمين والمرشدين.				
11	أأخذ الترتيبات الوقائية والعلاجية والتحفيزية لضمان الأجواء التربوية السليمة للطلبة والعاملين.				
12	أتعرف إلى مشكلات العاملين الإدارية (رواتب، إجازات، أدونات، شكاوي) وأتابعها لدى الجهات المختصة وأعمل على إنجازها وفق الأصول.				
13	أستفيد من الإمكانيات المالية على أكمل وجه وفق التعليمات الصادرة حول التصرف المالي في ميزانية المدرسة.				

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
14	أدرس التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة وأناقشها مع العاملين في المدرسة وأعتد تعليمات داخلية لتسيير الأمور على أكمل وجه.				
15	أقيم أداء العاملين في المدرسة.				
	<b>المجال الثاني: المستوى الفني</b>				
16	أتعرف إلى المناهج المدرسية من حيث فلسفتها وأهدافها العامة باتجاه إثرائها وتطويرها.				
17	أدرس خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة اللازمة والهادفة.				
18	أدرس وأحدد الاحتياجات المهنية للعاملين في المدرسة، وأعمل على تلبيتها من خلال التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير فرص التدريب والتنمية الذاتية.				
19	أنظم زيارات إشرافية للصفوف لأتباع أعمال المعلمين ولأوجههم نحو استخدام الإمكانيات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل.				
20	أدرس وأحلل الاختبارات المدرسية بأنواعها المختلفة.				
21	أقيم وأستفيد من نتائج الاختبارات المدرسية لتحديد مستويات التحصيل المدرسي للطلبة.				
22	أنظم خطط علاجية لازمة على ضوء نتائج الإختبارات المدرسية.				
	<b>المجال الثالث: المستوى الإجتماعي</b>				
23	أتعرف إلى إمكانيات البيئة المحلية وحاجاتها واهتماماتها.				
24	أنظم برامج هادفة إلى إحداث تأثير متبادل بين البيئة المحلية و المدرسة.				
25	أوثق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال زيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطوير المدرسة.				

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
27	أعمل على تعزيز العلاقة ما بين المعلمين وأنفسهم والمعلمين والطلبة.				
28	أضع خطة لتنفيذ النشاطات اللامنهجية وأتابع مدى تنفيذها.				
29	أفعل النشاطات اللامنهجية التي تتناسب مع إمكانيات المدرسة.				
30	أطور الأنشطة اللامنهجية الإبداعية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المعلمين والطلبة.				
31	أقدم وأناقش الأفكار الإبداعية فيما يتعلق بالعملية التربوية على صعيد المستويات (الإدارية، والفنية، والاجتماعية) مع المعلمين لدراسة إمكانية الاستفادة منها.				
32	أقبل الملاحظات والإقتراحات الصادرة من العاملين في المدرسة.				
33	أراعي المصادقية والثقة وعدم إخفاء المعلومات الإدارية والتعليمية الهامة عن العاملين في المدرسة.				
34	أنفذ نظام المساءلة بفاعلية وعذنية.				
35	أراعي المرونة اللازمة في إدارة المدرسة.				
36	أراعي استخدام أسلوب إداري يتميز بسهولة الفهم من قبل العاملين في المدرسة.				
37	أسمح بتقييم أدائي من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.				

انتهت فقرات وأسئلة الاستبانة

شاكراً لكم حسن تعاونكم

## ملحق (3) الصورة النهائية للاستبانة

### أداة الدراسة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المدير/ة المحترم/ة.....

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة، لذا يُرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقراتها بدقة وصدق وأمانة وموضوعية، إذ أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة:مرح طاهر شكري "حسن علي"

الرقابة الإدارية (الخاصة بالمدارس): هي العملية التي يتم فيها متابعة وقياس الأداء الإداري لمدير المدرسة للتأكد من مطابقته للخطوط المرسومة، وتصحيحه إذا ثبت أنه ينحرف عن الخطة المرسومة.

الأداء الوظيفي: محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي تُوجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

القسم الأول - البيانات الشخصية (متغيرات الدراسة المستقلة)

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

أولاً\_ الجنس:

□ ذكر □ أنثى

ثانياً\_ المؤهل العلمي:

□ دبلوم □ بكالوريوس  
□ بكالوريوس ودبلوم تأهيل تربوي □ ماجستير فأعلى

ثالثاً\_ سنوات الخبرة الإدارية:

□ أقل من 5 سنوات □ من 5-10 سنوات □ أكثر من 10 سنوات

رابعاً\_ المديرية:

□ قفيلية □ طولكرم □ جنين □ طوباس  
□ قباطية □ نابلس □ جنوب نابلس □ سلفيت

خامساً\_ موقع المدرسة:

□ قرية □ مدينة

القسم الثاني- يحتوي هذا القسم على جزئين هما:

الجزء الأول: واقع الرقابة الإدارية/ (يُرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك)

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	<b>المجال الأول: التنظيمات الإدارية</b>					
1	ألتزم بتعليمات الدوام الرسمي					
2	أتابع توقيع المعلمين المغادرين أثناء الدوام الرسمي					
3	أُتخذ الإجراءات اللازمة بحق العاملين الذين لا يتقيدون بالتعليمات الرسمية					
4	أُحافظ على سجل الحضور والمغادرة بصورة جيدة ونظيفة					
5	أوقع على سجل الحضور والمغادرة					
6	أتابع إجازات العاملين حسب التعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم					
7	أوثق إجازات العاملين في سجل الدوام وتقرير الدوام الشهري					
8	أُتقيد بمواعيد وأوقات الدوام الرسمي					
9	أشرف على فعاليات الطابور الصباحي في المدرسة					
10	أعالج ظاهرة الغياب المتكررة بين الطلبة					
11	أشارك المعلمين والمرشدين وأولياء الأمور معالجة المشكلات السلوكية لدى الطلبة					
	<b>المجال الثاني: السجلات الإدارية</b>					
12	أتابع أعمال السكرتير أو النائب فيما يتعلق بتوثيق السجلات					
13	أحفظ السجلات والملفات في مكان مناسب وآمن					
14	أوثق المراسلات الرسمية الصادرة والواردة في سجلي الصادر و الوارد باستخدام الحاسوب					
15	أرفع التقارير الإدارية الدورية للمسؤولين في المستويات الإدارية الأعلى					
16	أتابع الأعمال الكتابية للمعلمين (تحضير، علامات، خطط)					
17	أقدم تغذية راجعة مناسبة للمعلمين حول أدائهم بشكل دوري					
18	أوثق العقوبات بحق الطلبة المخالفين للتعليمات المدرسية الرسمية					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
19	أوتق اجتماعات الهيئة التدريسية وأولياء الأمور في سجل الاجتماعات					
20	أوتق زيارات المشرفين التربويين و موظفي المديرية والوزارة في سجل الزيارات					
	<b>المجال الثالث: الحالة العامة لبناء المدرسة</b>					
21	أتأكد من مدى صلاحية البناء المدرسي					
22	أتأكد من صلاحية الوحدات الصحية للاستخدام					
23	أتابع سلامة المبيعات ونظافتها في المقصف المدرسي					
24	أتأكد من وجود يافطة خاصة (باسم، ورؤية، ورسالة المدرسة) ويافات خاصة بالصفوف					
25	أتأكد من وجود العلم الفلسطيني في موقعه المناسب					
26	أتابع أعمال الصيانة الخاصة بمباني المدرسة					
27	أهتم بتنظيم غرف الإدارة بصورة دورية					
28	أشرف على تزيين جدران المدرسة باللوحات الفنية التربوية المعبرة					
29	أستثمر الساحات الخالية لعمل حدائق يستخدمها الطلاب					
30	أتابع تجهيز الملاعب بصورة خالية من العوائق					
31	أسعى لتوفير مكتبة مدرسية ملائمة					
32	أسعى لتوفير مختبرات علمية حديثة لمختلف المباحث الدراسية					
33	أتابع نظافة المدرسة ومرافقها					
34	أهتم بتوفير إضاءة وتهوية جيدة في المدرسة					
35	أوفر أعداداً كافية من أدوات السلامة العامة					
36	أتأكد من وجود دليل هاتف أرقام الطوارئ الهامة والضرورية					
37	أهتم بعمل مخارج طوارئ خارجية آمنة					
	<b>المجال الرابع: اللجان المدرسية والاجتماعات</b>					
38	أشكّل اللجان المدرسية حسب حاجة المدرسة					
39	أناقش خطط اللجان المختلفة مع جميع ذوي الإختصاص					
40	أقيم عمل اللجان وفق معايير واضحة					
41	أتابع تنفيذ التوصيات التي انبثقت عن الاجتماعات					
42-	أطلع المعلمين على التعليمات الرسمية					

الجزء الثاني: الأداء الوظيفي/(يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك)

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	<b>المجال الأول: المستوى الإداري</b>					
1	أعدّ الخطة المدرسية السنوية					
2	أشرف على تنفيذ الخطة السنوية بناءً على ما تم إعداده					
3	أوزع المهام الإدارية على العاملين بعدالة حسب تخصصاتهم					
4	أعدّ برامج الدروس والامتحانات والنشاطات					
5	أعدّ التشكيلات المدرسية السنوية					
6	أخذ الترتيبات الوقائية والعلاجية والتحفيزية المناسبة للطلبة والعاملين					
7	أتعرف إلى مشكلات العاملين الإدارية (رواتب، إجازات، أدونات، شكاوي) لمعالجتها					
8	أعمل على حل مشكلات العاملين الإدارية لدى الجهات المختصة وفق الأصول					
9	أستفيد من الإمكانيات المالية على أكمل وجه وفق التعليمات الصادرة					
10	أعتمد تعليمات داخلية لتسيير الأمور على أكمل وجه					
	<b>المجال الثاني: المستوى الفني</b>					
11	أسعى لتوفير فرص التدريب لتنمية الاحتياجات المهنية للعاملين في المدرسة					
12	أتابع تفعيل لجان المباحث					
13	أتابع توصيات المشرفين					
14	أوظف أساليب الإشراف المختلفة					
15	أنظّم زيارات إشرافية للصفوف لأتابع أعمال المعلمين					
16	أحث المعلمين على الزيارات التبادلية					
17	أحلل الاختبارات المدرسية بأنواعها المختلفة لتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة					
18	أضع خططاً علاجية قابلة للتنفيذ لعلاج ضعف التحصيل عند الطلبة					

الدرجة	الفقرات				الرقم
	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	
					<b>المجال الثالث: المستوى الإجتماعي</b>
					19 أنظّم برامج هادفة إلى إحداث تأثير إيجابي متبادل بين البيئة المحلية و المدرسة
					20 أتبادل النصائح والإرشادات والآراء مع أولياء الأمور فيما يتعلق بشؤون أبنائهم
					21 أفعل مجالس الآباء والأمهات
					22 أعمل على تعزيز العلاقة ما بين المعلمين أنفسهم، و بين المعلمين والطلبة
					23 أضع خطة لتنفيذ النشاطات اللاصفية
					24 أطوّر الأنشطة اللاصفية لتنمية مهارات التفكير المختلفة لدى المعلمين والطلبة
					<b>المجال الرابع: الشفافية الإدارية</b>
					25 أتقبّل الملاحظات والاقتراحات الصادرة من العاملين في المدرسة
					26 أتعامل بمصادقية وشفافية وعدالة مع العاملين في المدرسة
					27 أنفذ نظام المساءلة بفاعلية وعلنية وموضوعية
					28 أراعي المرونة اللازمة في إدارة المدرسة
					29 أراعي استخدام أسلوب إداري يتميز بسهولة الفهم من قبل العاملين في المدرسة
					30 أسمح بتقييم أدائي من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أيّة معلومات
					31 أفدّر الظروف الخاصة التي تواجه المعلم

انتهت فقرات الاستبانة

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق (4) كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بالموافقة على عنوان  
الأطروحة وتحديد المشرف

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Dean's Office



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ : 2016/2/23



حضرة الدكتور عبد الكريم ابوب المحترم  
مستق برنامج ماجستير الادارة التربوية  
تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (302)، المنعقدة بتاريخ 2016/2/22، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالبة / مرح طاهر شكري "حسن علي"، رقم تسجيل 11457583، تخصص الادارة التربوية، عنوان الأطروحة:

(الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم)

(Administrative Control and it's Relationship to Job Performance with the Basic Government Schools Principals in the Governorates of the Northern West Bank From the Views of Principals Themselves)

بإشراف: أ.د. عبد عساف

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بالغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام ،،،



د. د. د.  
2016/2/23

نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم

ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

مشرف الطالب :

ملف الطالب :

فلسطين، نابلس، ص ب 7-707 هاتف/ 2345115، 2345114، 2345113، (09) 972 \* فاكس 2342907، (972) 2345115، 2345114، 2345113، (7) Nablus, P. O. Box (5) 3200 هاتف داخلي (5) 3200 \* Facsimile 972 92342907 \* www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (5): كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح لوزارة التربية والتعليم العالي  
بتسهيل المهمة

<p>An-Najah National University Faculty of Graduate Studies</p>		<p>جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا</p>
<p>« كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح لوزارة التربية والتعليم العالي بتسهيل المهمة »</p>		
<p>التاريخ: 2016/03/14</p>		
<p>حضور السيد مدير عام التعليم العام المحترم الإدارة العامة للتعليم العام وزارة التربية والتعليم العالي فاكس: 2969370 - 2 - 00972 رام الله</p>		
<p>الموضوع: تسهيل مهمة الطلبة/ مرح طاهر شكري 'حسن علي'، رقم تسجيل 11457583، تخصص ماجستير إدارة تربوية</p>		
<p>تحية طيبة وبعد ...</p>		
<p>الطلبة/ مرح طاهر شكري 'حسن علي'، رقم تسجيل 11457583، تخصص ماجستير إدارة تربوية ، وهي بمحدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:</p>		
<p>( الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم )</p>		
<p>يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات من المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية و توزيع استبانة للمديرين والمديرات لاستكمال مشروع البحث.</p>		
<p>شاكرين لكم حسن تعاونكم.</p>		
<p>مع وافر الاحترام ...</p>		
<p>جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا شاكس / فلسطين أحمد الترحمي</p>		
<p>فلسطين، نابلس، ص.ب. 7-707، هاتف: (972) 09 2345113، 2345114، 2345115، فاكسيل: (972) 09 2342907 3200 (5) هاتف داخلي N: b1us, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 * Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email <a href="mailto:fax@najah.edu">fax@najah.edu</a></p>		

ملحق (6): تسهيل مهمة كتاب وزارة التربية والتعليم العالي بالموافقة على تسهيل

مهمة الطالبة

كتاب وزير التربية والتعليم العالي بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate General Of General Education

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم: وت/ع/ع/ع/٢٥٠  
التاريخ: ١٦/٣/٢٠١٦م

السيد د. احمد الرمحي المحترم  
عميد كلية الدراسات العليا / جامعة النجاح الوطنية  
تحية طيبة وبعد ...

1148

الموضوع: تسهيل المهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2016/3/14

الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة " مروح ظاهر شكري " حسن علي " بإجراء دراستها الميدانية بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم " وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم (نابلس، وجنوب نابلس، وجنين، وسلفيت، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، وقباطية)، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .  
راجين تزويدنا بنسخة من نتائج الدراسة.

مع الاحترام،،،

أ.علي أبو زيد  
ق.أ. مدير كرام التعليم العام

النايب الفني المحترم  
رئيسة قسم التعليم العام المحترمة  
للإجراء اللازم

٢٠١٦/٣/١٦

نسخة/ الإدارة العامة للتخطيط التربوي المحترمين  
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين  
(نابلس، وجنوب نابلس، وجنين، وسلفيت، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، وقباطية)  
الرجاء تسهيل المهمة  
سنة / صف  
ذو الحجة / ١٤٣٧

مكتب: 385-969-2-9771 (+9772)، فاكس: 385-969-2-9770 (+9770)، رام الله، ص.ب. (576) Ramallah, P.O.Box

ملحق (7) كُتب مديري التعليم العام في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال  
الضفة الغربية

(أ)

State of palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education – Tulkarm

بسم الله الرحمن الرحيم

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم / طولكرم

الرقم : م ت ط/١٣/١٥٧  
التاريخ : ٢٠١٦/٣/٢٧ م  
الموافق: ١٨/جمادى الآخر/١٤٣٧ هـ

حضرة مدير/ة مدرسة ..... المحترم /ة  
تحية طيبة وبعد،،،،

**الموضوع : تسهيل مهمة**  
**الإشارة: كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم العالي رقم و ت/٤٦/٤٦/٣٥٦**  
**بتاريخ : ٢٠١٦/٣/١٦ م**

لامانع من قيام الطالبة ( مرص طاهر شكوي\* حسن عني\* ) باجراء دراستها الميدانية بعنوان  
( الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة  
الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ) وتوزيع الاستبانة لهذه الغاية وتعبئتها وإعادتها الى مديرية التربية والتعليم  
/قسم التعليم العام في موعد أقصاه نهاية دوام يوم الاجد الموافق ٢٠١٦/٤/٣ م ، شريطة أن لا يؤثر ذلك على سير  
العملية التعليمية .

مع الاحترام،،،،

أ.سلام الطاهر  
مدير التربية والتعليم

قسم التعليم العام  
٢٠١٦/٣/٢٧  
ع.هـ/ع.م

(ب)

**دولة فلسطين**  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم - سلفيت

Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education - Salfit

53 / 1 / 3 / 1  
الرقم: م ت / 1 / 3 / 1  
التاريخ: 2016/03/24  
الموافق: 15 جمادى الثانية، 1437 هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين  
بعد التحية،،،،

**الموضوع: تسهيل مهمة**

الإشارة: كتاب معالي وزير التربية والتعليم العالي رقم و ت/4/46/356 بتاريخ 2016/3/16م

لا مانع من قيام المدارس ( مرح طاهر شكري "حسن علي" ) بإجراء دراسته/ها الميدانية بعنوان (الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم) وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات مدارس محافظة سلفيت، شريطة ألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

\*\* راجيا تسهيل مهمته/ها.

مع الاحترام ،،،،

أمين عسواد  
/ مدير التربية والتعليم



نسخة /التاليان المحترمان  
ع. م. ع.  
ع

سلفيت - هاتف 09/2515661 - 09/2515665 فاكس 2515664 - 9 - 970  
Salfit - Tel. 09/2515661 - 2515665 Fax 970 - 9 - 2515664

(ج)

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education.  
Directorate of Education - South of Nablus



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس

422

الرقم : م ج ن 1 / 3 / 653  
التاريخ : 2016/3/17م  
الموافق : 18/جمادى الآخرة/1437هـ

السادة مديرو ومديرات المدارس الأساسية ، المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

الإشارة : كتاب الوزارة رقم وت/4/356/4 بتاريخ : 2016/3/16م

تهديكم أطيب التحيات ، ونعلمكم أن لا مانع من التعاون مع الباحثة (مرح طاهر شكري حسن علي ) ، وتوزيع استبانتها بعنوان ( الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين أنفسهم ) في مدرستكم وتعبئتها من قبل المدير/ة ثم إعدادها وتسليمها إلى قسم الديوان ( الأخت رشا منصور ) ، على ألا يتعارض ذلك مع سير العملية التعليمية .

مع الاحترام

أ. أحمد صوالحة  
مدير التربية والتعليم



نسخة / كتاب الفنى المحترم

2016/3/17

الموقع الإلكتروني [www.snablus.ps](http://www.snablus.ps) هاتف المديرية 2591003-259101009-9-970+ فاكس رقم 2591006

(د)

State of Palestine  
Ministry of Edu. & Higher Education  
Directorate of Education - Nablus



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم - نابلس

الرقم: م/ن / 31 / 3 / 1135

التاريخ: 2016م

الموافق: 15 / 6 / 1437هـ

حضرة مدير / ة مدرسة ..... المحترم / ة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الدراسة الميدانية

تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب تحياتها، لا مانع من السماح للطالبة ( مريح طاهر شكوي "حسن عتي")  
بتوزيع استمارتها بعنوان ( الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في  
محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ) في مدرستكم.

مع الاحترام،،،

أ. مصطفى الصيفي  
  
مدير التربية والتعليم



ملاحظة: الرجاء إعادة الاستمارة إلى قسم الديوان بعد تعبئتها خلال اسبوع من تاريخه.

- نسخة للثان المحترمان.
- نسخة / الملف.

ل. ع - ع / م  


تسكن - نابلس - شارع جمال الرئيس

بريد إلكتروني / Email

فاكس / Fax

هاتف / Tel





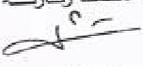
الرقم: ذ/ 4161 467  
التاريخ: 2016/03/24م

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين  
تحية وبعد...

الموضوع: تسهيل مهمة

أرجو تسهيل مهمة الطالبة (مرح طاهر شكري حسن علي\*) بإجراء دراستها الميدانية بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم" وذلك بتعبئة الاستبانة المعدة لهذه الغاية، شريطة أن لا يؤثر ذلك سلباً على سير العملية التعليمية .

مع الاحترام، ،

أ. محمد زكارنة  
  
مدير التربية والتعليم





(و)

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education - Jenin



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم/ جنين

الرقم: م.ع.ج/ ٣٠١/ ٢٧/ ٦٦٨  
التاريخ: ٢٠١٦/٣/٢٩ م  
الموافق: ١٤٣٧/٦/٢٠ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية المحترمين  
تحية طيبة وبعد ؛؛؛

الموضوع : تسهيل مهمة

لامانع من قيام الطالبة ( مرح ظاهر شكري " حسن علي " ) بتوزيع استبانتها على طلبة الصف السابع في المدارس الحكومية والموسومة بعنوان ( الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية ) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. راجياً تسهيل مهمتها على الا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. محمد زكرانه  
مدير التربية والتعليم



نسخة: حضرة عميد كلية الدراسات العليا / جامعة النجاح الوطنية المحترم

أ. ع.ج. م. ٢٠١٦

سبحان  
A

(ز)

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education - Qalqilia

دولة فلسطين



مملكة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم - قلقيلية

التاريخ : ٢٠١٦/٣/٢٧

الرقم : ٩٥٦ / ١١٣ / ٢٠١٥

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل المهمة

الإشارة/ كتاب معالي وزير التربية والتعليم العالي رقم وت/٤٦٦/٤٦٦

بتاريخ ٢٠١٦/٣/١٦

تقوم الطالبة صرح ضاهر شكري "حسين عيسى" من جامعة النجاح الوطنية بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مشرفي المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين انفسهم ".  
لذا أرجو التعاون معها وتسهيل مهمتها بما لا يعيق العملية التعليمية في المدرسة واعادة الاستئذان الى قسم التعليم العام في موعد اقضاء امدوح من تاريخه .

مع الاحترام،،،

مديرة التربية والتعليم  
مديرة فحماوي عودة



مديرة التربية والتعليم  
مديرة فحماوي عودة

(ح)

<p>State of Palestine Ministry of Ed. &amp; Higher Ed. Directorate of Education - Tubas</p>	<p>بسم الله الرحمن الرحيم </p>	<p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم - طوباس</p>
<p>الرقم : م ط / 130 / 160 / 2016 التاريخ : 2016 / 3 / 16 م الموافق : 15 / 10 / 1437 هـ</p>		
<p>حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين تحية طيبة وبعد ،،،</p>		
<p><u>الموضوع : " استبانة "</u></p>		
<p>تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب تحياتها، وترفق طيه استبانة الباحث <i>أ. محمد الحواش</i> بعد أن تأمل من حضراتكم تعبئة الاستبانة المرفقة وإعادتها للمديرية " قسم التعليم العام " في موعد أقصاه يوم <i>2016/3/16</i> الموافق <i>15/10/1437</i> مع الاحترام ،،،</p>		
<p>أ. محمد الحواش مدير التربية والتعليم</p>		<p>نسخة : النائب الفني المحترم .</p>
<p>فاكس (+970-92571113)</p>	<p>تلفون (+970-92571115)</p>	<p>التعليم العام: غص / ع.غ تلفون (+970-92571114)</p>

ملحق (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الاستبانة

(أ) فقرات مجال (التنظيمات الإدارية) في محور الرقابة الإدارية

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى ودرجة الفاعلية
1	.1	ألتزم بتعليمات الدوام الرسمي	4.93	0.26	مرتفع جداً
8	.2	أتابع توقيع المعلمين المغادرين أثناء الدوام الرسمي	4.75	0.51	مرتفع جداً
11	.3	أأخذ الإجراءات اللازمة بحق العاملين الذين لا يتقيدون بالتعليمات الرسمية	4.19	0.82	مرتفع جداً
6	.4	أحافظ على سجل الحضور والمغادرة بصورة جيدة ونظيفة	4.83	0.41	مرتفع جداً
2	.5	أوقع على سجل الحضور والمغادرة	4.93	0.25	مرتفع جداً
4	.6	أتابع إجازات العاملين حسب التعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم	4.90	0.32	مرتفع جداً
3	.7	أوثق إجازات العاملين في سجل الدوام وتقرير الدوام الشهري	4.93	0.28	مرتفع جداً
5	.8	أنتقيد بمواعيد وأوقات الدوام الرسمي	4.86	0.35	مرتفع جداً
7	.9	أشرف على فعاليات الطابور الصباحي في المدرسة	4.83	0.38	مرتفع جداً
9	.10	أعالج ظاهرة الغياب المتكررة بين الطلبة	4.62	0.51	مرتفع جداً
10	.11	أشارك المعلمين والمرشدين وأولياء الأمور معالجة المشكلات السلوكية لدى الطلبة	4.52	0.60	مرتفع جداً
الدرجة الكلية لمجال (التنظيمات الإدارية)					
			4.75	0.23	مرتفع جداً

(ب) مجال (السجلات الإدارية) في محور الرقابة الإدارية

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى ودرجة الفاعلية
6	.12	أتابع أعمال السكرتير أو النائب فيما يتعلق بتوثيق السجلات	4.65	0.56	مرتفع جداً
3	.13	أحفظ السجلات والملفات في مكان مناسب وآمن	4.83	0.38	مرتفع جداً
7	.14	أوثق المراسلات الرسمية الصادرة والواردة في سجلي الصادر و الوارد باستخدام الحاسوب	4.62	0.83	مرتفع جداً
5	.15	أرفع التقارير الإدارية الدورية للمسؤولين في المستويات الإدارية الأعلى	4.67	0.62	مرتفع جداً
4	.16	أتابع الأعمال الكتابية للمعلمين (تحضير، علامات، خطط)	4.80	0.40	مرتفع جداً
8	.17	أقدم تغذية راجعة مناسبة للمعلمين حول أدائهم بشكل دوري	4.50	0.53	مرتفع جداً
9	.18	أوثق العقوبات بحق الطلبة المخالفين للتعليمات المدرسية الرسمية	4.27	0.78	مرتفع جداً
2	.19	أوثق اجتماعات الهيئة التدريسية وأولياء الأمور في سجل الاجتماعات	4.84	0.41	مرتفع جداً
1	.20	أوثق زيارات المشرفين التربويين وموظفي المديرية والوزارة في سجل الزيارات	4.90	0.30	مرتفع جداً
الدرجة الكلية لمجال (السجلات الإدارية)					
			4.68	0.30	مرتفع جداً

(ج) مجال (الحالة العامة لبناء المدرسة) في محور الرقابة الإدارية

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى ودرجة ودرجة الفاعلية
4	.21	أتأكد من مدى صلاحية البناء المدرسي	4.79	0.40	مرتفع جداً
5	.22	أتأكد من صلاحية الوحدات الصحية للاستخدام	4.79	0.41	مرتفع جداً
7	.23	أتابع سلامة المبيعات ونظافتها في المقصف المدرسي	4.71	0.52	مرتفع جداً
9	.24	أتأكد من وجود يافطة خاصة (باسم، ورؤية، ورسالة المدرسة) ويافطات خاصة بالصفوف	4.66	0.61	مرتفع جداً
1	.25	أتأكد من وجود العلم الفلسطيني في موقعه المناسب	4.91	0.30	مرتفع جداً
6	.26	أتابع أعمال الصيانة الخاصة بمباني المدرسة	4.79	0.42	مرتفع جداً
8	.27	أهتم بتنظيم عُرف الإدارة بصورة دورية	4.71	0.48	مرتفع جداً
15	.28	أشرف على تزيين جدران المدرسة باللوحات الفنية التربوية المعبرة	4.28	0.65	مرتفع جداً
17	.29	أستثمر الساحات الخالية لعمل حدائق يستخدمها الطلاب	4.10	0.90	مرتفع جداً
14	.30	أتابع تجهيز الملاعب بصورة خالية من العوائق	4.40	0.75	مرتفع جداً
12	.31	أسعى لتوفير مكتبة مدرسية ملائمة	4.50	0.70	مرتفع جداً
13	.32	أسعى لتوفير مختبرات علمية حديثة لمختلف المباحث الدراسية	4.43	0.80	مرتفع جداً

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى ودرجة الفاعلية
3	.33	أُتبع نظافة المدرسة ومرافقها	4.82	0.38	مرتفع جداً
2	.34	أُهتم بتوفير إضاءة وتهوية جيدة في المدرسة	4.84	0.38	مرتفع جداً
10	.35	أُوفر أعداداً كافية من أدوات السلامة العامة	4.66	0.60	مرتفع جداً
11	.36	أُتأكد من وجود دليل هاتف أرقام الطوارئ الهامة والضرورية	4.59	0.71	مرتفع جداً
16	.37	أُهتم بعمل مخارج طوارئ خارجية آمنة	4.20	0.84	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية لمجال (الحالة العامة لبناء المدرسة)	4.60	0.33	مرتفع جداً

(د) مجال (اللجان المدرسية والاجتماعات) في محور الرقابة الإدارية

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى ودرجة الفاعلية
2	.38	أشكّل اللجان المدرسية حسب حاجة المدرسة	4.80	0.40	مرتفع جداً
3	.39	أناقش خطط اللجان المختلفة مع جميع ذوي الإختصاص	4.52	0.56	مرتفع جداً
5	.40	أقيم عمل اللجان وفق معايير واضحة	4.39	0.62	مرتفع جداً
4	.41	أتابع تنفيذ التوصيات التي انبثقت عن الاجتماعات	4.48	060	مرتفع جداً
1	.42	أطلع المعلمين على التعليمات الرسمية	4.90	0.30	مرتفع جداً
الدرجة الكلية لمجال (اللجان المدرسية والاجتماعات)					
			4.62	0.38	مرتفع جداً

(هـ) فقرات مجال (المستوى الإداري) في محور (الأداء الوظيفي)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى ودرجة وفاعلية
1	.1	أعدّ الخطة المدرسية السنوية	4.90	0.32	مرتفع جداً
4	.2	أشرف على تنفيذ الخطة السنوية بناءً على ما تم إعداده	4.72	0.52	مرتفع جداً
5	.3	أوزع المهام الإدارية على العاملين بعدالة حسب تخصصاتهم	4.66	0.57	مرتفع جداً
3	.4	أعدّ برامج الدروس والامتحانات والنشاطات	4.82	0.47	مرتفع جداً
2	.5	أعدّ التشكيلات المدرسية السنوية	4.88	0.34	مرتفع جداً
7	.6	أخذ الترتيبات الوقائية والعلاجية والتحفيزية المناسبة للطلبة والعاملين	4.52	0.55	مرتفع جداً
9	.7	أتعرف إلى مشكلات العاملين الإدارية (رواتب، إجازات، أدونات، شكاوي) لمعالجتها	4.47	0.66	مرتفع جداً
8	.8	أعمل على حل مشكلات العاملين الإدارية لدى الجهات المختصة وفق الأصول	4.49	0.70	مرتفع جداً
6	.9	أستفيد من الإمكانيات المالية على أكمل وجه وفق التعليمات الصادرة	4.61	0.68	مرتفع جداً
10	.10	أعتمد تعليمات داخلية لتسيير الأمور على أكمل وجه	4.42	0.91	مرتفع جداً
الدرجة الكلية لمجال (المستوى الإداري)					
			4.44	0.46	مرتفع جداً

(و) فقرات مجال (المستوى الفني) في محور (الأداء الوظيفي)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى ودرجة الفاعلية
7	.11	أسعى لتوفير فرص التدريب لتنمية الاحتياجات المهنية للعاملين في المدرسة	4.29	0.65	مرتفع جداً
4	.12	أتابع تفعيل لجان المباحث	4.40	0.62	مرتفع جداً
2	.13	أتابع توصيات المشرفين	4.63	0.51	مرتفع جداً
3	.14	أوظف أساليب الإشراف المختلفة	4.43	0.59	مرتفع جداً
1	.15	أنظّم زيارات إشرافية للصفوف لأتابع أعمال المعلمين	4.74	0.52	مرتفع جداً
5	.16	أحث المعلمين على الزيارات التبادلية	4.40	0.91	مرتفع جداً
8	.17	أحلل الاختبارات المدرسية بأنواعها المختلفة لتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة	4.28	0.76	مرتفع جداً
6	.18	أضع خططاً علاجية قابلة للتنفيذ لعلاج ضعف التحصيل عند الطلبة	4.34	0.71	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية لمجال (المستوى الفني)	4.36	0.52	مرتفع جداً

(ز) فقرات مجال (المستوى الإجتماعي) في محور (الأداء الوظيفي)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى ودرجة ودرجة الفاعلية
5	.19	أنظّم برامج هادفة إلى إحداث تأثير إيجابي متبادل بين البيئة المحلية و المدرسة	4.22	0.72	مرتفع جداً
3	.20	أُتبادل النصائح والإرشادات والآراء مع أولياء الأمور فيما يتعلق بشؤون أبنائهم	4.49	0.63	مرتفع جداً
2	.21	أُفعل مجالس الآباء والأمهات	4.50	0.57	مرتفع جداً
1	.22	أعمل على تعزيز العلاقة ما بين المعلمين أنفسهم، و بين المعلمين والطلبة	4.58	0.58	مرتفع جداً
4	.23	أضع خطة لتنفيذ النشاطات اللاصفية	4.25	0.74	مرتفع جداً
6	.24	أطوّر الأنشطة اللاصفية لتنمية مهارات التفكير المختلفة لدى المعلمين والطلبة	4.10	0.81	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية لمجال (المستوى الإجتماعي)	4.60	0.46	مرتفع جداً

(ح) فقرات مجال (الشفافية الإدارية) في محور (الأداء الوظيفي)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى ودرجة ودرجة الفاعلية
6	.25	أُتقبَل الملاحظات والاقتراحات الصادرة من العاملين في المدرسة	4.45	0.82	مرتفع جداً
1	.26	أُتعامَل بمصداقية وشفافية وعدالة مع العاملين في المدرسة	4.83	0.40	مرتفع جداً
7	.27	أُنْفذ نظام المساءلة بفاعلية وعلنية وموضوعية	4.40	0.77	مرتفع جداً
4	.28	أُرَاعِي المرونة اللازمة في إدارة المدرسة	4.62	0.54	مرتفع جداً
3	.29	أُرَاعِي استخدام أسلوب إداري يتميز بسهولة الفهم من قبل العاملين في المدرسة	4.66	0.54	مرتفع جداً
5	.30	أُسْمَح بتقييم أدائي من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات	4.53	0.72	مرتفع جداً
2	.31	أُقَدَّر الظروف الخاصة التي تواجه المعلم	4.68	0.55	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية لمجال (الشفافية الإدارية)	4.53	0.39	مرتفع جداً

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**Administrative Control And It's Relationship To Job  
Performance With The Basic Government Schools  
Principals In The Governorates Of The Northen West  
Bank From The Views Of Principals Themselves**

**By  
Marah Taher Shokri “Hasan Ali”**

**Supervised by  
Prof. Abed Mohamad Assaf**

**This Thesis is Submitted in Partial fulfillment of the  
Requirements for the Degree of Master of Educational  
Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National  
University, Nablus, Palestine.**

**2016**

**Administrative Control And It's Relationship To Job Performance  
With The Basic Government Schools Principals In The Governorates  
Of The Northen West Bank From The Views Of Principals Themselves**

**By  
Marah Taher Shokri “Hasan Ali”**

**Supervised by  
Prof. Abed Mohamad Assaf**

**Abstract**

This Study aimed to identify the degree of applied management control, and the degree of functionality to the basic government school principals in the provinces of the northern West Bank from the views of the managers themselves and their relationship. The aim is also known as the effect of each of the variables (Gender, educational qualification, years of administrative experience, the Directorate and the school site) to control the process and its relationship to job performance with the basic public school administrators in the provinces of the northern West Bank from the views of the managers themselves.

The study population consisted of all the basic public school administrators and principals in the provinces of the northern West Bank, in the academic year (2015 - 2016), where numbered (454) principals distributors on basic public schools in the provinces of the northern West Bank, this study was performed on a random sample of the number of members (229) principals. The researcher used the descriptive and analytical approach because they are based on a range of research procedures that rely on the collection of facts and data, classified,

processed and analyzed and accurate enough to draw implications and access to the results, especially the topic of the study's recommendations.

As for the tool that was used to obtain the results of this study, the researcher prepared (questionnaire), especially the subject of study with the help of literature theory and previous studies related to the study and management reports considerate contain two main sections, which included a (demographic variables) for the study, which formed the first section the variable (Gender, and has two levels: the male and female) and variable (Educational qualification, has four levels: diploma, bachelor's, bachelor's and Diploma, Masters or higher) and a variable (Years of management experience, and has three levels: less than 5 years, from 5 to 10 years, more than 10 years) and a variable (Directorate, has eight levels: Qalqiliya, Tulkarem, Jenin, Tubas, Qabatiya, Nablus, south of Nablus, Salfit) and variable (Location of the school, and has two levels: the village, city).

In while, the second section included (73) items distributed on two main axes section (management control, performance career), which contained the first axis (administrative control) (42) items distributed on four key areas: (administrative regulations, administrative records, the overall situation of building school and school committees and meetings), while the second axis contains (functionality) (31) items distributed on four key areas: (administrative level, technical level, the social level and administrative transparency).

This is in addition to the researcher to verify the veracity of the tool through submission to the panel of judges who are involved with the subject of study, where the researcher adopted the method of the sincerity of the arbitrators, as the researcher extraction coefficient reaching reliability coefficient (Alpha – Cronbach). The researcher also used Statistical packages for Social Sciences(Spss). The study found a range of results including:

1. The total score for the areas of administrative control to the basic government school principals in the provinces of the northern West Bank from the views of the managers themselves were a mean of (4.66) and a standard deviation of (0.26), this indicates a high level of management control.
2. The total score of the areas and the reality of functionality with basic government school principals in the provinces of the northern West Bank from the views of the managers themselves were a mean of (4.52) and a standard deviation of (0.40), and this shows the high degree of the reality of job performance.
3. There are statistically significant relationship at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) between the process of management control and functionality to the basic government school principals in the provinces of the northern West Bank from the views of the managers themselves a factor of correlation (0.686).

4. There are statistically significant differences at ( $\alpha = 0.05$ ) in the average degree of management control to the basic government school principals in the provinces of the northern West Bank due to the variable gender in favor of females without males.
5. There are no statistically significant differences at the level of significance( $\alpha = 0.05$ ) in the average degree of functionality to the basic government school principals in the provinces of the northern West Bank due to the variable gender.
6. There are no statistically significant differences at ( $\alpha = 0.05$ ) between the means of administrative control degrees and their relationship to job performance with the basic public school administrators in the provinces of the northern West Bank are due for each of the variables (educational qualification , years of administrative experience, the Directorate , the location of the school).

According to the results of the study it reached its researcher pointed out a set of recommendations including:

1. The need to follow some basic government school principals in the provinces of the northern West Bank administrative tasks Almaklh Every member of the two bodies ( administrative and educational ) in their schools, in order to make sure personally from the application of these members to the instructions and laws regulatory and administrative required by the authorities The government official in

charge of (Ministry of Education ),in order to prevent any disruption administrative lead to a negative impact on job performance , which in turn is reflected in the level of their achievement in their schools.

2. Keep abreast of scientific developments and the regulatory modern methods on an ongoing basis and in accordance with the Palestinian administrative development requirements.
3. Adoption of the results of the study to be a guide for managers and decision-makers and industry in the Palestinian educational institution to take advantage of the nature of the relationship between the process of management control and functionality which assets they have to employ in the Palestinian educational administrative work.
4. Carry out studies similar to this study discusses the effect of other variables is variables (educational qualification, years of administrative experience, the Directorate, the school site) on the nature of the relationship between the process of management control and functionality and sample other than the (basic government school principals).