

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة المراجعة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى  
مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من  
وجهات نظر المديرين أنفسهم

إعداد

هديل محمد إبراهيم عودة

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

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

2019

واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري  
المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية  
من وجهات نظر المديرين أنفسهم

إعداد

هديل محمد إبراهيم عودة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 5 / 5 / 2019م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....

أ.د. عبد محمد عساف / رئيساً ومشرفاً

.....

د. فخري دويكات / ممتحناً خارجياً

.....

أ.د. غسان الحلو / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

إلى أقرب الناس إلى قلبي وأولاهم بحبي

إلى من وسعتني رحمتها صغيرة، وأسعدتني صحبتها كبيرة، إلى والديّ العزيزين

إلى الإنسان الذي أحببته حباً جماً

إلى من تربح في قلبي وجعل حبه وساماً على صدري، إلى من نقشته الأحبار في قلبي وحفرت

اسمه في عقلي وعروقي، إلى الذي تهواه الروح والجسد، وإليه تركز الآهات والوئام، إلى من تقاسم

معي مشوار حياتي

إلى زوجي العزيز.

إلى من شاركوني دراستي بلعبهم وعبثهم وضحكاتهم، إلى فلذات كبدي ونور عيوني

بناتي الغاليات.

إلى من عشت معهم في بيت واحد، وقضيت معهم جميع تفاصيل حياة الطفولة بطلوها ومرّها، إلى

أخواتي وأخوتي الغاليين على قلبي.

إلى جميع أحبتي وأقاربي وأصدقائي وجميع من حفّزوا همتي لطلب العلم، وإلى سائر المسلمين في

الأرض.

وعسى ألا تفوتني منهم دعوة سالحة قد يحجب الله بها عني غاشية العذاب، أو يجزيني بها حسن

الثواب.

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

## الشكر والتقدير

استجابة لقوله تعالى: (ومن شكر فإنما يشكر لنفسه) {النمل،40} ، وتبعاً لهدي رسولنا الكريم: (من لا يشكر الله لا يشكر الناس)، وعرفاناً بالفضل لأهله، فإنني أتقدر بوافر الشكر والتقدير إلى الطاقم التدريسي في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، والعاملين فيها، لما أسدوه لنا طيلة مسيرتنا التعليمية في هذه الجامعة العريقة، ولا أستثني أحداً منهم، فكل في موقعه قد أسهم بوصولي إلى هذه المرحلة العلمية من حياتي.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف القدير أ. د. عبد محمد عسّاف، لما قدمه لي من نصائح ثمينة وتوجيهات قيّمة، وإلى الممتحن الداخلي أ. د. غسان الحلو، والممتحن الخارجي د. فخري دويكات فلهم جميعاً مني كل الشكر والعرفان.

الباحثة

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية  
في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة كاملة، أو أيّ جزء منها لم يقمّ من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي  
أو بحثي 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
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملحقات
ل	الملخص
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
<b>13</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
14	الإطار النظري
37	الدراسات السابقة
37	أولاً: دراسات تتعلق بالمشاركة في المراجعة الإدارية
44	ثانياً: دراسات تتعلق بالأداء الوظيفي
55	التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
<b>59</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
60	منهج الدراسة
60	مجتمع الدراسة
61	عينة الدراسة
62	أداة الدراسة
64	صدق الأداة

65	ثبات الأداة
65	إجراءات الدراسة
67	المعالجات الإحصائية
<b>68</b>	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b>
69	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.
73	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
<b>90</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات</b>
91	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
94	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
103	ثالثاً: التوصيات
105	قائمة المصادر والمراجع
105	المراجع العربية
110	المراجع الأجنبية
114	الملاحق
b	Abstract

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
61	عدد مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية مصنفين حسب المديرية.	الجدول (1)
61	نسبة العينة التطبيقية من مديري المدارس.	الجدول (2)
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	الجدول (3)
63	المجالات والمحاور التي تمثلها في الاستبانة	الجدول (4)
65	معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية	الجدول (5)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور مجال المراجعة الإدارية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم	الجدول (6)
70	نتائج إختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم (المعيار المعتمد =4.2).	الجدول (7)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور مجال الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم	الجدول (8)
72	نتائج إختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين (المعيار المعتمد =4.2)	الجدول (9)
73	معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي	الجدول (10)
74	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.	الجدول (11)
75	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.	الجدول (12)

76	المتوسطات الحسابية مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة	الجدول (13)
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة	الجدول (14)
78	المتوسطات الحسابية لمجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية.	الجدول (15)
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية .	الجدول (16)
80	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات المديرين أنفسهم تبعاً لمتغير المديرية.	الجدول (17)
81	نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية.	الجدول (18)
82	نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.	الجدول (19)
83	نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.	الجدول (20)
84	المتوسطات الحسابية لمجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.	الجدول (21)

85	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الادارة.	الجدول (22)
86	المتوسطات الحسابية لمجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية	الجدول (23)
87	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم فيها تعزى لمتغير المديرية .	الجدول (24)
88	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية.	الجدول (25)
89	نتائج إختبار(ت) لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغيرالدرجة.	الجدول (26)

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
114	أسماء المحكمين لأداة الدراسة.	ملحق (1)
115	أداة الدراسة بصورتها الأولية.	ملحق (2)
121	أداة الدراسة بعد عرضها على المحكمين (الصورة النهائية).	ملحق (3)

## واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم

إعداد

هديل محمد عودة

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كما هدفت التعرف إلى الفروق في بعض المتغيرات وهي: (الجنس، وسنوات الخبرة، وعدد الطلبة في المدرسة، والمديرية، والدرجة العلمية) لكل من المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي. وتم استخدام المنهج الوصفي بأحد صورة التحليلية، ومن أجل تحقيق ذلك قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من مجالين هما: (المراجعة الإدارية، والأداء الوظيفي)، وقد اشتملت "المراجعة الإدارية" على أربعة محاور، موزعه على (40) فقرة فيما تكون "الأداء الوظيفي" من ثلاث محاور موزعة على (30) فقرة فأصبحت بصورتها النهائية مكونه من (70) فقرة، حيث تم قياس صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة بلغ حجمها (135) مديراً ومديرة، تم إختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. بعد جمع البيانات تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- كان واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم كان كبيراً.
- وكان مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم كان كبيراً أيضاً.

- هناك علاقة قوية بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد الطلبة في المدرسة، وسنوات الخبرة الإدارية، والدرجة العلمية)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديرية القدس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد الطلبة في المدرسة، وسنوات الخبرة الإدارية، وعدد الطلبة في المدرسة، والدرجة العلمية)، إلا أنه تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديرية القدس.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة جملة من التوصيات كان أهمها:

- 1- تعزيز دور الإدارة المدرسية في توظيف المراجعة الإدارية في كافة المدارس التابعة لمحافظة وسط الضفة الغربية.
- 2- تقديم حوافز مادية للمديرين الذين يطبقون المراجعة الإدارية في مدارسهم على أكمل وجه.
- 3- أن يتابع المدراء تطبيق المراجعة الإدارية بصورة دورية.



## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة الدراسة

يتضمن العمل الإداري المدرسي الكثير من المهام والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية بما في ذلك القرارات الإدارية، كما ويتضمن العمل الإداري المدرسي أساليب إدارية متنوعة في الإدارة، منها ما يتعلق بالعاملين والمدرسين، ومنها ما يتعلق بالطلبة، وتكثر فيها المهام اليومية والمراجعات والأعمال المكتبية المتعلقة بجداول الحصص، وقوائم الطلبة، والقوائم المالية، والحالات الاجتماعية في المدرسة، والشؤون الإدارية للمدرسين، وكذلك ما يتعلق بمخزن الكتب وما يرد للمدرسة من وزارة التربية والتعليم، وغيرها من الأمور المتعلقة بالتعليمات والتوجيهات التي تصدر منها بشكل دوري، وفيما يستجد من قرارات.

وجميع هذه الأعمال، تتطلب جهداً إدارياً ووقتاً معينين، وقد تطرأ على العمل المدرسي بعض الإشكاليات العارضة التي تؤثر سلباً على ممارسة العمل فيه، لذا قد ينتج عن الجهد والوقت والمشكلات بعض من الأخطاء التي تستدعي المراجعة والتدقيق في الأعمال اليومية وفي القرارات الصادرة عن المدير، وبصورة عامة فإن أي عمل أو مهمة أو قرار لا بد أن يتضمن إعداده والسير به وتنفيذه مراجعة لاستيضاح الأخطاء أو لتحسين المهمة والقرار.

وتشير الكثير من الدراسات السابقة إلى أن المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي للمديرين يؤدي إلى تحسين فاعلية العملية التربوية ومنها دراسة العمرات (2010)، حيث أنه لا بد من إجراء مراجعة للأعمال الإدارية التي تقوم بها الإدارة المدرسية، وذلك لتوسّع هذه الأعمال وتحسين الأداء، فلقد تغيرت أدوار الإدارة المدرسية واتسع مجالها، ولم تعد مجرد عملية روتينية إدارية تعمل على تسيير العمل المدرسي بصورة روتينية، وإنما أخذت بالتوسع لتشمل طرائق التدريس والأنشطة المدرسية، وتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي، وهنا تكون الإدارة المدرسية الممثلة بالمديرين تتحمل المسؤولية عن جميع تفاصيل هذه الأعمال، بما فيه تحمل مسؤولية نجاح المدرسة في تحقيق أهداف التربية والتعليم.

أما صالح (2015) فيصف عملية المراجعة بعملية تقييم لما يقوم به المدير من الأعمال، لأنها عملية تؤدي للتأكد مما تم تحقيقه من أهداف، والإفادة من معطيات التغذية العكسية لتصحيح المسار التربوي والإداري وتصويبه، وتؤدي المراجعة الإدارية إلى تعديل الخطط، وتحديد أسباب القصور، مما يزيد من دافعية المعلم والمتعلم لشعورهما بالإنجاز لما تحققه المدرسة ككل، فمن جهة فإن الذي يقوم بالتقييم والمراجعة هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، وهو في هذه الحالة مدير المدرسة، لأن نجاح المدرسة يتوقف بالدرجة الأولى على نجاح المدير في عمله، والمراجعة كعملية إدارية يقوم بها المدير بشكل شخصي ومهني تؤدي دوراً بالغ الأهمية في تحقيق النجاح من جهة أخرى.

وينظر إلى المراجعة الإدارية في العمل المدرسي على أنها نوع من أنواع التمكين الإداري المتعلق بالمدير، فإذا انسجم مفهوم التمكين مع المراجعة، سيحقق مدير المدرسة ما تصبو إليه وزارة التربية والتعليم من تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف، وتزويد العاملين بالمدرسة بالمعرفة والتفاصيل الدقيقة حول العمل الإداري، وتوضيح ممارسة المركزية واللامركزية في العمل التربوي والإداري (عباس، 2016).

ومن جهة أخرى تعدّ المراجعة الإدارية من الأدوات ذات الأهمية القصوى في العمل المدرسي، فهي لا تقتصر على العمل ذاته، إنما تكمن أهميتها على تحسين التطور المهني لدى المدير، وتزيد المراجعة الإدارية بوجود المعلمين من فعالية الإتصال والتواصل بينهم، فينعكس هذا الأمر على التطور المهني للمعلمين أيضاً في العمل الإداري، وبالنتيجة يتمكن المدير من شحذ همم العاملين وتهيأتها للعمل وتنفيذ القرارات، ويكون العمل صادر عن وعي واندفاع ذاتيين، مما يمنح العاملين في المدرسة الكفاءة وتحمل المسؤولية (الزعيم، 2014).

ويرى مازيبكو (Mazibuko, 2007) أنّ أهمية المراجعة الإدارية تكمن في اعتبارها أداة التقييم الأولى، ويرى أنّها الأداة التي تحدّ من هدر الوقت الإداري حتى لو كانت مراجعة جزئية، فعند استخدامها يُمنح العاملون في المدرسة فرصة سماع اقتراحاتهم وتعديل ما سيقومون به، وفي الوقت ذاته تحافظ على استمرارية متابعة العمل الإداري بصورة شاملة. ويرى مازيبكو أيضاً بأنه على

الرغم من حدوث بعض الاستياء لدى العاملين في المدرسة نتيجة هذا التقييم والمراجعة الجزئية، إلا أنها تكون بمثابة الدليل والموجه لتحسين العمل الإداري والتعليمي على السواء.

ويمكن القول أنّ المراجعة الإدارية تحدد إلى مدى بعيد نجاح الإدارة المدرسية، إذا تمّ تطبيقها بفعالية وبأسس مهنية وموضوعية، كتقسيم العمل الإداري إلى أجزاء وإسناد كل جزء لمن هو أهل له، وتقييم قدرات كل عامل في المدرسة وتحمله جزء من المسؤولية، بعد إجراء مراجعة وتقييم لخطوات سير العمل الإداري، وانطلاقاً من عمل الباحثة في العمل الإداري، فإنّ للمراجعة دور بناءً في تعزيز ثقة العاملين بأعمالهم الإدارية، لأنها تنتبأ بالخطأ قبل الوقوع به، وتضع أمام الإدارة الأولويات والمقترحات المختلفة، والوسائل الأفضل إذا ما غُفّل عنها سابقاً، فيتم تدارك جزء كبير من الأخطاء الإدارية نتيجة لإستخدام المراجعة الإدارية.

إن ما تطرقت إليه دراسة ألكسندريا (Alexandria, 2013) بأنّ المراجعة الإدارية تعد جزءاً رئيسياً من الأداء الوظيفي لدى المديرين، فقد اعتبرت هذه الدراسة أنّ المهام العديدة للمدير، والتي يتمثل بعض منها في متابعة العملية التعليمية، يجب أن تكون المراجعة جزء أساسى منها، خصوصاً في متابعة المؤثرات الداخلية والخارجية على الفصول الدراسية وعلى مستوى تعليم الطلبة، وعند متابعة سجلات الطلبة ومدة تحسّن أدائهم، فهذه المراجعة تمنحه المقدرة على اكتشاف مواهب الطلبة، وكذلك نقاط الضعف التي يعانون منها، أو المآخذ على عملية التدريس ذاتها، إضافة لدور المراجعة في إثارة المناقشة مع المعلمين والعاملين في المدرسة عن القيام بالمراجعة الإدارية.

كما وتضفي المراجعة الإدارية نوعاً من التقييم الذاتي للمديرين والمعلمين أيضاً، فتتحول إلى روتين يومي ضمن الأداء الوظيفي، فيعتمد جميع العاملين في المدرسة إلى استخدام المراجعة الشخصية، بإتباع التأمل الذاتي للتصرفات والأعمال وطرائق التدريس، ويراجعون أنفسهم لكشف نقاط القوة ونقاط الضعف في أساليبهم، لذا عندما تكون المراجعة عملية ذاتية وإدارية في الوقت نفسه، فإنها تقيّد في توضيح العديد من الأمور الإدارية، وتعرّف بالأنظمة والقوانين المتبعة في المدرسة، وتعمل على تحديد أنواع السلوك التربوية والإدارية، وتحدد معالم الهيكل التنظيمي القائم

في المدرسة، خصوصاً عند استخدامها في عملية التخطيط، وتنمي القدرة لديهم في مواجهة الصعوبات والتحديات المتنوعة، وتفيد في تبادل الخبرات ما بين الإدارة والمعلمين (الزعيم، 2014).

وتتضح العلاقة بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي عن طريق مراجعة الخطط اليومية والخطط الإستراتيجية وعمل اللجان والأعمال اليومية، وفحص الأنشطة والبرامج جميعها التي تقوم بوضعها الإدارة المدرسية أو المعلمون، وتتضح أيضاً هذه العلاقة بتتبع العوامل والتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على تحقيق الأهداف والخطط وسير الأنشطة والبرامج المدرسية، إذ تتضمن كل خطوة مراجعة وقياس مدى تحقيق الهدف وسير الإنجاز، وبالمحصلة يتم التوصل إلى تقييم شامل لأداء المدرسة بناء على الأداء الوظيفي في المراجعة والتقييم، فهنا تتحول المراجعة الإدارية إلى جزء من الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي يتحول إلى جزء من المراجعة الإدارية، حيث يقوم العاملون بأدائهم الإداري والتدريسي بناء على الخطط الموضوعة التي تم مراجعتها.

ولتوضيح مفهومي المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي تتناول هذه الدراسة بشيء من التفصيل مفهوم المراجعة الإدارية وأهميتها وأهم المراحل التي تمرّ بها وتنفيذها، ثم تعرض هذه الدراسة أيضاً الأداء الوظيفي وعناصره وطرق تحسينه وقياسه والعوامل المؤثرة فيه، إلى جانب مواضيع جانبية توضح مفهومي الأداء الوظيفي والمراجعة الإدارية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتضمن العمل الإداري في المدرسة العديد من المهام الموكلة للمدير ونائبه ومربي الصفوف، منها إعداد قوائم الطلبة، وترتيب الصفوف والشعب، ومتابعة قضايا الطلبة، والانتقال من وإلى المدرسة، ومتابعة آخر قضايا وقوانين التربية والتعليم وتنفيذها ميدانياً في المدرسة، وغيرها من المسائل الإدارية المتعلقة بأوضاع المعلمين التعليمية والإدارية، وقد يشوب العمل بهذه المسائل بعض الأخطاء الإدارية، سواء ناتجة من ضغط العمل أو عن الترهل الإداري وسوء المتابعة من قبل المدير، فتنعكس هذه الأخطاء على أداء المديرين.

فقد لاحظت الباحثة كونها من سكان مدينة القدس وتعمل كمديرة إدارية في إحدى المدارس التابعة لمدينة القدس أن هناك ممارسات كثيرة من قبل الإحتلال الإسرائيلي تعرقل عملية التعليم وتضع عراقيل حول العمليات الإدارية التي يقوم بها المديرين في المدارس، كما لاحظت الباحثة أيضاً من خلال عملها أنه كلما كان الواقع الإداري أكثر إنضباطاً وأقل أخطاءً إنعكس ذلك إيجاباً على أداء المديرين والمدرسين على السواء، وعادة يتم تجاوز هذه الأخطاء وتداركها قبل وقوعها بقيام المدير بعملية مراجعة للمسائل الإدارية جميعها في المدرسة، وبعد هذا الأمر بمثابة قاعدة عملية يتبعها المديرون أثناء عملهم بناء على هذه المراجعة، والتي يمكن إعتبارها تقيماً من المدير لعمله. كما أنه من خلال مراجعة الأدب النظري للعديد من الدراسات والمراجع والتي تهتم بالمراجعة والأداء الوظيفي أوصت جميعها بالاهتمام بالمراجعة الإدارية كونها تنعكس على الواقع التعليمي والوظيفي في المؤسسات التعليمية وعلى رأسها المدارس.

وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

أما الأسئلة الفرعية التي انبثقت عن السؤال الرئيس فهي:

1) ما درجة تطبيق المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

2) ما درجة الأداء الوظيفي للمدراء في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

3) ما العلاقة بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية؟

4) هل تختلف تقديرات مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية نحو واقع المراجعة الإدارية لدى مدراء المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين أنفسهم باختلاف

متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة وعدد الطلبة في المدرسة، ومديرية التربية والتعليم، والدرجة العلمية)؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لفحص الفرضيات الصفرية الآتية:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

(4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم.

(5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

9) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم.

10) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

#### أهداف الدراسة:

حاولت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1) الكشف عن واقع تطبيق المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

2) الكشف عن درجة الأداء الوظيفي للمدراء في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

3) معرفة العلاقة بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية.

4) التحقق من وجود اختلافات في تقديرات مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية نحو واقع المراجعة الإدارية لدى مدراء المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمدراء أنفسهم باختلاف متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، وعدد الطلبة في المدرسة، ومديرية التربية والتعليم، والدرجة العلمية).

**أهمية الدراسة:**

**الأهمية النظرية:**

تعدّ دراسة الواقع الإداري في المدارس والإطلاع على نقاط قوته وضعفه، من القضايا والمسائل المهمة في العملية الإدارية، إذ توضح لنا سبل ووسائل تقييم عمل المدير، والأساليب المتبعة في التقليل من الأخطاء الإدارية، وتوضح مدى أهمية عملية المراجعة الإدارية في التقليل من هذه الأخطاء، وتوفير الوقت والجهد اللازمين لعلاج أية مشكلة ناتجة عن سوء المراجعة الإدارية، فقد بين كلاً من أبو وطفة (2009) والأشقر (2008) دور المراجعة في الحد من الأخطاء الإدارية وتوظيف قدرات العاملين على أحسن وجه.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله، فهي تعمل على الكشف عن العلاقة بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، وهذا يعطي المسؤولين الفرصة للإطلاع على الدراسات التي تتعلّق بالإدارة، كذلك تستعرض الدراسة المواد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا الأمر يوضح للقارئ والباحث على السواء أهمية المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي في العملية التعليمية في آن واحد.



## مصطلحات الدراسة:

**المراجعة الإدارية:** عملية تحليل وفحص مستقل للأنشطة والعمليات والأنظمة والسياسات والبرامج ووسائل الرقابة الإدارية، وتقييم للخطط والسياسات والأساليب والإجراءات والأنشطة والتقارير بهدف قياس وتقويم كفاءة الكيان الإداري ووسائل الرقابة، كما تهدف إلى قياس وتقويم فعالية التشغيل والعمليات واستخدام الموارد المتاحة وإصدار التوصيات للإدارة بهدف ترشيد قراراتها المتعلقة بالتخطيط والرقابة (الأشقر، 2008، ص 10).

**المراجعة الإدارية (إجرائياً):** تعرف إجرائياً بدرجة إستجابة مديري المدارس عن أداة الدراسة الخاصة بالمراجعة الإدارية لهذه الدراسة والتي تشمل عملية فحص وتحليل لكافة الإجراءات والخطوات والتطورات والتغيرات التي حدثت في المدرسة، وفحص الأعمال والإنجازات المدرسية التي قام بها العاملون بالمدرسة، وجميع التقارير التي تصف واقع وحاجات المدرسة والطلبة على السواء، لتقييم الأداء المدرسي والإداري وتحسين الأساليب المتبعة في المدرسة للوصول لنتائج أفضل.

**الأداء الوظيفي:** يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل المنظمة بإعتباره الناتج النهائي لحصيلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. كما يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (القيوتي، 1994، ص 18).

**الأداء الوظيفي (إجرائياً):** تعرف إجرائياً بدرجة إستجابة مديري المدارس عن أداة الدراسة الخاصة بالأداء الوظيفي لهذه الدراسة والتي تشمل تنفيذ المدير للمهام المطلوبة منه جميعها على أكمل وجه، بطريقة تدل على المعرفة بمتطلبات الوظيفة ونوعية العمل المطلوب تحقيقه، وكمية العمل المنجز، وتتضمن تحقيق وإتمام هذه المهام بأفضل الطرق التربوية بناء على المراجعة التي قام بها.

مدير المدرسة: الشخص المعين رسمياً في المدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل الإدارية، والفنية، والاجتماعية داخل المدرسة، وهو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا. (أقرع، 2002، ص 12)

محافظات وسط الضفة الغربية: وهي المحافظات التي تقع في وسط الضفة الغربية والتي تتمثل في كل من محافظات وسط الضفة (القدس، أريحا، رام الله، ضواحي القدس).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

#### الأدب النظري المتعلق بالمراجعة الإدارية

تعرف المراجعة الإدارية كمفهوم شامل من عدة محاور واهتمامات، فمن حيث مضمون المراجعة الإدارية فإنها تعرف بعملية تقييم للخطط والسياسات والأساليب والإجراءات والأنشطة في المشروعات المختلفة بواسطة معايير وأنماط متنوعة سواء اتخذ هذا التقييم ناحية كمية أو قيمة، أي اشتمالها على تحديد العناصر التي يشملها الفحص، ثم تحديد الهدف من إجراء عملية المراجعة. أما من حيث مساهمة المراجعة الإدارية في تخفيض التكاليف فتعرف بأنها الأساليب الفنية التي تغير المراجعة من مجرد الضبط والرقابة إلى المراجعة بهدف تعظيم الربح، فهي العملية التي يقوم المراجع من خلالها بتحديد ما إذا كانت الإدارة تستخدم الموارد المتاحة لديها بأكثر الطرق إقتصاداً وكفاءة لتحقيق أكثر النتائج فعالية للعمليات (الأشقر، 2008).

أما تعريف المراجعة الإدارية من حيث دورها في خدمة الإدارة المدرسية ذاتها فإنه يتضمن عدة نواحي، بحيث تشمل على الفحص والتدقيق والتحليل بشكل منتظم ومستمر، سواء يومياً أو دورياً، لفحص الأنشطة الإدارية والمالية، وكل ما يتعلق بالعاملين في المدرسة ومهامهم، والشؤون الطلابية، وتقييم الأهداف والخطط والإجراءات وأساليب قياس الأداء وتقييمه، للإطلاع وقياس النتائج المحققة حسب ما تم تنفيذه من إجراءات تربوية ومنهجية وتعليمية، وبحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة، وهذه النواحي تضمن تحقيق المراجعة الإدارية للأهداف المنشودة منها، كالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة، وتحسين مخرجات التعليم من إنجازات مدرسية والمستوى الدراسي العام للطلبة، وتقليل الجهد والوقت اللازمين للعمل الإداري والمدرسي. (Bruns & Patrinos, 2011)

إن عملية تحديد مجالات المراجعة الإدارية ونطاقها يعدّ أحد أهم المسائل الإدارية في العمل، فهذا التحديد يوضح الغرض والهدف من المراجعة، ويؤكد على مدى أهميتها في تحسين الأساليب الإدارية المتبعة في المدرسة، لذا تضمّن تعريفها التقييم والتحليل وأسلوب التنفيذ، لذا يُقصد بها أحياناً تأطير العمل المدرسي في إطار سليم، وفي هيكلية مهنية وإجرائية تدفع للعاملين في المدرسة للقيام بوظائفهم المتنوعة بناءً على ما تمّ التخطيط له من مهام، ووضع أهداف إدارية وتربوية وتعليمية من شأنها النهوض بمستويات المدرسة المتعددة: إدارياً وتعليمياً واجتماعياً، فمن تعريفات المراجعة الإدارية الإطلاع الدوري أو شبه الدوري بطريقة شمولية على كل صغيرة وكبيرة في المدرسة، وإخضاعها لعملية قياس محددة بالنتائج وبطرق التنفيذ (السعيد، 2014).

### أهمية المراجعة الإدارية:

تتضمن المراجعة الإدارية عدة خطوات أساسية، هذه الخطوات عبارة عن آلية لتقييم ما سيحصل أو حصل، أو ما هو مخطط له أو ما تمّ تنفيذه من مخططات، لذا تظهر أهمية المراجعة الإدارية في إحداث تحسّن كبير وملحوظ في الأداء الإداري للمدرسة، إذ تقلل هذه المراجعة من الأخطاء السابقة والأخطاء المحتملة، ثم إنها تكون بمثابة مطابقة مسؤوليات المشاركين بالعمل الإداري والموكلين به مع ما تمّ تنفيذه، وبناء عليه يتحدد إنجاز كل فرد عامل في المدرسة، بمعنى آخر توضّح المراجعة الإدارية المهام المركزية للمدرسة بصورة أوضح وأدق (Peterson & Gijbers, 2003).

من جهة أخرى تؤدي المراجعة الإدارية إلى توفير التطوّر المهني للمعلمين والإداريين على السواء، وذلك بتوفير الفرص للمعلمين لتحمل المسؤولية عن القيادة التعليمية، وتطوير المناهج الدراسية، وتطوير الموظفين أنفسهم، والتطوير الأكاديمي والنوعي في العمل المدرسي، ويتمّ هذا الأمر باكتساب الخبرة الكافية لأداء مهمة ما، سبق للإداري أو المعلم مراجعتها وتقييمها، وتحديد دوره فيها بدقة، فهذا الأمر يكسبه الخبرة اللازمة بالأعمال الإدارية بأقل وقت وجهد ممكنين (Bruns & Patrinos, 2011).

وتنمي المراجعة طرق التواصل فيما بين العاملين في المدرسة، وتسمح بتبادل الخبرات بينهم وتناقلها من مهمة لأخرى، خصوصاً إذا كانت المراجعة بشكل دوري أو بحسب ما يقتضيه العمل المدرسي، فيتم فيها مراجعة محددة للمهمة، وقد تؤدي المراجعة إلى مشاركات جديدة من موظفين ومعلمين وإداريين آخرين، يتمتعون بخبرات معينة في مجال معين، فتنقل هذه الخبرة بفعل المراجعة إلى الآخرين، فتتكون لدى الإدارة المدرسية والعاملين فيها صورة عامة وموحدة عن طبيعة الأعمال الإدارية، ينتج عن ذلك اقتصار وتقليل بالوقت اللازم لأداء مهمة ما (Bruns & Patrinos, 2011).

تؤدي المراجعة الإدارية إلى ضمان الإنصاف والتناسب والملاءمة في المهام، إذ يكن لدى الموظفين جميعاً الدور الذي يؤديه بعد تحديد الاحتياجات المدرسية واستشارتهم حول جدول المهام أو مواعيد أو المشاركات، وفي الوقت ذاته تؤدي الاستشارات إلى إحداث جو من المناقشة المفتوحة، وتسمح بالتقليد الجيد والمطلوب في أداء مهمة إدارية ما، وتقلل هذه المناقشات المبنية على الملاءمة في المهام من ضغوط العمل، عندما يتعرف كل فرد في المدرسة على المطلوب منه للقيام به، فيتحدد بذلك المدى الزمني لكل مهمة. إذ يمكن تصوّر عملية المراجعة الإدارية على أنها تأسيس للمبادئ الأساسية المتفق عليها ضمناً في أداء المهام، إذ تتضمن عمليات المراجعة الموافقة على قبول تنفيذ المهمات وأدائها بنشاط طوال الوقت (Peterson & Gijbers, 2003).

وللمراجعة الإدارية أهمية متعددة الجوانب، تتضمن الحفاظ على الجانب المالي للمدرسة، وذلك بالتحقق من الموجود في المدرسة وقيمه المادية الفائدة المرجوة منه، وتسهم في تحسين تنفيذ الخطط ومتابعتها والسياسات العامة المرسومة لهذه الخطط، وتسهم بدرجة كبيرة في التحقق من صحة البيانات المدرسية ودقتها وتحليلها (أبو وطفة، 2009).

### مراحل تنفيذ المراجعة الادارية:

المقصود بمراحل المراجعة الإدارية هنا هو الخطوات والإجراءات التي تتم بها، إذ تقوم كل إدارة مدرسية بهذه المراجعة بما يقتضيه العمل المدرسي، حيث يشارك جميع الموظفين في استعراض أولي ميسر للإحتياجات المدرسية، ويتم إنشاء فريق عمل لمراجعة ما بعد التنفيذ، وقد

تستدعي المراجعة لجميع مجموعة المهام والتشاور والتقدم بمقترحات لمزيد من مناقشة الموظفين واستعراض آرائهم، وقد يتم فيها تقديم مقترحات لمجموعة المهام، وتصميم أو تلبية قائمة مقترحة بالإحتياجات المدرسية ضمن جدول مواعيد منقح أو معدل أو معد مسبقاً، ويتفق جميع العاملين في المدرسة، بعد التشاور، على القائمة المقترحة للإحتياجات التي يمكن تلبيتها في جدول مواعيد محدد (Robins & Wireman, 1995).

تنظر الإدارة في قائمة الإحتياجات المدرسية وتصادق عليها في جدول مواعيد، حيث يقوم المدير بوضع مسودة لجدول زمني للمهام، ومواءمة الإحتياجات المتفق عليها مع الوظائف المتاحة، وبعد التشاور مع العاملين، يقوم المدير بتحسين الجدول الزمني لتقدمه كمقترح أو بوضع نهائي، بحسب الحاجات والأولويات، ثم بعد التشاور يقوم المدير أو نائبه بتوزيع الوظائف المنقحة والمهام التفصيلية، ويتم إعلام باقي العاملين بما تم الإتفاق عليه (Anderson, 2006).

إنّ من شأن هذه الخطوات وكيفية التنفيذ تحديد لكل عامل بالمدرسة بما سيبار به، كذلك تسهم في تحليل الإحتياجات ومراقبة التقدم، ويدرس ويصدق قائمة الإحتياجات التي يتعين الوفاء بها ضمن الجدول الزمني المنقح، حيث يدرس وينقح العاملون في المدرسة هذا الجدول أو قائمة المهام، بحسب ما هو متعارف عليه في المدرسة، وهذه الدراسة بهدف التنقيح والتعديل، تعدّ جزء أساسي من عملية المراجعة، وذلك بوجود المدير، وعادة يتم إعتبار التنظيم المدرسي والمنهج وطرق التدريس أمور ذات أولوية، ثم الإحتياجات الحالية للمدرسة، والتطرق إلى الإحتياجات الجديدة التي ظهرت في المدرسة، وإذا يمكن تلبيتها من مصدر آخر، أو بطريقة أخرى (Osorio, Fasih, Patrinos, & Santibáñez, 2009).

إنّ هذه المراحل قد تكون منتظمة في مدرسة ما، وتكون بناء على تحديد الأولويات في مدرسة أخرى، فكثيراً ما تبدأ المراجعة الإدارية في المدارس بحسب ما يطرأ من تغيرات في القوانين والأنظمة والإحتياجات الأساسية والثانوية للمدرسة، وبحسب القرارات الإدارية أحياناً، وهي سواء كانت بنفس الإنتظام أم لا، تكن هذه المراحل بهدف تحليل إحتياجات المدرسة والعاملين فيها،

ولتصنيف الإحتياجات تحت عناوين محددة مثل الإنضباط، المنهج ، التنظيم، وغيرها ( Bruns & Patrions,2011).

وترى الباحثة إن هدف المراجعة الإدارية هو الحكم على مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية بكفاءة وفاعلية، ولهذا تعتبر المراجعة الإدارية حلقة الوصل بين الملكية والإدارة والأطراف الخارجية. ليستطيع القيام بها والإطلاع الدائم على الجديد منها.

## 2. الأدب النظري المتعلق بالأداء الوظيفي

يعدّ مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت بكم لا بأس به من إهتمام الباحثين، سواء في الدراسات الإدارية أم بدراسات الموارد البشرية، أو فيما يتعلق ببناء المؤسسات والهيكل التنظيمية والقضايا ذات العلاقة بالموارد البشرية ككل، وذلك لأهمية المفهوم ودوره على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتنوعها، لذا تمّ تعريف الأداء الوظيفي على أنه "الإنجاز الفعلي بحسب ما يصنّف من القابلية والطاقة والمقدرة على إيجاد فرص للتعلم والتي تمكّن الفرد العامل من اكتساب المعرفة والمهارة. كما يعرّف بأنّه قدرة الفرد العامل على القيام بالمهام المطلوبة منه بكفاءة وفعالية ومهارة" (المسوري، 2012).

وعرّف الأداء الوظيفي بصورة عامة بأنّه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، فأصبح يُنظر للأداء الوظيفي على أنّه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد الذي يعكس الكيفية التي تُتجز، بها الأعمال، ويقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العامل، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الإستعداد للإمتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفضاً (Peterson, 2003:P89).

وعرّف أيضاً على أنّه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة عن طريق تفاعلها مع عناصر البيئتين الداخليّة والخارجيّة معاً (الطعامنة، 2000، ص23) .

كما يُعرّف بأنه المحصلة النهائية لمجهودات الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد في المنظمة (عكاشة، 2008، ص53).

أمّا الأداء الوظيفي لمدير المدرسة فهو المهام المنوطة به كمسؤول أول فيها، لذا يعد الأداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسات التعليمية، ويعدّ مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء إلا أنه لم يتمّ التوصل إلى إجماع، أو إتفاق حول مفهوم محدّد لهذا العنوان، ويعود ذلك لإختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمديرين في دراسة الأداء وقياسه، والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (المسوري، 2012).

ويعبّر الأداء الوظيفي عن قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويدل على مقياس لكفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، إذ يمكننا من خلال الإطلاع على أداء العاملين في أية مؤسسة الحكم على سلوكياتهم المهنية أثناء العمل، لأنّ الأداء الوظيفي يعكس الطريقة والعملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة إنجازات العاملين، بناءً على ما هو مخطط له وما يتبعه من نتائج، فسنستدل من الأداء الوظيفي على مستوى الفرد العامل وكفايته وجدارته (أبو رزق، 2012).

إن التعريفات السابقة تتفق على كون الأداء الوظيفي يعبر عن مقدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلّق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع. وبناءً على هذه التعريفات السابقة يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو الأسلوب المهني المتبع في إنجاز المهام الموكلة لأي فرد عامل في أية مؤسسة، ونستدل من التعريفات أيضاً بأنّه مستوى الفرد المهني وسلوكه في العمل، بحيث يكشف الأداء الوظيفي عن نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء، والخبرة في الأداء وفي تجاوز المشكلات المهنية التي تعترض عمل المؤسسة أو الفرد.

لذا بين الطعمنة (2000) في دراسته أهمية تقييم الأداء الوظيفي، واعتبر هدف عملية تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقاً في الخطط الإستراتيجية العامة، فيكون قياس الأداء عبارة عن مؤشر لنجاح الموظف ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويؤدي دوراً بارزاً في الكشف عن الاختلافات في مدة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.

### عناصر الأداء الوظيفي

إنّ عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته تتحدد بالموظف والوظيفة وبمقدرة الموظف على أداء المهام الموكلة، فبدون موظف ومجموعة مهام لا يمكن التحدث عن أداء وظيفي أو أداء فعّال، وهذا يظهر مدى أهميتهما في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، لذا كانت غالبية الاتجاهات البحثية تركّز على عناصر ومكونات الأداء الوظيفي للخروج بمزيد من الإسهامات الداعمة لتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات، ومن هذه الإسهامات إبراز عناصر الأداء التي توصل إليها المسوري (2012):

1. الموظف: وهو ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم و اتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: وهي ما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية إضافة إلى الهيكل التنظيمي.
4. أنشطة العمل المختلفة والجوانب الثابتة والجوانب المتغيرة في المنظمة، بحيث تحدد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليها في تحليل مكونات العمل.
5. العلاقات: تتمثل هذه العلاقات بين أنشطة العام ومهامه والتصميم المناسب للعمل ذاته، حيث إن معرفة الأنشطة يكون بتجميع هذه الأنشطة وتحويلها إلى مهام بناء على العلاقات بينها،

وتحويل المهام إلى أعمال، ويتم هذا الأمر على أساس تحديد علاقات التجانس بين الأنشطة، أو التكمال، أو القدرات أو الأولويات فيما بينها، وليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين، بل على العلاقات الكائنة بين الأعمال المتنوعة وعلى معرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، وقد ينتج عن هذه العلاقات إعادة تصميم العمل لتحديد بذلك فعالية الأداء الوظيفي.

6. المواصفات: وتعني المواصفات المطلوبة في الفرد العامل الذي يؤدي العمل داخل المؤسسة، فعنصر المواصفات يعدّ بمثابة همزة وصل تربط بين بحوث تحليل الأداء وبحوث الاختيار ومكونات العمل أيضاً، حيث يتم بناءً على أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة تحديد المواصفات المطلوبة في الفرد العامل والتي يجب توافرها فيه لكي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وتعدّ هذه المواصفات أيضاً أساساً لبحوث الاختيار داخل المؤسسات، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة ومتأنية لمختلف جوانب الأداء، وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.

### طرق تحسين الأداء:

تبعاً لتنوع أهداف المؤسسات فإن طرق تحسين الأداء تتم أو تتخذ أساليباً متنوعة، بدءاً من التحفيز بأنواعه كافة، حتى شعور الموظف أو العامل بالأمان الوظيفي، بحيث يشعر بدرجة عالية من الثقة بالمؤسسة، فتولد لديه إندفاع بكل طاقته لإنجاز ما هو مطلوب منه، وللوصول إلى هذه المرحلة العملية أو الحالة المهنية لدى الفرد، أيّاً كان موقعه ومركزه في المؤسسة، يُفضّل أن تتخذ المؤسسات أسلوباً يتركز على النواحي الإبداعية ونقاط القوة لديه، وتأخذ بعين الاعتبار الأولويات وما يجب عمله بحسب أولويات العمل والظروف الطارئة وأهداف المؤسسة، واتخاذ اتجاه إيجابي باستمرار عن الموظف (أبو حطب، 2009).

تتضمن طرق تحسين الأداء كذلك قضية النظر بما يقع به الفرد العامل من مشكلات مهنية أو سلوكية أو إجتماعية، مع التركيز على المشكلات المهنية، فليس جميع العاملين في المؤسسة بنفس المستوى من الخبرة والأداء والقدرات، مما يستدعي نظرة شاملة لواقع أداء العاملين جميعاً بالمؤسسة، مع ضرورة أن تكون هذه النظرة تدفع باتجاه إيجابي، وتحثّ العاملين لاكتساب المزيد

من الخبرات والمعارف اللازمة لتحقيق أقصى درجات الكفاءة، وتحسين المستوى بطريقة تتفق مع أهداف المؤسسة، بغض النظر عن حجم المشكلات المهنية، فلا بدّ من وضع آليات لعلاجها والحد من تأثيرها، لأنّ المشكلات المهنية هي تجسيد للمعيقات التي تواجهها المؤسسة والعاملين على السواء (عباس، 2003).

وتحسين أداء الموظف يعدّ من أكثر العوامل صعوبة في إحداث التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة، (التحفيز، وعلاج المشكلات المهنية، والنظرة الشاملة) خصوصاً إذا تمّ التأكيد بأنّ الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء بعد تحليل أدائه كاملاً، حيث توجد عدّة وسائل لإحداث التحسين في أدائه، وتتمثّل في التركيز على نقاط القوّة، وعلى ما يجب عمله أولاً، ثمّ إتخاذ إتجاه إيجابيّ من المؤسسة عن الموظف (أبو حطب، 2009).

كذلك قيام أرباب العمل بالتدقيق والتمحيص في حيثيات الوظيفة ذاتها، وفي تفاصيل المهام، أي محاولات التغيير في مهام الوظيفة، الأمر الذي يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة، أو مثبّطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف في تدني مستوى الأداء، ويعتبر (هاينز، 1988) أنّ نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معيّنة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع الإستمرار في أداء بعض المهام، حتّى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصّة بإدارة بأخرى بين إدارات (عباس، 2003).

ثمّ يأتي التركيز على تحسين الموقف والبيئة المهنية التي يؤدّي فيها الفرد العامل مهماته، لتعطي فرصاً للتغيير الإيجابي، والذي بدوره يؤدّي إلى تحسين الأداء عن طريق معرفة مدى ملاءمة عدد المستويات التنظيميّة والهيكل التنظيمي، والطرائق التي يتّم بها تنظيم فريق العمل، ومدى ملاءمة خطوط الإتّصال والمسؤوليّة ووضوحهما وفعاليّة التفاعل المتبادل مع الإدارات، فضلاً عن تصميم جداول عمل وتغييرها بما يتناسب وخدمة ومصالحة العمل، إضافة إلى إيجاد أسلوب إشراف جديد أنسب وأفضل من السابق (أبو حطب، 2009).

## قياس الأداء (التقييم)

يقصد عكاشة (2008) بتقييم الأداء التعرف على مدى جودة الأداء للأفراد العاملين في مستويات التنظيم الإداري جميعها للمؤسسة وتصميمها على شكل معلومات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة، ووضع هذه المعلومات تحت تصرف إدارة المؤسسة بصفة عامة إذا كانت بيانات أو معلومات عامة، وتحت تصرف إدارة الأفراد بصفة خاصة إذا كانت بيانات خاصة بأمر ومهام محددة، حيث يرى أنّ التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء، لا بدّ وأنّ نحدّد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه. ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمّن كلاً من الفاعلية والكفاءة.

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك المهني، وبالنتيجة فإنّ الأداء الإيجابي يعدّ تجسيداً للنتائج المرغوبة والمحددة للسلوك المهني، وفي مقابل ذلك فإنّ الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة وغير المحددة للسلوك. ويعبّر عن الأداء بالفعالية والكفاءة في بعض الأحيان، لذا يجري التقييم بناء على الأثر النهائي لجهود الفرد العامل والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، لذا يشير قياس الأداء إلى درجة تحقيق المهام وإتمامها المكونة لوظيفة الفرد (المسوري، 2012).

والأداء الوظيفي أيضاً كما عرّفه كردي (2010) هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، من هذا التعريف نستدلّ أنّ قياس الأداء يتمثّل في المخرجات والأهداف المحققة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها باستخدام العاملين فيها، لذا فمفهوم قياس الأداء يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها للوصول إلى المخرجات، أيّ أنّه مفهوم يربط بين أوجه النشاط (المهام) وبين الأهداف (المخرجات) التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين. فيتم التقييم بناء على نتائج ما يقوم به العاملون من أعمال في المؤسسة، وما يظهر من نتائج ملموسة بعد أن ينتهي العاملون من المهام الموكلة إليهم، وبناءً على التفاعل بين السلوك المهني والإنجاز الواقعي.

وبما أنّ الأداء هو نتائج السلوك الذي هو نشاط وفعالية فردية، فإنه يتأثر بالتغيرات التي تحصل في البيئة داخل المؤسسة، فيؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الأداء كلاً من السلوك المهني والإنجاز العامين للمؤسسة والأفراد، ويتم تقييم الأداء ككل متكامل للمؤسسة ثم البحث في أداء كل قسم ووحدة على حدة، فالسلوك يكون كل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها بناء على المناخ السائد في المؤسسة، والذي يعبر عن توجهاتها، من أجل تحقيق المردود الإيجابي بأقل التكاليف، فالنتائج الإيجابية التي تحصل عليها المؤسسة، يدل على الاتقان في إنجاز الأعمال ضمن رؤية مهنية وعملية للمؤسسة، ويدل على مقدار ما تتمتع به المؤسسة من أنظمة توطر وتوجه وتنمي السلوك المهني للعاملين، للحد من العشوائية بالأداء وإيجاد الانضباط المهني البناء في المؤسسة، وهذه الأمور (الإنجاز والسلوك) تشترك فيها المؤسسة والعامل كما يرى الصرايرة (2010):

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

لذا ينظر إلى الأداء الحقيقي على أنه ناتج عدد من العوامل المتداخلة والتي يجب ألا يتم التركيز على واحد منها دون الآخر، وألا يتم تجاهل أي عامل نهائياً، إنما تتم محاولة التوفيق بينها جميعاً، مع التركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ولقياس الأداء أهمية أكدت عليها دروزة (2008) وأوضحت كذلك أن للأداء الفعال العديد من الفوائد، وذلك عندما يكون التقييم مستنداً رسمياً يؤدي إلى تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء المهني، ويحسن من التخطيط بالتطوير المهني للموظف، ويقيس مدى جاهزيته للنقل أو للترقية، وعلى أساس التقييم يمكن أن تُقرر المكافأة أو التعزيز بزيادة الراتب. والتقييم الموضوعي المبني

على أسس علمية يحدّ من تدمر العاملين من التفرقة، وتعطيهم شعوراً عاماً بعدالة إجراءات المنظمة.

### العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

توجد العديد من العوامل والمؤثرات التي تزيد أو تحد من الأداء الوظيفي لدى الفرد العامل، وتسهم بشكل مباشر في تطوير القدرات المهنية والسلوكية للفرد العامل، أو قد تعمل على التقليل من دافعية العمل والإنجاز لديه، كالعلاقات الإدارية غير السوية، والتي تشير إلى توتر في العلاقات المهنية والإدارية، وسوء تنظيم واتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومنها ما تكون عوامل خارجية تتمثل في التنافسية والتطلع للتجديد وإحداث التغيير الإداري والتنظيمي، والإستعانة بخبراء خارجيين من شأنهم تطوير الفرد العامل مهنيًا وسلوكيًا، كذلك قد يكون لنظم التخطيط الإستراتيجي والقرارات دور بارز في التأثير على أداء العامل، يضاف إلى ذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي قد يكون مبنياً على أسس علمية وموضوعية مهنية، أو قد يكون مبنياً بشكل لا يعكس مقدرة الإدارة على تنظيم ذاتها (الصرايرة، 2010).

ويمكن إجمال أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لدى الفرد العامل بما يأتي:

1) **غياب الأهداف المحددة:** إنّ المنظمة التي لا تمتلك خطاً تفصيلية أو استراتيجية لعملها وأهدافها، ولا تمتلك القدرة على وضع هدف معين تصل إليه بمعدلات الإنتاج المطلوبة، حتماً لن تستطع قياس أداء موظفيها، فقياس الأداء يعتمد على المحصلة النهائية لعمل الفرد، ويحتاج إلى إدارة قادرة على رسم خطط مستقبلية ونظام عامل فاعل يضمن لها الاستمرارية، ويضمن لها تحقيق الحد الأدنى من الأهداف، وخلاف ذلك، سيكون عمل المؤسسة دون أساس علمي أو منهجي يمكنها من تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وسيصبح عملها عبارة عن تمضية للوقت وهدراً للموارد.

وهذه المسألة أكدت عليها أدبيات عديدة، لأن غياب الهدف يعني هدر الموارد وتضليل الكادر البشري وتشويش عمله، وهذه قضية تحتاجها أية مؤسسة، تعليمية أو إقتصادية أو إجتماعية، فهي بالنهاية تريد الحصول على نتيجة عملها، فإذا كان هذا العمل لا يسير وفق منهجية علمية ذات توجهات إيجابية تقلل من المخاطر، فإن عمل المؤسسة وعاملها سيكون مشتتاً، وسيطغى عليها طابع الفردية ولا تمتلك روح الجماعة ولا تتسم بوجود قيادة إدارية توجه وتصح وترشد، وتقل فرص التعرف على الابتكارات لديها (كردي، 2010).

(2) **عدم المشاركة في الإدارة:** لا تقل هذه القضية أهمية عن غياب الأهداف، لأن عدم المشاركة في الإدارة يشير إلى عدم وجود مناخ من الحوار البناء بين الرؤساء المرؤوسين، مما يؤدي إلى غياب تفاصيل مهنية عن الإدارة، وغياب تفاصيل إدارية عن العاملين، وتصبح القوانين واللوائح والتعليمات مجرد روتين معروف لدى الفرد العامل دون اتباعه أو التقيد به، وهذا يؤثر مباشرة على الأداء، فالرقابة نابعة من الإدارة التي تتصف بالمتابعة وحسن الإتصال، وغياب هذا الإتصال وإعتبار العامل من المكونات المادية للمؤسسة ينمي شعور عدم الأمان الوظيفي.

فضلاً عن ذلك، إن عدم مشاركة العاملين في أي من المستويات الإدارية المختلفة سواء في التخطيط أم في صنع القرارات يسهم بوجود فجوة بين الإدارة والموظفين، ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية وبروح العمل الجماعي، ويؤدي إلى تدني مستوى الأداء المهني لدى العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الخطط والأهداف المطلوب تحقيقها، فعندما يشعر الفرد العامل أنه ليس بجزء من الحلول المطروحة لمواجهة المشكلات المختلفة التي يواجهها، سيشعر أنه خارج إطار حسابات المؤسسة، وأنه لا يتمثل بأي مكانة في الهيكل التنظيمي أو الهرمي في المؤسسة، فيعتبر أدائه وذاته نفسه مهمشين، فتقلّ الدافعية للعمل فيتأثر أدائه المهني سلباً (الصرايرة، 2010).

## عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر كما يراها كردي (2010) أهمها:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** والتي تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والثوق:** 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.

## علاقة الإدارة بالأداء الوظيفي:

تسعى الإدارات باستمرار إلى إعادة النظر بالعمليات الإدارية بهدف تحقيق تغيير جذري يضمن لها الحفاظ على مستوى معين من الأداء المهني وتحسينه قدر الإمكان، ويتجسد هذا التغيير بإجراء تقييم حول أسلوب العمل وأدواته، وما يتعلق بتنفيذ خطوات العمل من حيث تصميم وتنفيذ مخرجاتها، كذلك التفصيلات والجزئيات التي تتضمنها خطوات التنفيذ، فهذه الأمور جميعها هي الأداء وليس فقط الناتج، حيث تتابع الإدارات الجيدة الخطوات التفصيلية تجنباً للوقوع في أية مشكلة، كون الإدارة هي القيمة على العمل والمسؤولة عن نتائجه (العناقوة، 2014).

فضلاً عن ذلك، فإن الإدارة هي المسؤولة عن وضع فترة زمنية محددة لسير العمل وإنجازه، وتجاوز هذه الفترة يعني سوء تقدير للخطوات اللازمة وسوء في وضع الكادر البشري المناسب، حيث إنّ الإدارة هي المصدر الأول لوضع المخططات وتخصيص كادر بشري معين لتنفيذها،

والأمر الذي يوضح العلاقة بين الإدارة والأداء هو حسن اختيار الكادر والفترة والخطوات، وذلك بناءً على تقييم سابق وتغيير مستمر يكفل للمؤسسة تنفيذ مخططاتها وتحقيق أهدافها في فترة زمنية معقولة، وتتمثل العلاقة بين الإدارة والأداء بمقدرة إدارة المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل، وتوضيح القوانين واللوائح والأنظمة، واختيار الموارد البشرية وكوادرها، والتنبؤ المبني على أسس علمية لتحقيق أثر إيجابي ناتج عن الأداء الوظيفي المدروس، وهنا يأتي دور الإدارة بتحسين الأداء عن طريق تبسيط إجراءات العمل وخطواته: وتوضيح سلسلة من المهام المرتبة حسب الأولويات، أو وفقاً لتتابع حدوثها وأهميتها وضرورتها بالنسبة للمؤسسة، ويكون هذا التبسيط مبني على خبرات ومعطيات سابقة، وتمثل في مجموعها أسلوباً متبعاً لأداء عمل ما (أبو حطب، 2009).

ويقع على عاتق الإدارة أيضاً إيجاد تآلف وانسجام بين متطلبات العمل والتطور التكنولوجي في بيئة العمل، وتسخير الطرق المهنية الحديثة، سواء أكانت تقنية أم علاقاتية أم بشرية في بيئة العمل الداخلية، وتمكين العاملين من اكتساب المعارف الجديدة لتحسين أدائهم المهني، وقد يتطلب هذا الأمر إحداث تغيير تنظيمي أو إعادة هيكليّة الهرم الإداري من جديد، بهدف احتواء متطلبات العصر في بيئة العمل وتقريب وجهات النظر المهنية من بعضها البعض ما بين الإدارة والعاملين ذوي الخبرة والإطلاع، فلا بد للإدارة الناجحة من دراسة البيئة الخارجية من حولها، ومعرفة تأثيرها على سير العمل، وذلك من حيث التغييرات في تكاليف الموارد والبحث عن مصادر وأسواق جديدة، والبحث عن علاقات تجارية جديدة وتأثير المنافسين على هذه العلاقات، فهذا ينعكس على الأداء الوظيفي للفرد العامل مباشرة، فيكون مستعداً لأي تغيير تجريه الإدارة نتيجة لتقريب وجهات النظر وإطلاع العاملين على التغييرات التي تحدثها الإدارة. (دروزة، 2008).

### 3. الأدب النظري المتعلق بمدير المدرسة:

#### مدير المدرسة:

تعدّ الإدارة المدرسيّة الحلقة الأصغر في التشكيل الإداري على الصعيد التربوي، ولكنها الأكبر في الأهمية لأنها الأداة والميدان التي تنفذ فيها السياسات التعليمية أهدافها، والمدرسة أشبه بخلية بشريّة تحوي مزيجاً من مختلف المشاعر، والاتجاهات، والصراعات، والإنتماءات، بحيث يتطلب العمل فيها جهداً لاستيعاب هذه المتغيرات، وبلورة أهداف الجماعة، وقيادة إمكانياتها (عطوي، 2004).

ويقصد بالإدارة المدرسية مجموعة عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة ورغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (عميرة، 2002).

ويشير عطوي (2004، ص12) الى الإدارة المدرسية بالجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة، بغية تحقيق الأهداف داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

#### واجبات ومهام مدير المدرسة:

لم تعد مهام مدير المدرسة وواجباته مقتصرة على الجانب الإداري، إنما أصبح الاهتمام في وقتنا الحاضر منصباً على الجانب الفني الإشرافي باعتبار مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً،

وعرف عكاشة (2008) المهام الإدارية بأنها مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها الإداري لتحقيق الأهداف الإدارية بأية مؤسسة من المؤسسات، حيث تتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها لأنها تشكل في الواقع العملي كلاً متكاملًا يصعب تحليل أجزائه.

وتتضمن الواجبات أو المهام التي يقوم بها المدير ما يأتي:

أولاً: المهام الإدارية:

- إدارة شؤون الطلبة، ورعايتهم.
- تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.
- تنظيم التسهيلات المادية.
- إدارة الشؤون المالية.
- تنظيم الإتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة.
- التقويم الختامي، ومتابعة الجوانب الإدارية (عابدين، 2005).

وأضاف الحريري (2007) للمهام الإدارية للمدير أموراً تتعلق بإعداد الخطة السنوية، وتنظيم التشكيلات المدرسية، وتنظيم السجلات والملفات، وحفظ النظام والانضباط المدرسي، وتشكيل اللجان وتحديد مهامها، وتنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة، وتشكيل لجان الإمتحانات وتنظيمها، وتنظيم إدارة الوقت، والأعمال الروتينية اليومية، والتخطيط المستقبلي، وأخيراً متابعة النواحي الصحية، والتربية الجمالية للبيئة المدرسية.

ثانياً: المهام الإشرافية:

وتشمل المهام الإشرافية الجوانب الآتية:

- تنمية المعلمين مهنيًا.
- إثراء المنهاج الدراسي، وتحسين تنفيذه.
- القيام بدراسات وبحوث إجرائية.

- دراسة خطط المواد الدراسية وتحليلها.
  - توظيف أساليب وأدوات التدريب وفرص النمو المهني المتكامل للمعلمين.
  - متابعة نموّ التلاميذ في مختلف الاتجاهات
  - إيجاد نظام مستمر للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة.
  - تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين نحو التعليم. ( عابدين، 2005)
  - إقامة نظام فعال للتقويم التكويني ومتابعته. (الحريري، 2007)
- كما أضاف أسعد (2005)، إلى أن واجبات المدير تصنف إلى قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** ويشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري والتنظيمي.

**القسم الثاني:** يشمل الواجبات ذات الطابع الفني والمهني.

#### المهارات اللازمة لمدير المدرسة:

تختلف وظيفة مدير المدرسة عن أية وظيفة أخرى تؤدي بأي شكل من الأشكال، حيث من المفترض أن يتمتع شاغلها بخبرة طويلة، بالإضافة للإعداد المهني، والصفات القيادية، والتدريب المستمر، لمواكبة كل ما هو جديد في العملية التعليمية، وقد كشف العديد من الباحثين في العلوم عن مجموعة مهارات لا بد من توافرها في المدير لإنجاز مهمته على أحسن وجه، ومنها حيث حدّد ثلاثة أنواع من المهارات، يجب أن يتقنها المدير، وهي (عابدين، 2005):

#### المهارات الفنية ( Technical Skills )

وهي قدرة المدير على استخدام المهارات المتعلقة بتنفيذ مجالات الإدارة، مثل: التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والرقابة، والاتصال، واتخاذ القرار، والمتابعة، والتقويم، والمهارات المتعلقة بالتدريس أيضاً، والتربية وإدارة الصف، واستخدام الوسائل المعينة.

## المهارات الإنسانية (Human Skills)

وتعني إمتلاك المدير للمهارات الإنسانية المبنية على الفهم الصحيح للعاملين معه.

## المهارات التصورية (Conceptual Skills)

وهي القدرة العقلية على التنسيق والتكامل بين جميع أنشطة المدرسة واهتماماتها، بحيث يعتبر كل جزء منها مؤثراً في بقية الأجزاء أي القدرة على رؤية التنظيم بشكل شمولي.

وأكد عابدين (2005) على المهارات المطلوب توفرها في مدير المدرسة، وصنّفها لأربعة أصناف: المهارات الذاتية (الشخصية)، والمهارات الفنية، والمهارات الإدراكية، والمهارات الإنسانية، حيث تعتبر المهارات من الأمور الضرورية لمدير المدرسة، ولا يتسنى له أن يقوم بعمله الإداري والفني دونما تلك المهارات، التي من الممكن أن تكتسب بالتدريب والتعلم، ومن هنا يأتي دور التدريب وأهميته.

ولقد أقيمت مؤتمرات عديدة وأجريت دراسات مختلفة حول الصفات التي يتمتع بها القائد ومن هذه المؤتمرات، مؤتمر (فاي دلتا كابا) عام (1971) حيث تم تحديد صفات القائد التربوي وكما أوردها الصرايرة (2010):

1- أن يكون متعاطفاً مع الجماعة

على القائد أن يكون قادراً على تحديد حاجات جماعته المختلفة والإستجابة لها، كما ينبغي أن يرى من قبل أفراد المجموعة أنه الشخص الذي يهتم بهم، فلدى المجموعة القدرة الكافية في التعرف على شخصيته وقبولها أو عدم قبولها، وما إذا كان متجاوباً مع القضايا التي تطرأ من آن لآخر أو غير متجاوب، ومن هذا المنطلق إن لم تقبله الجماعة شخصياً فلن تقبله كقائد تربوي.

2- أن يكون معترفاً به بين أفراد المجموعة

ينبغي أن يكون القائد شخصاً متميزاً، وذلك بالعمل وفق مبادئ ومعايير الجماعة، أي أنه لا يختلف كل الإختلاف معهم، وأن يكون تفكيره شبيهاً بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة.

3- أن يكون مساعداً لأفراد المجموعة:

عليه أن يحرص دائماً على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الفينة والأخرى، وعادة ما تُقيم الجماعة قائدها بمدى اهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم، سواء بتوفير المساعدة المباشرة أو بترتيب الإتصالات التي قد تؤدي إلى تحقيق الحاجات الشخصية.

4- أن يكون متحكماً في انفعالاته

على القائد التربوي أن يتصف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي، والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل، والذي يقف موقف الشخص المعتدل في الأزمات والمشكلات يحظى باحترام الجماعة دائماً.

أما رضوان (2006) فقد حدد بعض الصفات، التي يجب أن يتحلى بها القائد، وهذه الصفات هي:

1- الوعي: ويقصد بذلك وعي القائد لمدى تأثيره على مرؤوسيه، والأسلوب الملائم لممارسة مثل هذا التأثير، كما يتضمن وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته، وهذا يتضمن الإلمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات التحفيز والإتصال، وهنا لا يكفي معرفة هذه النظريات فقط وإنما محاولة تطبيقها.

2- الإحساس والتعاطف: أي القدرة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين، فالقدرة على معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم تؤدي إلى فهم المثيرات والسلوك الصحيح الذي يؤدي إلى التعامل معها، ومعرفة ردود الآخرين تجاهها، مما يؤدي إلى فعالية أكثر وإنتاج أفضل.

3- الثقة: إن ثقة القائد بنفسه وبقدراته تؤثر تأثيراً إيجابياً على فعالية القيادة، فالقائد الذي تنقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة بشكل جيد، كما تؤثر على قناعته بعدم قدرة

مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال مما يضطره إلى الرقابة والإشراف عليهم بشكل مباشر ودقيق، مما يؤدي إلى تعطيل الأعمال وتأخيرها، كما أن نقص الثقة يؤدي إلى إتخاذ قرارات غير كاملة أو متأخرة، ويترتب على ذلك آثار سيئة للمؤسسة.

4- القدرة على الحوار والإتصال: أي قدرة القائد على توضيح مايريده لمرؤوسيه، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم، وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل عملية القيادة نفسها.

ويذكر حسن (2016) أن هنالك خاصيتين تميزان السلوك القيادي وهما: اللياقة والفعالية، فالسلوك القيادي يساعد على وضع أهداف المؤسسة وقواعدها، ويكون فعالاً عندما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

#### **وظائف مدير المدرسة كقائد تربوي:**

تقتضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة وواجباته إدراك جوانبها الحقيقية في إرتباطها الكلي بعضها ببعض، فهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة ليقوم بعمله كقائد تربوي (البلوي،2008):

1) **الجانب الأول:** يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته وإيمانه بهدفه الذي يتركز حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، من تربية النشئ حتى يكونوا مواطنين نافعين بنائين منتجين، لديهم اتجاهات صحيحة نحو أنفسهم ونحو مجتمعهم.

2) **الجانب الثاني:** يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الهدف.

3) **الجانب الثالث:** متعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات.

وبين ستراك (2003) وظائف القائد التربوي في الآتي:

1- التخطيط للأهداف التربوية.

2- الأيديولوجية: حيث يكون للقائد فكراً وإبداعاً يدعمه إطار علمي .

3- صيانة بناء الجماعة من حيث علاقة الود، والتجاذب، والتعاون، وطرق الإتصال بين الأعضاء وإمكانات الحراك الرأسي والأفقي .

4- تنسيق الأدوار الإجتماعية، ووظائف الجماعة الأعضاء في الجماعة وحسن توزيعها

5- حارس معايير السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين ( اللوائح، والقوانين، والعرف، والتقاليد) .

6- الثواب والعقاب في حال الصواب والخطأ، بما يكفل المحافظات وسط الضفة على النظام والإنضباط في الجماعة.

وأشار أبو زيد (2009) إلى أن وظائف القائد التربوي حددت بمؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير عام 1995 وتشمل:

1. التخطيط لترجمة الأهداف التربوية البعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.

2. وضع سياسة تعليمية لمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم كيفية لمطالب وظروف الجماعة.

3. إدارة عمليات التفاعل الإجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة .

4. التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار والقيام بالدور ضمن معايير مشتقة من أهداف.

5. صيانة بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الإتصال المنتظم.

6. تهيئة المناخ الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق.

7. أن يكون القائد حكماً ووسيطاً وقدوة لمرؤوسيه.

8. الثواب والعقاب في حالة الصواب والخطأ.

أما واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة في ضوء الإتجاه الشمولي ودوره كقائد تربوي، وهذا الإتجاه يتسم بالتوازن في اتجاهات مدير المدرسة نحو الجوانب الثلاثة لمسؤولياته وواجباته ( الفنية، والإدارية، والاجتماعية) لتصبح اتجاهاً واحداً، حيث وضعت خمس مسؤوليات عامة لمدير المدرسة تتضمن المدى العام للواجبات التي يجب أن يتعامل معها، ومن خلالها يمكن الإرتقاء إلى القيادة التربوية، وهي كما أوردها أبو زيد (2009) وتتضمن:

1- تنظيم المدرسة وإعدادها للتعليم والتدريس وتشمل:

(أ) تطوير المنهج، من حيث وضع الأهداف والتخطيط لاكتساب التلميذ الخبرات العلمية.

(ب) تقييم البرنامج.

2- تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الإختيار، والتوجيه، والتقييم، والتدريب أثناء العمل.

3- إقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع الذي فيه المدرسة ( مجتمع المدرسة )، وذلك من خلال التلاميذ وأولياء الأمور الذين يهتمون بأمر المدرسة.

4- مساندة وتعزيز الخدمات التي تقدمها المدرسة، وهذا من خلال الخدمات الخاصة التي تقدم للعاملين وللطلاب، وذوي الحاجات، خدمات المواصلات، الصحة، التغذية، المحافظات وسط الضفة على منشآت المدرسة.

5- علاقة المدرسة بالنظام التعليمي، وذلك من حيث فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ خطواتها والإجراءات.

وترى الباحثة أن المقدره والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدره على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدره الشخص على القيام بالعمل.

## ثانياً: الدراسات السابقة

### الدراسات المتعلقة بالمراجعة الإدارية:

إطلعت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات:

دراسة كوفي (Koophe,2018) بعنوان: "دور المراجعة الإدارية في تقييم أداء المعلمين في مدارس أوكرانيا".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور المراجعة الإدارية في تقييم أداء المعلمين في مدارس أوكرانيا، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام إستبيان مكون من (50) فقرة موزع على خمسة مجالات كما وتم إختيار عينة عشوائية طبقية من مدراء المدارس تكونت من (387) مديراً ومديرةً وبعد توزيع الإستبانات عليهم تم إسترجاعها وتفرغها ومعالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها أن هناك دور كبير وفعال للمراجعة الإدارية في تقييم أداء المعلمين في مدارس أوكرانيا وتبين أيضاً أنه لا يوجد هناك أثر لكل من متغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) في دور المراجعة الإدارية في تقييم أداء المعلمين في مدارس أوكرانيا وبناء على نتائج الدراسة توصل الباحث لمجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة العمل على تفعيل المراجعة الإدارية في كافة المدارس الأوكرانية والعمل على تقديم حوافز للمدارء من أجل إستخدامها.

دراسة ترافيل ونارو (Travaillé and Naro ,2017) بعنوان: "التركيز على دور وظيفة الرقابة الإدارية في إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية للمراقبين الإداريين في الشركات الفرنسية".

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على دور وظيفة الرقابة الإدارية في إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية للمراقبين الإداريين في الشركات الفرنسية التي تتبنى هذه الإستراتيجيات حيث أجريت

الدراسة بين عامي 2010م و2015م، في عام 2010م أجرى المؤلفون إستطلاعاً إستقصائياً أولياً لعينة مكونة من (40) وحدة تحكم إدارية، واستمرت الدراسة في عام 2015م من خلال دراسة إستقصائية شملت (60) من المحاسبين الإداريين . وأدرجت الاستبيانات إلكترونياً .ومن نتائج هذه الدراسة أن هناك معوقات من الممكن أن تواجه الرقابة الإدارية كوضع المراقبين الإداريين في قيامهم بوظائفهم ، وأشارت الدراسة إلى عدم وضوح الإستراتيجيات وعدم ملائمة الأدوات الرقابية المستخدمة في عملية الرقابة لطبيعة الأعمال التي تختص بها المؤسسة وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها : تعميق هذه الدراسة من خلال مسح دولي لعينة أكبر ودراسات حالة مع مختلف المديرين المشاركين في توجيه التنمية المستدامة.

**دراسة الهبيل(2017) بعنوان: " دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية في مدارس محافظات وسط الضفة غزة من وجهة نظر مديريها".**

هدفت الدراسة للتعرف على دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية في مدارس محافظات وسط الضفة غزة من وجهة نظر مديريها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .حيث قام الباحث بتصميم إستبانتين: استبانة للمساءلة الإدارية مكونة من (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات، واستبانة لمستوى الأداء الإداري مكونة من(20) فقرة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ عدده (133) مدير ومديرة في مدارس محافظات وسط الضفة غزة، وتم إسترداد (130) استبانة بنسبة(97.7%) وبعد تحليل الإستبانات تبين أن واقع قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية في مدارس محافظات وسط الضفة غزة كانت بوزن نسبي (97.7%) بدرجة تقدير كبيرة ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة لواقع قسم الرقابة الداخلية بمدارس محافظات وسط الضفة غزة للمساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية) بإستثناء مجال أخلاقيات الوظيفة العامة حيث كانت الفروق في المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، حيث خرجت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لتحفيز كافة العاملين في المدارس بأداء أعمالهم بشكل فعال.

**دراسة المالحى(2016) بعنوان: " واقع نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية".**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، كما وهدفت التعرف إلى دور الرقابة الإداري في تحسين الأداء الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصل للنتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ومن أبرز توصياته:- ضرورة مشاركة العاملين في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالأعمال التي يؤديها بدرجة أكبر، مما لها أثر إيجابي في زيادة فاعلية أدائهم. الإهتمام بتقييم أداء العاملين في جهاز الشرطة بشكل دوري وثابت ووفقاً لمعايير شفافة وواضحة تضمن تحقيق نزاهة النتائج وعدالتها.

**دراسة أوزيل (2016، Ozeel) بعنوان: " قياس مستوى المراجعة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مدرء المدارس في إيران".**

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى المراجعة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في إيران كما هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين المراجعة الإدارية والولاء التنظيمي ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في كل من المراجعة الإدارية والولاء التنظيمي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة مكونة من (70) فقرة موزعة على مجالين، حيث تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (280) من المديرين وتم توزيع عليهم أداة الدراسة وبعد جمعها وترميزها تم معالجتها إحصائياً وأظهرت نتائج الدراسة أن العمر والجنس والجنسية والمؤهل العلمي لا يوجد لها تأثير واضح على متغيرات الدراسة.

دراسة أجراوسير (Agrawser,2015) بعنوان: " دور المراجعة الإدارية في الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين كما يدركها المديرين في المدارس العليا في نيجيريا".

جاء الهدف من الدراسة التعرف على دور المراجعة الإدارية في الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين كما يدركها المديرين في المدارس العليا في نيجيريا حيث إشمطت الدراسة على مجموعة من المتغيرات المستقلة كانت ( الجنس، العمر، التأهيل، الخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة وتم إعتقاد الاستبانة كأداة لإجراء الدراسة، وكان مجتمع الدراسة يشمل المديرين في المدارس العليا في نيجيريا (المنطقة الوسطى)، وكانت عينة الدراسة عشوائية وبلغ عددها (360) مديراً ومديرةً وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك دور فعال للمراجعة الإدارية في الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين كما يدركها المديرين في المدارس العليا في نيجيريا حيث بلغت درجتها (89%) وهذه الدرجة تعد عالية حسب المقياس المعد للدراسة كما وتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور المراجعة الإدارية في الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين كما يدركها المديرين في المدارس العليا في نيجيريا تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، التأهيل، الخبرة) وكان من أهم توصيات الدراسة توضيح العمل على تفعيل دور المراجعة الإدارية بصورة منتظمة في كافة المدارس في نيجيريا .

دراسة (غربي، 2013) بعنوان: "أهمية المراجعة الإدارية بإعتبارها أداة رقابية وتحليلية للأنشطة، ودور المراجعة الإدارية في إتخاذ القرارات، ومعوقات المراجعة الإدارية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية المراجعة الإدارية بإعتبارها أداة رقابية وتحليلية للأنشطة، ودور المراجعة الإدارية في إتخاذ القرارات، ومعوقات المراجعة الإدارية، وقد أجريت هذه الدراسة في ثلاث شركات جزائرية كدراسة حالة وبعد إجراء التحليل المناسب للإتفاقيات الجماعية داخل الشركات والقرارات الصادرة والقوانين الداخلية، والإطار التنظيمي، وكيفية سير العلاقات ومهام أفرع الخدمات والوحدات داخل كل مؤسسة، وكيفية تسيير الأعمال بناءً على المصلحة في كل مؤسسة من المؤسسات الجزائرية الثلاث عينة الدراسة، توصل الباحث إلى وجود أهمية بالغة للمراجعة الإدارية بالنسبة لمتغيرات (الملاءمة والوضوح والموضوعية والقيمة التنبؤية)، وذلك في

توفير المعلومات المناسبة لمساعدة الإدارة على إتخاذ قرارات رشيدة، والتأثير البالغ لأنظمة المعلومات على عمليات إتخاذ القرار بما تقدمه هذه المراجعة من تدعيم لعمليات الإقناع في الشركات الثلاث محل الدراسة، وتوصل الباحث أيضاً إلى أنّ إجراءات عمليات التقييم الكمي أثناء المراجعة الإدارية توفرّ البدائل في تقديم حلول أفضل، وتسهم هذه المراجعة في تفسير القرارات، وتصبح المعلومات التي توفرها المراجعة الإدارية على مستوى المنظمة مورداً أساسياً للشركات، وتوفر أيضاً دقة وجودة في هذه المعلومات.

**دراسة اتايفا (Atafia,2011) بعنوان: " درجة تطبيق المراجعة الإدارية من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا".**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق المراجعة الإدارية من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة من ( 353 ) فرداً يعملون في ( 31 ) مدرسة، وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، حيث قام الباحث بتوزيع الإستبانات على عينة الدراسة وبعد جمعها تم إدخالها إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS) حيث كانت أهم نتائجها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجيات المعلمين والمدارس حول تطبيق المراجعة الإدارية.

**دراسة آكيامبونج (Akyeampong,2011) بعنوان: " على أهمية المراجعة الإدارية والتقييم المتبع في مدارس غانا في إفريقيا".**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية المراجعة الإدارية والتقييم المتبع في مدارس غانا في إفريقيا في تحديد المنح الدراسية للطلبة، وقد قام الباحث بدراسة مسحية لمجموعة من المدارس بلغ عددها (88) مدرسة موزعة على مدن غانا، وقد إستخدم المنهج التحليلي في إستعراض تحليل الكشوفات المدرسية التي تمّ مراجعتها بشأن المنح، وقد توصل إلى أنّ المراجعة الإدارية تعاني من صعوبات عديدة في تحديد المنح، منها الدور المحدود لمدير المدرسة، كذلك سوء في التقييم الناتج عن عدم المراجعة الفعالة لقوائم الطلبة وشروط المنح، وتوصل أيضاً إلى أن

نصف العينة تقريباً من المديرين لا يستخدمون المراجعة الإدارية في الأعمال المدرسية بشكل صحيح.

دراسة برونز وباتيرسون (Bruns & Patrinos,2011) بعنوان: " تقييم استخدام المدارس للمساءلة والمراجعة الإدارية لتحسين واقع عمل المدارس عالمياً".

قُدمت هذه الدراسة إلى (World Bank Group) المتعلقة بعمل المدارس، بهدف تقييم استخدام المدارس للمساءلة والمراجعة الإدارية لتحسين واقع عمل المدارس عالمياً، وقد استخدم الباحثون المنهج التحليلي للمستندات والوثائق التي تمّ الحصول عليها من وزارات التربية والتعليم على مستوى العالم، وقد توصل الباحثان إلى أنّ غالبية المدارس تعتمد المساءلة والمراجعة كأداة لتقييم الطلبة والمعلمين، ولا تستخدمها بشكل فاعل في تحديد الأولويات الدراسية وتحسين المناهج، واتضح أن للمساءلة والمراجعة دور وبدرجة بسيطة على التطور المهني والأداء الوظيفي للمدراء والإداريين على حد سواء، وتوصل الباحثان لنتيجة مفادها بأنه لا يتم استخدام المساءلة والمراجعة بشكل فاعل وكما هو مطلوب بصورة تسمح لتحسين العمل المدرسي.

دراسة باريرا وآخرون (Barrera et al,2009) بعنوان: " الكشف عن دور الإدارات المدرسية باستخدام المراجعة الإدارية في إتخاذ القرارات اللامركزية في المدارس بناءً على المواد النظرية والأدلة الميدانية على التطور المهني للإدارات المدرسية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارات المدرسية باستخدام المراجعة الإدارية في إتخاذ القرارات اللامركزية في المدارس بناءً على المواد النظرية والأدلة الميدانية على التطور المهني للإدارات المدرسية في العاصمة الأمريكية، واشنطن، وقد استخدم الباحثون المنهج الكشفي وأسلوب المسح الميداني، على عينة بلغ حجمها (178) مدرسة أساسية ومتوسطة وثانوية في واشنطن، وقد حدد الباحثون المراجعة الإدارية على أنها أداة من العمل المدرسي الميداني، ويعد إجراء التحليل الإحصائي إتضح للباحثين أن المديرين من حملة شهادة الدكتوراه لديهم قدرة على تحسين إتخاذ القرارات اللامركزية باستخدام أداة المراجعة الإدارية، وأنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى المديرين وعدد الطلبة في المدارس يزيد تأثير استخدام المراجعة الإدارية بناءً على الأسس الميدانية في

المدرسة وليس الأسس النظرية، وإتضح للباحثين أنّ المراجعة الإدارية تزيد من النمو المهني للمديرين والإداريين على حد سواء.

دراسة (الأشقر، 2008) بعنوان: " تحديد مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة، وترشيد قراراتها، وقياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء للوظيفة الإدارية بالشركات المساهمة العامة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة، وترشيد قراراتها، وقياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء للوظيفة الإدارية بالشركات المساهمة العامة الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة والمنهج الوصفي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (70) من المراجعين الداخليين والخارجيين من الشركات المساهمة في قطاع غزة.

أظهرت النتائج أن المراجعة الإدارية لم تلق الإهتمام الكافي حتى إعداد دراسته من قبل الجمعيات المهنية للمحاسبة والمراجعة في قطاع غزة، وقد نتج عن ذلك عدم ظهور مفهوم متفق عليه لهذا الفرع من فروع المراجعة كما في المراجعة المالية، نتيجة للطبيعة المميزة لمجالات عمل المراجعة الإدارية في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء في الشركات المساهمة، فإنه من الأفضل تطبيق نظام الفريق للقيام بالإستشارات الإدارية ، بحيث يتكون من متخصصين مهنيين للقيام بأعمالهم بشكل سليم.

دراسة أندرسون (Anderson,2006) بعنوان: " دور المدرسة في التأثير التربوي في المقاطعات الكندية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المدرسة في التأثير التربوي في المقاطعات الكندية، وقد حدد الباحث عدة أدوار للمدرسة ومنها المراجعة الإدارية والتربوية، وأجرى هذه الباحث هذه الدراسة في المقاطعات الوسطى في كندا بإستخدام المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (52) مدرسة متوسطة وعليا، وقد توصل إلى أنّ للمراجعة الإدارية دور وبدرجة متوسطة في إحداث تأثير على

العملية التربوية، خصوصاً في النشاطات المنهجية التي تعزز سلوك الطلبة، ولها دور في التواصل مع المجتمع المحلي، كذلك تؤدي المراجعة الإدارية تأثير وبدرجة بسيطة على المناهج التعليمية.

## 2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

دراسة هيجتاين (Hgtyne, 2018) بعنوان: " تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام إستبانه كأداة للدراسة وزعت على عينة تألفت من (250) من المديرين والمعلمين في مؤسسات التعليم العمومية ، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وزعت (250) إستبانه، تم ارجاع (200) استبانة، (29) تم إستبعاها، (171) استبانة تم تحليلها بواسطة حزمة SPSS. بعد تنفيذ عملية التحليل الإحصائي وصلت الدراسة إلى النتائج التالية هناك تأثير للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره بشكل كبير وتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفير التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وتبين أيضا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

دراسة جفراند (Gphryand, 2018) بعنوان: " مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في العاصمة طهران".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في العاصمة طهران، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام إستبيان مكون من 4 مجالات مكون من (46) فقرة تم توزيعه على عينة الدراسة والتي تم إختيارها بالطريقة العشوائية حيث كان عددهم (75) تمت إستعادة الإستبيان بنسبة مئوية (75%) من عينه الدراسة وبعد إستعادة

الإستبانات تم إدخالها إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وخرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها أن مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في العاصمة طهران كان بدرجة كبيرة، وتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في العاصمة طهران تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

**دراسة أفوكليم (Apoklem,2017) بعنوان: " الممارسات الإدارية للمدراء ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في ماليزيا".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات الإدارية للمدراء ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في ماليزيا" وقد تم إختيار خمس مدارس إبتدائية وتم جمع البيانات فقط باستخدام تقنيات الإستبيان. وقد وزعت الإستبانات على المعلمين والمديرين في المدارس الخمس المختارة من خلال أخذ العينات العنقودية. تم تحليل البيانات باستخدام إحصائيات وصفية وإستنتاجية. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية كان أسلوب القيادة الأكثر ممارسة، تليها أسلوب قيادة المعاملات، وأخيرا أسلوب القيادة، كما أشارت الدراسة أيضا إلى وجود تأثير كبير بين الممارسات الإدارية مجتمعه والأداء الوظيفي لدى المعلمين كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للمدراء في المدارس الإبتدائية في ماليزيا تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد الطلبة في المدارس، سنوات الخبرة)، كما تبين أيضا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الإبتدائية في ماليزيا تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص).

**دراسة دميترف (Dmytrwf,2016) بعنوان: " درجة الولاء المهني وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في أستراليا حيث تم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي".**

حيث هدفت الدراسة التعرف على درجة الولاء المهني وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في أستراليا حيث تم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، من أجل إثراء هذه الدراسة كما وتم إختيار عينة عشوائية مكونه من (530) معلم ومعلمة كما وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة ، وكانت

متغيرات الدراسة هي (المؤهل العلمي والخبرة ومنطقة السكن، والدورات التدريبية) وقسمت الاستبانة إلى مجموعته من المجالات وبعد توزيع الاستبانة وتجميعها تم إجراء التحليل الإحصائي عليها وكانت النتائج كما يلي: كانت درجة الولاء المهني للمعلمين في أستراليا كبيرة حيث كان المتوسط الحسابي (4.2) وهذه النسبة تعد كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة، تبين أن هناك علاقة إرتباطية كبيرة بين الولاء المهني وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في أستراليا، كما تبين أنه لا يوجد أثر لكل من متغير (المؤهل العلمي، الخبرة، منطقة السكن، والدورات التدريبية) في كل من الولاء المهني والأداء الوظيفي.

**دراسة بريونو و شاندر (Priyono & Chandra, 2016) بعنوان : " تأثير الأنماط القيادية وبيئة العمل والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية وبيئة العمل والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي ومعرفة واختبار تأثير أساليب القيادة، وبيئة العمل والرضا الوظيفي على أداء الموظفين في مدارس ثانوية نيجري بمحافظات وسط الضفة أندونيسيا ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي والمسحي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (60) معلمة ممن يعملون لدى ثانوية نيجري، وطبقت الدراسة على عينة حجمها (60) معلمة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة لقياس تأثير الأنماط القيادية وبيئة العمل والرضا الوظيفي على أداء الموظف، وخرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها تأثير الأنماط القيادية وبيئة العمل والرضا والأداء الوظيفي قوي جداً.

**دراسة صالح (2015) بعنوان: " واقع مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، كأحد أساليب الأداء، وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي على عينتين، الأولى تكونت من جميع مديري المدارس الخاصة في شرق وغرب محافظات غزة والبالغ عددهم (34) مديراً، والعينة الثانية من (268) معلم من نفس المدارس.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في متوسطات إستجابات المبحوثين حول واقع مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (التخطيط ، التطوير والإبداع، والإتصال والتواصل، والتحفيز) والتي تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (الرقابة والمتابعة، وإتخاذ القرار)، وأنه لا توجد فروق في متوسطات إستجابات المبحوثين تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في مجالات (التطوير والإبداع، الإتصال والتواصل، التحفيز، الرقابة والمتابعة). بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (التخطيط، إتخاذ القرار) لنفس المتغيرين.

**دراسة الزعيم (2014) بعنوان: " واقع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين، مديريهم في ضوء متغيرات ( الجنس، التخصص، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) والكشف عن العلاقة بين واقع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلمهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (335) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ واقع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين كانت بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي بلغ (75.8%)، واتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين تعزى لمتغير الجنس باستثناء كلا من مجال النمو الشخصي، والمشاركة في صنع القرار، وكانت الفروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، واتضح أنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات التخصص وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية.

دراسة خورشيد وقاسمي وأشرف ( Khurshid & Qasmi & Ashraf , 2012 ) بعنوان:  
" العلاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلمين ونظرتهم لادائهم الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلمين ونظرتهم لادائهم الوظيفي، والتحقق من دور المتغيرات (العمر، الجنس، مستوى الدخل، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، المؤهل العلمي) على الكفاءة الذاتية للمعلمين وأدئهم الوظيفي، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة من معلمي وطلاب المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التعليم الفيدرالية في منطقة إسلام آباد، وتم إختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (20) معلماً، (220) طالب وطالبة، استخدمت أداتين للدراسة، أداة لقياس الكفاءة الذاتية للمعلم وتكونت من (40) فقرة، وأداة لقياس الأداء الوظيفي للمعلم وتكونت من (20) فقرة وتناولت أربعة مجالات هي (مهارات التعليم، مهارات الإدارة، المهارات الشخصية، الإنضباط والإنتظام)، وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الفاعلية الذاتية للمعلمين، وأدئهم الوظيفي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

دراسة فورفورن (porporn,2012) بعنوان: " العلاقة بين المشاركة المجتمعية والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس في منطقة إفينيون الفرنسية".

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين المشاركة المجتمعية والأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس في منطقة إفينيون الفرنسية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الميداني. فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بحجم (320) من مدرء المدارس، حيث وزعت عليهم أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، كما وتم تجميعها وترميزها وإدخالها الى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، فأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع المشاركة المجتمعية لدى مدرء المدارس في منطقة أفينيون الفرنسية كانت كبيرة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.5) وهذه القيمة كبيرة حسب المعيار المعد لهذه الدراسة، كما تبين أن درجة الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس في منطقة أفينيون الفرنسية كانت كبيرة أيضاً وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.89) وهذه القيمة تعد كبيرة حسب المعيار المعد لهذه

الدراسة، كما تبين أن هناك علاقة قوية جداً بين المشاركة المجتمعية والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في منطقة أفينيون الفرنسية كما تبين أنه لا يوجد فروق في واقع المشاركة المجتمعية لدى مدراء المدارس في منطقة أفينيون الفرنسية ودرجة الأداء الوظيفي بين وجهات نظر الباحثين بناء على كل من متغير : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**دراسة المسوري (2012) بعنوان: " مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي هذه المدارس ومديريها".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي هذه المدارس ومديريها، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة ، وتدریس) في تقرير مدى فعالية الأداء الوظيفي لمديري هذه المدارس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغ حجم عينة الدراسة (210) بواقع (35) مدير و(175) معلماً من مدينة درنة في ليبيا، وقد توصلت الدراسة إلى تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد العينة، وتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين والمعلمين مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة اداء المديرين لمهامهم.

**دراسة عربيات (2012) بعنوان: " أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، إذ تكونت من أربع مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة: (الديمقراطي، التقليدي، التسلطي، والترسلي) ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (222) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج وجود أثر لنمطي القيادة:

(الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة: (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين.

دراسة عليان (2012) بعنوان: " درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة للثقافة التنظيمية" .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومكان المدرسة، وموقعها، وعمر المعلم، وعدد المعلمين في المدرسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وقد اختارت الدراسة عينة طبقية عشوائية من المعلمين بلغ عددهم (457) معلماً.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير مكان المدرسة، ولصالح معلمي مدارس القرى. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير موقع المدرسة إلا في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، وقد جاءت الفروق لصالح معلمي رام الله. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الفئة الأكبر عمراً، واتضح عدم وجود فروق بحسب متغير عدد المعلمين في المدرسة، بينما توجد فروق بين متوسطات وجهات نظرهم في الممارسات الإدارية، ولصالح عدد المعلمين الأصغر سناً، واتضح وجود ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين.

دراسة جمال وسومرو (gamal &soomro, 2011) بعنوان: " قياس أثر الأنماط الإدارية (ومنها الإدارة بالتجوال) على أداء الموظفين في شركة وهي إحدى شركات الغاز الطبيعي في باكستان".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الأنماط الإدارية (ومنها الإدارة بالتجوال) على أداء الموظفين في شركة وهي إحدى شركات الغاز الطبيعي في باكستان. حيث أن أنماط الإدارة (الإدارة الأوتوقراطية، والإدارة بالتجوال) تمثل المتغير المستقل والأداء الوظيفي يمثل المتغير التابع . يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة ( SSGC )، وتم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تكونت من ( 158 ) موظف من فئة grad\_E وقد وزعت الاستبانة على العينة. وتم استخدام الاختبارات الخطية المتعددة واختبار t-Test وتوصلت الدراسة إلى أن عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط الإدارة بالتجوال على أداء الموظفين من خلال ثقافة المنظمة.

دراسة العمرات (2010) بعنوان: " درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء. وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الإختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة على مجال الإختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتفاعل النوع الإجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل

الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، ومجالات : توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والإختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة بكالوريوس فأقل.

دراسة نزال (2009) بعنوان: " العلاقة بين واقع القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها".

والتي كانت بهدف التعرف إلى العلاقة بين واقع القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير كل من متغيرات الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، والخدمة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة) على واقع القرارات التربوية، ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى المديرين من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في شمال الضفة الغربية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وتكونت عينة الدراسة من (188) مديراً ومديرة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الباحثة الإستبانة أداة لدراستها. وقد أسفرت الدراسة على أن واقع القرارات التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة للدرجة الكلية (78.2%). وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع القرارات التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس إلا في مجال العلاقات الإنسانية كان لصالح الذكور. وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع القرارات التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، وامتغیر الخبرة العملية، باستثناء المجال الإداري كان الفرق لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات.

دراسة الخاروف (2009) بعنوان: " تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية".

يهدف التعرف إلى تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية وهي: "محافظات وسط الضفة رام الله والبيهر"، ومحافظات وسط الضفة القدس، ومحافظات وسط الضفة أريحا، وعلاقتها بتقديرهم لفعالية المدرسة من وجهة نظرهم، وتكون مجتمعها من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية وعددهم (277) فرداً واختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بنسبة (51 %)، وبلغت (142) فرداً استجاب منهم (113) فرداً، وطبقت الدراسة باستخدام إستبانته تكونت من ثلاثة أقسام، القسم الأول يحتوي على بيانات شخصية للمستجيبين، والقسم الثاني لقياس تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ويضم (26) فقرة، والقسم الثالث لقياس تقديرات درجة فعالية المدارس مكون من (30) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة. كما لم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المستجيبين حول تقديرات واقع مهارات العلاقات الإنسانية باختلاف الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة وجنس المدرسة التي يديرها المدير. ووجود علاقة قوية إيجابية بين تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية وتقديرات درجة فعالية المدرسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية وهي: "محافظات وسط الضفة رام الله والبيهر"، ومحافظات وسط الضفة القدس، ومحافظات وسط الضفة أريحا.

دراسة بلبيسي (2007) بعنوان: " واقع المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم".

هدفت إلى التعرف إلى واقع المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات (المحافظات وسط الضفة، والجنس، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة،

والخبرة العملية، والتخصص، الوظيفة) في واقع المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وعينة بلغ حجمها (107) مديراً، و(635) معلماً. وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب لاستجابات عينة الدراسة اتضح أن واقع المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس إلا في مجال العلاقات الإنسانية كان لصالح الذكور. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير موقع المدرسة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**دراسة رضوان (2006) بعنوان: " مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة التربوية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت إلى التعرف إلى مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة التربوية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المعلمين. واشتملت عينة الدراسة على (640) معلماً ومعلمة والمنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة التربوية في محافظتي بيت لحم والخليل، كما يراها المعلمون كانت بدرجة مرتفعة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية لدى امتلاك المديرين لمهارات القيادة التربوية تعزى لمتغير خبرة المدير كمعلم، وكانت الفروق في المجال الخاص بالمهارات الإنسانية لصالح المديرين أصحاب الخبرة لأكثر من (10) سنوات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية لدى امتلاك المديرين لمهارات القيادة التربوية لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة عودة (2004) بعنوان: " واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين".

فقد هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (42) مديراً ومديرة من مدارس بيت لحم الحكومية تم اختيارهم بطريقة الطبقة العنقودية. وقامت الباحثة بتطوير استبانة المهام القيادية الفعالة لمدير المدرسة، باستخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الحكومية في بيت لحم للمهام القيادية الفعالة كانت عالية من وجهة نظر المديرين. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية نحو واقع ممارسة مديري المدارس للمهام القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب متغير المسمى الوظيفي، وحسب متغير الجنس، لصالح الذكور. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

يظهر من خلال استعراض الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات تناولت مواضيع تتناول المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث أنه لم يوجد أي من الدراسات السابقة على حد علم الباحثة جمعت بين المتغيرين (المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي) بل كان كل متغير على حداً حيث اجتمعت هذه المتغيرات مع متغيرات أخرى، كما تناولت هذه الدراسة دراسات عنيت بموضوع المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي كان أحدثها عام 2018 وأقدمها عام 2004، مما يدل هذا على أن المواضيع المتعلقة بالمراجعة الإدارية والأداء الوظيفي من المواضيع المهمة والمعاصرة التي اهتم بها الباحثون ولا زالت موضوعاً مثيراً للاهتمام حتى يومنا هذا. كما تبين أيضاً من خلال استعراض الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات تناولت المنهج الوصفي وهذا يدل على أن طبيعة هذه الظاهرة تتفق وطبيعة المنهج الوصفي، ومن الملاحظ أيضاً أن حجم العينات المستخدمة في

هذه الدراسات كان مناسباً لحجم مجتمع الدراسة، وهذا يتفق والمنهج الوصفي، وأكدت الدراسات السابقة على مدى أهمية تطبيق المراجعة الإدارية في المدارس، كونها تؤثر بشكل إيجابي وأساسي على دقة إتخاذ القرار وعدم الوقوع في الأخطاء الإدارية، كما وأكدت أيضا على أهمية تميز الأداء الوظيفي كون جميع العملية الإدارية مرتبطة بآلية تنفيذ الأداء الوظيفي، وبذلك ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تشكيل أسئلة وفرضيات البحث ليكون هذا البحث إمتدادا للدراسات السابقة وإضافة للبحوث العلمية التي تعنى بالمراجعة الإدارية والأداء الوظيفي بشكل عام، وتطبيقها في المجتمع العربي بشكل خاص، حيث انقسمت الدراسات السابقة إلى قسمين القسم الأول كان دراسات تتعلق بالمراجعة الإدارية والآخر دراسات تتعلق بالأداء الوظيفي ، فالدراسات المتعلقة بالمراجعة الإدارية بحث بعضها فيما يختص بأهمية ودور المراجعة الإدارية مثل دراسة كوفي (Koophe,2018) والتي هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور المراجعة الإدارية في تقييم أداء المعلمين في مدارس أوكرانيا، ودراسة ترافيلي ونارو (Travaillé and Naro, 2017) التي جاء الهدف منها التركيز على دور وظيفة الرقابة الإدارية في إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية للمراقبين الإداريين في الشركات الفرنسية ودراسة الهبيل (2017) التي هدفت التعرف إلى دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية في مدارس محافظات وسط الضفة غزة من وجهة نظر مديرها، ودراسة (غري، 2013) والتي جاء الهدف منها التعرف على أهمية المراجعة الإدارية باعتبارها أداة رقابية وتحليلية للأنشطة، ودراسة اتافيا (Atafia,2011) التي هدفت التعرف إلى درجة تطبيق المراجعة الإدارية من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا، ودراسة آكيامبونج (Akyeampong, 2011) التي هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية المراجعة الإدارية والتقييم المتبع في مدارس غانا في إفريقيا في تحديد المنح الدراسية للطلبة، ودراسة باريرا وآخرون (Barrera et al, 2009) التي جاء الهدف منها الكشف عن دور الإدارات المدرسية باستخدام المراجعة الإدارية في إتخاذ القرارات اللامركزية.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي كانت جميعها تتناول متغيرات تختلف عن الأخرى مثل دراسة هاليتي (Hgtyne, 2018) كان الهدف منها معرفة تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره ودراسة جفلريناد

(Gphryand,2018) هدفت إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في العاصمة طهران، ودراسة أبوكليم (Apoklem, 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات الإدارية للمدراء ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في ماليزيا ودراسة بريونو وشاندرا (Priyono & Chandra , 2016) التي هدفت إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية وبيئة العمل والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي ودراسة صالح (2015) جاء الهدف منها التعرف على واقع مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، ودراسة الزعيم (2014) حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين ودراسة خورشيد وقاسمي وأشرف (Khurshid & Qasmi & Ashraf , 2012) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلمين ونظرتهم لأدائهم الوظيفي، ودراسة بوربورن (porporn,2012) هدفت التعرف على العلاقة بين المشاركة المجتمعية والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في منطقة أفينيون الفرنسية ودراسة المسوري (2012) التي هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي هذه المدارس ومديريها، ودراسة عربيات (2012) التي هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية ودراسة عليان (2012) والتي هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس "ورام الله والبيرة" للثقافة التنظيمية ودراسة جمال وسومورو (gamal & soomro,2011) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الأنماط الإدارية (ومنها الإدارة بالتجوال) على أداء الموظفين في الشركة وهي إحدى شركات الغاز الطبيعي في باكستان، ودراسة العمرات (2010) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، ودراسة نزال (2009) والتي كانت بهدف التعرف إلى العلاقة بين واقع القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها.

وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في وضع تصور حول الإطار النظري والمنهج المستخدم وحجم العينات، وبناء أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية، والمراجع المستخدمة وطريقة إختيار العينة كما استفادت من بعض الدراسات في طريقة تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول والأجزاء التي يحتوي عليها كل فصل.

كما تشابهت وتقاربت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات من نواحي عدّة، أبرزها الإعتماد على المنهج الوصفي الإرتباطي، كذلك طريقة إختيار العينة، وأداة الدراسة المستخدمة والمتغيرات التي تناولتها بعض الدراسات والفروض المقترحة والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها وطريقة عرض النتائج والتوصل الى التوصيات.

كما اختلفت وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت مجتمع دراسي فلسطيني، وهو مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية، وإستبانة الدراسة حيث قامت الباحثة بتطويرها وإن هذه الدراسة جمعت بين متغيرين وهما المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي حيث لم يكن هناك أي من الدراسات السابقة جمع بين هذين المتغيرين.

## 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

يتضمن هذا الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات وفيما يلي بيان ذلك:

#### منهج الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأحد صوره التحليلية لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأغراضها، وذلك بهدف التعرف إلى واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم وهذا المنهج يناسب أغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو العناصر التي تعاني من مشكلة الدراسة أو ذات علاقة بها، وتسعى الباحثة إلى تعميم نتائجها عليها، وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة هم جميع المديرين في محافظات وسط الضفة الغربية خلال الفصل الدراسي الأول (2018-2019) موزعين حسب المديریات (القدس، ضواحي القدس، رام الله، أريحا)، وقد بلغ عدد المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الوسط حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم (194) مديراً ومديرةً كما في الجدول التالي:

الجدول (1): عدد مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية مصنفة حسب المديرية

العدد	جنس المدير	المديرية
60	أنثى	رام الله
62	ذكر	رام الله
21	أنثى	ضواحي القدس
17	ذكر	ضواحي القدس
13	أنثى	القدس
8	ذكر	القدس
5	أنثى	أريحا
8	ذكر	أريحا

### عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد من مديري محافظات الوسط ، بحساب النسبة  $194 \setminus 135 = 69\%$  من مديري محافظات الوسط كما في الجدول التالي:

الجدول (2): نسبة العينة التطبيقية من مديري المدارس

النسبة المئوية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد مديري المحافظات	محافظات وسط الضفة الغربية
69.67	85	122	رام الله
68.43	26	38	ضواحي القدس
71.42	15	21	القدس
69.23	9	13	أريحا
78.86	153	194	المجموع

وقد بلغ حجم العينة (135)، من مجتمع الدراسة الأصلي حيث تم الحصول على حجم العينة باستخدام معادلة حساب العينة ونصها: حجم العينة = حجم المجتمع / +1 حجم المجتمع \* (نسبة الخطأ) 2 وبرنامج Roa soft Sample size calculat ومعادله كيرجسي ومورجان kergcie & morgan، التي أعطت جميعاً نفس النسبة، وبناءً على ذلك، تم توزيع الإستبانات باليد وعن طريق الإيميل وعن طريق بريد المديرية، وكان عدد الإستبانات المسترجعة التي جرى عليها

التحليل الإحصائي (128) استبانة. والجدول (3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	46	35.9
	أنثى	82	64.1
	المجموع	128	%100.0
عدد الطلبة في المدرسة	300 فأقل	60	46.9
	301 فأكثر	68	53.1
	المجموع	128	%100.0
سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	28	21.9
	من 5-10 سنوات	62	48.4
	أكثر من 10 سنوات	38	29.7
	المجموع	128	%100.0
المديرية	القدس	15	11.7
	ضواحي القدس	20	15.6
	رام الله	84	65.6
	أريحا	9	7.0
	المجموع	128	%100.0
الدرجة العلمية	بكالوريوس	77	60.2
	ماجستير فأعلى	51	39.8
	المجموع	128	%100.0

#### أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تهدف إلى استطلاع وجهات نظر المديرين حول واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية وذلك بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام :

(الملحق 2)

**القسم الأول:** يشمل مقدمة الاستبانة ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين إلى تقديم المساعدة وتحري الدقة في تعبئة الاستبانة .

**القسم الثاني:** معلومات عامة عن المديرين والمديرات (البيانات الشخصية) التي أُدخلت كمتغيرات في البحث وهذه المتغيرات الديموغرافية هي الجنس، سنوات الخبرة الإدارية ، عدد الطلبة في المدرسة، المديرية، الدرجة العلمية.

**القسم الثالث:** تكونت الاستبانة من (70) فقرة موزعة في مجالين حيث كان المجال الأول عن المراجعة الإدارية موزع على أربعة محاور والمجال الثاني عن الأداء الوظيفي موزع على ثلاثة محاور وهذا الجدول يوضح تقسيم المجالات والمحاور :

#### الجدول(4): المجالات والمحاور التي تمثلها في الاستبانة

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات
المجال الأول: المراجعة الإدارية وينقسم إلى المحاور التالية:		
1.	محور التقييم	10
2.	محور العمليات الإدارية	11
3.	محور الهيكل التنظيمي	10
4.	محور البيئة الخارجية	9
المجال الثاني: الأداء الوظيفي ويقسم إلى:		
5.	محور فاعلية الأداء الوظيفي	13
6.	محور الإتصال والتواصل	8
7.	محور الموقف الإداري	9
مجموع الفقرات		70

وقد تم تصميم الفقرات حسب مقياس ليكرت خماسي الأبعاد وقد بنيت الفقرات وأعطيت الأوزان كما هو آت:

• كبيرة جداً: خمس درجات

• كبيرة: أربع درجات

• متوسطة: ثلاث درجات

• صغيرة: درجتين

• صغيرة جداً: درجة واحدة

وبذلك تكون أعلى درجة في المقياس  $=70 \times 5 = 350$  وأقل درجة  $=70 \times 1 = 70$

**تفسير النتائج (معياري):** تم التوصل إلى المتوسطات الحسابية وتفسير النتائج على هذا الأساس

وفق المعيار التالي للتقدير (أبو نعيم، 2018):

• (4.2 فما فوق) كبيرة جداً.

• (من 3.4-4.2) كبيرة.

• (أقل من 2.6-3.39) متوسطة.

• (أقل من 1.8-2.59) قليلة.

• (أقل من 1.8) قليلة جداً.

**صدق الأداة:**

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية انظر (الملحق 2) وللتحقق من صدقها قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في التربية والإدارة في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (14) محكماً (الملحق 1)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها في ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 75%)

من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية. ( الملحق3)

#### ثبات الأداة:

لقد تم استخدام معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا(Chronback Alpha) والجدول (5) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

#### الجدول(5): معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
المجال الأول: المراجعة الإدارية وينقسم الى:		
1.	محور التقييم	0.77
2.	محور العمليات الإدارية	0.77
3.	محور الهيكل التنظيمي	0.78
4.	محور البيئة الخارجية	0.81
الدرجة الكلية للمراجعة الإدارية		
المجال الثاني: الأداء الوظيفي ويقسم الى:		
5.	محور فاعلية الأداء الوظيفي	0.83
6.	محور الإتصال والتواصل	0.81
7.	محور الموقف الإداري	0.84
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي		
		0.89

يتضح من الجدول (5) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة كانت عالية وفوق الجيدة، بينما بلغ معامل الثبات للمجال الأول على كافة المحاور (0.89)، أما المجال الثاني فقد بلغ أيضا (0.89) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

#### إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

- تحديد مجتمع الدراسة بمساعدة وزارة التربية والتعليم العالي.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.

- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص ( الملحق 4)

- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة من المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية، إذ تم توزيع (135) استبانة، وتم استرجاع (128) استبانة صالحة للتحليل.

- إسترجاع الإستبانات المعبأة ومراجعتها من قبل الباحثة وترميزها.

- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتفرغ إجابات أفراد العينة.

-إستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وإقتراح التوصيات المناسبة.

### متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

#### 1- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة الإدارية: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- عدد الطلبة في المدرسة: وله مستويان: (300 فأقل، 301 فأكثر).
- المديرية: ولها أربعة مستويات (القدس، ضواحي القدس، رام الله، أريحا).

- الدرجة العلمية: ولها مستويان (بكالوريوس، ماجستير).
- المتغيرات التابعة: وتشتمل على المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن سؤال الدراسة الرئيس المتعلق بعلاقة المراجعة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

### المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2- إختبار "ت" لعينتين مستقلتين (independent sample t-Test)

3- إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وإختبار شيفية توكي (LSD) للمقارنات البعدية

4- إختبار كرونباخ ألفا.

5- معامل ارتباط بيرسون.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

- أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
- ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الإستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:-

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المراجعة الإدارية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم

الرقم	مجال واقع المراجعة الادارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	محور التقييم	4.0234	0.37195	كبيرة
2.	محور العمليات الإدارية	4.0462	0.37682	كبيرة
3.	محور الهيكل التنظيمي	4.0914	0.40838	كبيرة
4.	محور البيئة الخارجية	3.9323	0.45785	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.0233	0.31040	كبيرة

يتضح من الجدول (6) أن واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، قد أتت بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.31) على الدرجة الكلية للمحاور، أي أن درجات المحاور جميعها كانت كبيرة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.93-4.09)، كما وبلغت الدرجة الكلية للمحور الخاص بالمراجعة الإدارية (4.02)، وهذه النتيجة تعد كبيرة حسب المقياس المعد للدراسة، وبناء على ذلك فإن واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم فيها كان كبيراً وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت الباحثة إختبار (ت) لعينة واحدة (One sample t-Test)، حيث اعتمدت الباحثة المعيار (4.2) لواقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات على واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ومعيار أداة الدراسة، ونتائج الجدول (7) تبين ذلك:

الجدول (7): نتائج إختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم (المعيار المعتمد = 4.2)

المعيار 4.2		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال المراجعة الادارية
Sig	T			
0.00	-5.37-	0.37	4.02	محور التقييم
0.00	-4.62-	0.38	4.05	محور العمليات الإدارية
0.00	-3.01-	0.41	4.09	محور الهيكل التنظيمي
0.00	-6.61-	0.46	3.93	محور البيئة الخارجية
0.00	-5.37-	0.31	4.02	الدرجة الكلية للمجال

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم مقارنة مع المعيار (4.2)، لجميع المجالات المتعلقة بالمراجعة الإدارية، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم مقارنة مع المعيار (4.2).

**السؤال الثاني: ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ونتائج الجدول (8) تبين ذلك:

**جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور مجال ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم**

الرقم	مجال واقع الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	محور فاعلية الأداء الوظيفي	4.12	0.37	كبيرة
2.	محور الاتصال والتواصل	4.11	0.44	كبيرة
3.	محور الموقف الإداري	4.11	0.45	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.11	0.34	كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، قد أتت بمتوسط (4.11) وانحراف معياري (0.44) على الدرجة الكلية للمحاور، أي أن درجات الاستجابة على المحاور كانت كبيرة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين

(4.10-4.12)، وبناءً على ما سبق تبين أن واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين كان كبيراً، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت الباحثة إختبار(ت) لعينة واحدة (One sample t- Test)، حيث اعتمدت الباحثة المعيار (4.2) للتعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات على واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين ومعيار أداة الدراسة، فنتائج الجدول (9) تبين ذلك:

الجدول (9): نتائج إختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين (المعيار المعتمد =4.2)

المعيار 4.2		الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال الأداء الوظيفي
Sig	T			
0.017	-2.41-	0.37	4.12	محور فاعلية الأداء الوظيفي
0.018	-2.39-	0.44	4.11	محور الاتصال والتواصل
0.032	-2.17-	50.4	4.11	محور الموقف الإداري
0.005	-2.88-	40.3	4.11	الدرجة الكلية للمجال

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين مقارنة مع المعيار(4.2)، لجميع المجالات المتعلقة بواقع الأداء الوظيفي حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين مقارنة مع المعيار(4.2)

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون، ونتائج الجدول (10) تبين ذلك

الجدول (10): معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المراجعة الإدارية	4.02	.31	**0.680	*0.001
الأداء الوظيفي	4.11	.34		

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

يتضح من خلال الجدول (10) أن هناك علاقة قوية بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.680)، وهذه القيمة تعد مرتفعة أي أن هناك ارتباط قوي ما بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر

المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير " الجنس "، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار(ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-Test) ونتائج الجدول (11) تبين ذلك:

الجدول (11): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم

تعزى لمتغير الجنس

الدلالة (P)	قيمة (ت)	أنثى (العدد=82)		ذكر (العدد=46)		جالات المراجعة الادارية
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
0.19	1.30	3.99	.36	4.08	.38	محور التقييم
0.46	0.73	4.02	.39	4.08	.35	محور العمليات الإدارية
0.05*	1.95	4.03	.40	4.18	.39	محور الهيكل التنظيمي
0.22	1.21	3.89	.47	3.99	.42	محور البيئة الخارجية
0.09	1.70	3.98	.31	4.08	.28	الدرجة الكلية للمجال

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

يتضح من الجدول (11) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي في مجال المراجعة الادارية تبعاً لمتغير الجنس كانت  $(0.09)$ ، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي  $(0.05)$ ، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

## 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير "عدد الطلبة في المدرسة"، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (12) تبين ذلك:

الجدول (12): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة

الدلالة (P)	قيمة (ت)	301 فأكثر (العدد=68)		300 فأقل (العدد=60)		مجال المراجعة الادارية
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.85	.187	4.01	0.38	4.03	0.35	محور التقييم
0.10	1.65	3.99	0.31	4.10	0.43	محور العمليات الإدارية
0.20	1.26	4.04	0.40	4.14	0.41	محور الهيكل التنظيمي
0.27	1.10	3.89	0.46	3.97	0.44	محور البيئة الخارجية
0.16	1.38	3.98	0.30	4.06	0.31	الدرجة الكلية للمجال

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

يتضح من الجدول (12) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي في مجال المراجعة الادارية تبعاً لمتغير عدد الطلبة في المدارس كانت (0.16)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية، حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

### 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير "سنوات الخبرة في الإدارة"، ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وإختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (13،14) التاليين:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية لمجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	مجال المراجعة الادارية
.33	4.04	28	أقل من 5 سنوات	محور التقييم
.39	3.98	62	من 5 سنوات -10 سنوات	
.35	4.07	38	اكثر من 10 سنوات	
.37	4.02	128	المجموع الكلي	
.37	4.10	28	أقل من 5 سنوات	محور العمليات الإدارية
.40	3.99	62	من 5 سنوات -10 سنوات	
.32	4.08	38	اكثر من 10 سنوات	
.37	4.04	128	المجموع الكلي	
.44	4.06	28	أقل من 5 سنوات	محور الهيكل التنظيمي
.39	4.07	62	من 5 سنوات -10 سنوات	
.40	4.14	38	اكثر من 10 سنوات	
.40	4.09	128	المجموع الكلي	
.37	3.91	28	أقل من 5 سنوات	محور البيئة الخارجية
.47	3.90	62	من 5 سنوات -10 سنوات	
.48	3.98	38	اكثر من 10	
.45	3.93	128	المجموع الكلي	
.27	4.03	28	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للمجال
.31	3.98	62	من 5 سنوات -10 سنوات	
.33	4.07	38	اكثر من 10 سنوات	
.31	4.02	128	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (13) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة الإدارية، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة أكثر من 10 سنوات وأقلها لصالح من 5-10 سنوات وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت إختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول (14): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجال المراجعة الادارية
.51	.66	.09	2	.186	المربعات بين الفئات	محور التقييم
		.13	125	17.384	المربعات الداخلية	
			127	17.570	المجموع الكلي	
.316	1.163	.165	2	.329	المربعات بين الفئات	محور العمليات الإدارية
		.142	125	17.704	المربعات الداخلية	
			127	18.033	المجموع الكلي	
.602	.510	.086	2	.171	المربعات بين الفئات	محور الهيكل التنظيمي
		.168	125	21.009	المربعات الداخلية	
			127	21.181	المجموع الكلي	
.696	.364	.077	2	.154	المربعات بين الفئات	محور البيئة الخارجية
		.212	125	26.469	المربعات الداخلية	
			127	26.623	المجموع الكلي	
.423	.866	.084	2	.167	المربعات بين الفئات	الدرجة الكلية للمجال
		.097	125	12.069	المربعات الداخلية	
			127	12.236	المجموع الكلي	

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمجال المراجعة الادارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت (0.42)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة."

#### 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية"، ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المديرية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (15،16) التاليين:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية لمجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية

مجال المراجعة الادارية	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور التقييم	القدس	15	4.16	.40
	ضواحي القدس	20	4.25	.35
	رام الله	84	3.96	.35
	أريحا	9	3.87	.31
	المجموع	128	4.02	.37
محور العمليات الإدارية	القدس	15	4.18	.36
	ضواحي القدس	20	4.37	.34
	رام الله	84	3.95	.33
	أريحا	9	3.90	.40
	المجموع	128	4.04	.37
محور الهيكل التنظيمي	القدس	15	4.13	.43
	ضواحي القدس	20	4.45	.39
	رام الله	84	4.01	.37
	أريحا	9	3.92	.26
	المجموع	128	4.09	.40
محور البيئة الخارجية	القدس	15	4.05	.50
	ضواحي القدس	20	4.28	.37
	رام الله	84	3.84	.43
	أريحا	9	3.72	.38

.45	3.93	128	المجموع	الدرجة الكلية للمجال
.32	4.1351	15	القدس	
.28	4.34	20	ضواحي القدس	
.26	3.94	84	رام الله	
.24	3.85	9	أريحا	
.31	4.02	128	المجموع	

يتضح من خلال الجدول (15) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المديرية حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح مديرية ضواحي القدس وأقلها لصالح مديرية أريحا، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت الباحثة إختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (16) يوضح ذلك:

**الجدول (16): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم فيها تعزى لمتغير المديرية**

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجال المراجعة الإدارية
* .003	4.799	.60	3	1.828	المربعات بين الفئات	محور التقييم
				15.742	المربعات الداخلية	
				17.570	المجموع الكلي	
* .00	9.118	1.08	3	3.259	المربعات بين الفئات	محور العمليات الإدارية
				14.774	المربعات الداخلية	
				18.033	المجموع الكلي	
* .00	7.697	1.108	3	3.325	المربعات بين الفئات	الهيكل التنظيمي
				17.856	المربعات الداخلية	
				21.181	المجموع الكلي	
* .00	6.833	1.259	3	3.777	المربعات بين الفئات	محور البيئة الخارجية
				22.846	المربعات الداخلية	
				26.623	المجموع الكلي	
* .00	13.129	.983	3	2.950	المربعات بين الفئات	الدرجة الكلية للمجال
				9.287	المربعات الداخلية	
				12.236	المجموع الكلي	

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول (16) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمجال المراجعة الادارية تبعاً لمتغير المديرية كانت (0.0)، وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية ولتحديد بين أي المستويات كانت الفروق استخدمت الباحثة إختبار (LSD) (للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (17) التالية تبين ذلك:

الجدول (17): نتائج إختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تبعاً لمتغير المديرية.

المقارنات	ضواحي القدس	رام الله	أريحا
القدس	*-20529.-	*0.18968	*0.27575
ضواحي القدس		*0.39497	*0.48103
رام الله			*0.08606
أريحا			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات تصنيف المديرية حيث كانت على النحو التالي:

- بين ( القدس وضواحي القدس) ولصالح ضواحي القدس.
- بين (القدس ورام الله) ولصالح القدس.
- بين (القدس وأريحا) ولصالح القدس.
- بين (ضواحي القدس ورام الله) ولصالح ضواحي القدس.
- بين (ضواحي القدس وأريحا) ولصالح ضواحي القدس.

• بين (رام الله وأريحا) ولصالح رام الله.

##### 5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر

المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الدرجة العلمية"، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (18) تبين ذلك:-

الجدول (18): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية

الدلالة (P)	قيمة (ت)	ماجستير فاعلى (العدد=51)		بكالوريوس (العدد=77)		مجال المراجعة الادارية
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.26	1.115	3.97	0.36	4.05	0.37	محور التقييم
0.73	0.343	4.03	0.38	4.05	0.37	محور العمليات الإدارية
46.0	0.733	4.05	0.44	4.11	0.38	محور الهيكل التنظيمي
0.43	0.784	3.89	0.50	3.95	0.42	محور البيئة الخارجية
0.33	0.969	3.99	0.34	4.04	0.28	الدرجة الكلية للمجال

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

يتبين من الجدول (18) أن قيمة الدرجة الكلية لمستوى الدلالة في مجال المراجعة الادارية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية كانت (0.33)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية."

## 6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ، ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر

المديرين في واقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس"، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-Test) ونتائج الجدول (19) تبين ذلك:

الجدول (19): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس

الدلالة (P)	قيمة (ت)	أنثى (العدد=82)		ذكر (العدد=46)		مجال الأداء الوظيفي
		الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	
0.97	0.029	4.12	.38	4.12	.35	محور فاعلية الأداء الوظيفي
0.80	0.250	4.09	.46	4.11	.40	محور الإتصال والتواصل
0.07	1.786	4.06	.47	4.20	.39	محور الموقف الإداري
0.36	0.903	4.09	.34	4.14	.32	الدرجة الكلية للمجال

دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (19) ، أن مستوى الدلالة الكلي لمجال الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس كان (0.36)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

## 7. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة، ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر

المديرين في واقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة"، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-Test) ونتائج الجدول (20) تبين ذلك:

الجدول (20): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة

الدلالة (P)	قيمة (ت)	301 فأكثر (العدد=68)		300 فأقل (العدد=60)		مجال الأداء الوظيفي
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.47	.724	4.09	.37	4.14	.37	محور فاعلية الأداء الوظيفي
0.07	1.812	4.04	.42	4.18	.45	محور الإتصال والتواصل
0.14	1.477	4.05	.48	4.17	.39	محور الموقف الإداري
0.09	1.710	4.06	.33	4.16	.33	الدرجة الكلية للمجال

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

يتضح من الجدول (20) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي لمجال الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد الطلبة في المدارس كان (0.09)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

## 8. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة"، ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (21،22) التاليين:

**الجدول (21): المتوسطات الحسابية لمجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة**

مجال الأداء الوظيفي	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور فاعلية الأداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	28	4.04	.31
	من 5 سنوات - 10 سنوات	62	4.12	.38
	أكثر من 10 سنوات	38	4.16	.39
	المجموع الكلي	128	4.12	.37
محور الإتصال والتواصل	أقل من 5 سنوات	28	4.12	.36
	من 5 سنوات - 10 سنوات	62	4.08	.47
	أكثر من 10 سنوات	38	4.12	.45
	المجموع الكلي	128	4.10	.44
محور الموقف الإداري	أقل من 5 سنوات	28	4.16	.42
	من 5 سنوات - 10 سنوات	62	4.07	.42
	أكثر من 10 سنوات	38	4.13	.51
	المجموع الكلي	128	4.11	.44
الدرجة الكلية للمجال	أقل من 5 سنوات	28	4.11	.29
	من 5 سنوات - 10 سنوات	62	4.09	.31
	أكثر من 10 سنوات	38	4.14	.40
	المجموع الكلي	128	4.11	.33

يتضح من خلال الجدول (21) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة الإدارية، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة أكثر من 10 سنوات وأقلها لصالح من 5-10، سنوات وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت الباحثه إختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (22) يوضح ذلك:

**الجدول (22): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة**

مجال الأداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
محور فاعلية الأداء الوظيفي	المربعات بين الفئات	.240	2	.120	.869	.422
	المربعات الداخلية	17.283	125	.138		
	المجموع الكلي	17.523	127			
محور الإتصال والتواصل	المربعات بين الفئات	.057	2	.029	.144	.866
	المربعات الداخلية	24.821	125	.199		
	المجموع الكلي	24.878	127			
محور الموقف الإداري	المربعات بين الفئات	.178	2	.089	.437	0.647
	المربعات الداخلية	25.512	125	.204		
	المجموع الكلي	25.690	127			
الدرجة الكلية للمجال	المربعات بين الفئات	.049	2	.024	.209	0.812
	المربعات الداخلية	14.537	125	.116		
	المجموع الكلي	14.585	127			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول (22) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة كانت (0.81)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

## 9. النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة، ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية"، ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المديرية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (23،24) التاليين:

**الجدول (23): المتوسطات الحسابية لمجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية**

مجال الأداء الوظيفي	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور فاعلية الأداء الوظيفي	القدس	15	4.13	.45
	ضواحي القدس	20	4.35	.33
	رام الله	84	4.06	.36
	أريحا	9	4.07	.10
	المجموع	128	4.12	.37
محور الإتصال والتواصل	القدس	15	4.18	.37
	ضواحي القدس	20	4.50	.34
	رام الله	84	4.02	.43
	أريحا	9	3.84	.27
	المجموع	128	4.10	.44
محور الموقف الإداري	القدس	15	4.08	.41
	ضواحي القدس	20	4.35	.40
	رام الله	84	4.06	.47
	أريحا	9	4.11	.19
	المجموع	128	4.11	.44
الدرجة الكلية	القدس	15	4.13	.33
	ضواحي القدس	20	4.40	.27
	رام الله	84	4.05	.33
	أريحا	9	4.01	.11
	المجموع	128	4.11	.33

يتضح من خلال الجدول (23) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المديرية حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح مديرية ضواحي القدس وأقلها لصالح مديرية أريحا وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت الباحثة إختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (24) يوضح ذلك:

**الجدول (24): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية**

مجال الاداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
محور فاعلية الأداء الوظيفي	المربعات بين الفئات	1.342	3	.447	3.429	*.019
	المربعات الداخلية	16.181	124	.130		
	المجموع الكلي	17.523	127			
محور الإتصال والتواصل	المربعات بين الفئات	4.443	3	1.481	8.988	*.000
	المربعات الداخلية	20.434	124	.165		
	المجموع الكلي	24.878	127			
محور الموقف الإداري	المربعات بين الفئات	1.409	3	.470	2.398	*.071
	المربعات الداخلية	24.282	124	.196		
	المجموع الكلي	25.690	127			
الدرجة الكلية للمجال	المربعات بين الفئات	2.121	3	.707	7.034	.000
	المربعات الداخلية	12.464	124	.101		
	المجموع الكلي	14.585	127			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (24) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المديرية كانت (0.00)، وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات

نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية ولتحديد بين أي المستويات كانت الفروق استخدمت إختبار (LSD) للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (25) تبين ذلك:

الجدول (25): نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية.

أريحا	رام الله	ضواحي القدس	المقارنات
	0.12096	0.08097	*-27250.-
	*0.39347	*0.35347	
	0.03999		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات تصنيف مديريات حيث كانت على النحو الآتي:

- بين ( القدس وضواحي القدس) ولصالح ضواحي القدس.
- بين (ضواحي القدس ورام الله) ولصالح ضواحي القدس.
- بين (ضواحي القدس وأريحا) ولصالح ضواحي القدس.

#### 10. النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة، ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الدرجة العلمية"، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (26) تبين ذلك:

الجدول رقم(26): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في مجال الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية

الدلالة (P)	قيمة(ت)	ماجستير فأعلى(العدد=51)		بكالوريوس(العدد=77)		مجال الأداء الوظيفي
		الوسط	الإنحراف	الوسط	الإنحراف	
0.34	.787	4.08	0.36	4.14	0.37	محور فاعلية الأداء الوظيفي
*0.03	2.089	4.00	0.42	4.17	0.44	محور الإتصال والتواصل
0.30	1.035	4.06	0.48	4.14	0.42	محور الموقف الإداري
0.10	1.654	4.05	0.33	4.15	0.33	الدرجة الكلية للمجال

\*دال إحصائيا عند مستوى  $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (26)، أن مستوى الدلالة الكلي (0.10)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية، حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت لها الباحثة ومناقشتها والتي بحثت في واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) والتي تناولتها الدراسة، وقد احتوت الدراسة على مجموعة من الأسئلة ومجموعة من الفرضيات، وحاولت الباحثة مناقشة النتائج المتعلقة بها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها، إضافة إلى طرح بعض التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ؟

وقد أظهرت نتائج السؤال الأول أن واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، جاءت بمتوسط (4.02) وإنحراف معياري (0.31) على الدرجة الكلية للمحاور التابعة لمجال المراجعة الإدارية، أي أن درجات المحاور جميعها كبيرة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.93-4.09)، كما وبلغت الدرجة الكلية للمحور الخاص بالمراجعة الإدارية (4.02) وهذه النتيجة تعد كبيرة حسب المقياس المعد للدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يقومون بالمراجعة الإدارية على أكمل وجه وأنهم يهتمون بها في كافة المجالات، حيث أن مدراء المدارس يوظفون المراجعة الإدارية في تحسين

العملية الإدارية، وأنهم يقومون بفحص الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمعلمين يومياً، ويهتمون بتدقيق أداء المعلمين المتعدد بغض النظر عن حجمه كما أن مدراء المدارس يستخدمون المراجعة الإدارية بهدف أخذ صورة أوضح وأدق عن العمل المدرسي وأنهم يقومون باستخدام المراجعة الإدارية بصورة كبيرة ويهتمون بوضع استراتيجيات واضحة في العمل الإداري وفق الهيكل التنظيمي، كما أن المديرين يهتمون بالمراجعة الإدارية كونها تعزز دور المدرسة على المستوى المحلي والخارجي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كوفي (Koophe, 2018) والتي بينت أن هناك دور كبير وفعال للمراجعة الإدارية في تقييم أداء المعلمين في مدارس أوكرانيا ودراسة الهبيل (2017) والتي أشارت إلى أن واقع قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية في مدارس محافظات وسط الضفة غزة كانت بوزن نسبي (97.79%) بدرجة تقدير كبيرة، ودراسة أتافيا (Atafia, 2011) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق المراجعة الإدارية من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا كانت كبيره جداً.

وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أكيمونج (Akyeampong, 2011) والتي توصل أيضاً إلى أن نصف العينة تقريباً من المديرين لا يستخدمون المراجعة الإدارية في الأعمال المدرسية بشكل صحيح. ودراسة برونز وباترينوس (Bruns & Patrinos, 2011) والتي أشارت إلى أن للمساءلة والمراجعة الإدارية دور وبدرجة بسيطة على التطور المهني والأداء الوظيفي للمدراء والإداريين على حد سواء، ودراسة أندرسون (Anderson, 2006) والتي بينت أن للمراجعة الإدارية دور وبدرجة متوسطة في إحداث تأثير على العملية التربوية.

## 2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

قد أظهرت نتائج السؤال الثاني أن واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، قد أتت بمتوسط (4.11) وانحراف معياري (0.44) على الدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي أي أن درجات المحاور في المجال كانت كبيرة ، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (4.10-4.12)، وبناءً على ما سبق تبين أن واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين كان كبيراً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يؤدون الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه وأنهم جميعاً لديهم خبرات في الإدارة المدرسية، وأن مديري المدارس يحددون جوانب العمل الثابتة والجوانب المتغيرة في المجال الإداري بفاعلية، وأنهم يؤدون الأعمال الإدارية لتحقيق أهداف المدرسة العامة. كما أن مديري المدارس لديهم مقدرة على إنجاز المهام الإدارية بأقل جهد ممكن، وأن الأعمال الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس تؤدي إلى تفاعل الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي، وأن أسلوبهم ينعكس في العمل بشكل إيجابي على التواصل مع العاملين في المدرسة، وأن التواصل بين الإدارة والمعلمين يسهم في زيادة الرضا عن مهنة التدريس، كما أن مديري المدارس يقومون بمساعدة المعلمين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بالوقت المحدد وبكفاءة عالية، وأن المديرين يحفزون المعلمين على إكتساب خبرات جديدة من المواقف الإدارية الجديدة عليهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة هايتي (Hgtyne,2018) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره كانت كبيرة، ودراسة جفرياد (Gphryand,2018) حيث تبين أن هناك إهتمام كبير في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في العاصمة طهران. ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

### 3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل هناك علاقة بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

لقد لوحظ أن معامل الارتباط كان دالاً إحصائياً وكانت قيمته عالية حيث بلغ (0.68) وهذه القيمة مرتفعة كما وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهذه القيمة أقل من (0.05) وجميع هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين حيث أن هناك علاقة بين المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية المراجعة الإدارية في اكتشاف الأخطاء وقت حدوثها وسير الأعمال على أكمل وجه، وبالتالي ينعكس على الأداء الوظيفي بصورة إيجابية أي عندما تكون الأعمال تسير بالإتجاه الصحيح يكون هناك أداء وظيفي فعال ومناسب للأعمال الموكلة للمديري وهذا يشير إلى أن المراجعة الإدارية مرتبطة ارتباط وثيق بالأداء الوظيفي وأن هاتين العمليتين يؤثر كل منهما بالآخر.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

#### 1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس حيث أن مستوى الدلالة الكلي بلغ (0.09) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة السبب في خروج هذه النتيجة كون عينة الدراسة من المديرين من الذكور والإناث منسجمين في إجاباتهم حول واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وأن هناك نظام مرجع موحد للمديرين سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً يقومون بالمراجعة الإدارية بنفس الطريقة، حيث أنهم يقيمون الأعمال اليومية بشكل دوري ويراجعون السياسات والأساليب الإدارية باستمرار، وأنهم يراجعون الخطط التطويرية للنهوض بالعمل الإداري بنفس الطريقة كون لهم مرجع موحد وهو مديرية التربية والتعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من كوفي (Koophe,2018)، والتي توصلت إلى أنه لا يوجد هناك تأثير لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) في دور المراجعة الإدارية في تقييم أداء المعلمين في مدارس أوكرانيا، ودراسة أتافيا (Atafia, 2011) والتي أشارت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجيهات المعلمين والمدارس حول تطبيق المراجعة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، ولم تختلف نتيجة هذه الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

## 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة، حيث أن مستوى الدلالة الكلي (0.16) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك أنظمة وقوانين موحدة لجميع المدارس يتم تطبيقها من قبل المديرين حيث أن هذه القوانين تفرضها الجهات العليا وعلى كافة المديرين الإلتزام بها وبغض النظر عن عدد الطلبة في المدرسة التي يعمل بها المدير، كما وان المديرين يؤدون عملية المراجعة في

جميع بنودها بنفس الطريقة ويستخدمون نفس الأسلوب من أجل التعامل مع المراجعة الإدارية داخل المدارس، وذلك سواء كان عدد الطلبة في المدرسة أقل من 300 طالب أو أكثر من 300 طالب فإنهم يتعاملون ويطبقون المراجعة الإدارية بنفس الطريقة، حيث أنه لم يتم تناول هذا المتغير في كافة الدراسات السابقة المتخصصة بموضوع المراجعة الإدارية، ولم تتفق هذه الدراسة أو تختلف مع أي من الدراسات السابقة حيث لم يتم تناول هذا المتغير بأي دراسة سابقة.

### 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.42) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تعزو الباحثة السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، بأن هناك معرفة ووعي لدى مديري المدارس حول التعامل مع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية، وأن مديري المدارس يعتمدون على قواعد المراجعة الإدارية بصورة منظمة ومتكافئة بغض النظر عن الخبرة لديهم حيث أن المديرين أصحاب سنوات الخدمة الطويلة لهم تجارب علمية وحياتية أكبر من غيرهم من المديرين، وبملاك ذلك خبرات كافية إلا أن هناك نظام موحد يجب أن يسير عليه كافة المديرين.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة كوفي (Koophe,2018)، والتي أظهرت أنه لا يوجد هناك تأثير لمتغير الخبرة الإدارية في دور المراجعة الإدارية في تقييم أداء المعلمين في مدارس أوكرانيا.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أتافيا ،(Atafia, 2011) التي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمدارس حول تطبيق المراجعة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

#### 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية " ، حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة ( $0.00$ ) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي ( $0.05$ )، وهذا يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية ولتحديد بين أي المستويات كانت الفروق استخدمت إختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية) ،حيث كانت الفروق بين ( القدس وضواحي القدس) ولصالح ضواحي القدس، وبين (القدس ورام الله) ولصالح القدس، وبين (القدس وأريحا) ولصالح القدس، وبين (ضواحي القدس ورام الله) ولصالح ضواحي القدس، وبين (ضواحي القدس وأريحا) ولصالح ضواحي القدس، وبين (رام الله وأريحا) ولصالح رام الله.

وتعزو الباحثة ذلك إلى كون عينة الدراسة من المديرين وعلى اختلاف المديرية حيث لديهم إختلاف في وجهات النظر حول مبدأ المراجعة الإدارية وما تتضمنه من اجراءات وأيضاً يعود إلى ضغط العمل في بعض المديرية وطبيعة الإدارة في المديرية من حيث التشديد والتيسير في تطبيق المراجعة الإدارية والتعليمات الصادرة منها للمديري وحجم الرقابة من المديرية على المديرين، ولم تتفق أو تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

## 5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع المراجعة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث ظهر أن قيمة مستوى الدلالة (0.33) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك سياسة موحدة تفرضها مديريات التربية والتعليم على كافة المديرين فيجب على المديرين الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تحت جناح المديرية، وأن هناك العديد من الأمور يتوجب على المدير الرجوع فيها إلى مديريته من أجل إتخاذ القرارات الإدارية وأنه على المديرين سواء كانوا يحملون درجة البكالوريوس أو الماجستير فأعلى يطبقون الأنظمة التي تفرضها وزارة التربية والتعليم.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة كوفي (Koophe,2018)، حيث بينت أنه لا يوجد هناك تأثير لمتغير المؤهل العلمي في دور المراجعة الإدارية في تقييم أداء المعلمين في مدارس أوكرانيا، وانتقلت أيضا دراسة (Atafia,2011) والتي أوضحت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجيهات المعلمين والمدارس حول تطبيق المراجعة الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي، ولم تختلف هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة.

## 6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، حيث تبين أن مستوى الدلالة الكلي (0.36) وهذه القيمة أكبر من القيمة

المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مديري ومديرات المدارس الحكومية وبغض النظر عن جنسهم يهتمون بالأداء الوظيفي،، حيث أنهم يقومون بإنجاز جميع الأعمال الموكلة إليهم وأن لديهم المقدرة على القيام بكافة المهام الإدارية مهما كانت درجة صعوبتها أو صعوبة تطبيقها، كما وأن مديري المدارس يسعون إلى تخطيط الأنشطة المدرسية بكفاءة بغض النظر عن جنسهم، وهذا ما تؤكد عليه وزارة التربية والتعليم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة هاييتي (Hgtyne,2018)، حيث أظهرت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره تعزى لمتغير الجنس، دراسة أبوكليم (Apoklem,2017) التي بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للمديري في المدارس الابتدائية في ماليزيا تعزى لمتغير الجنس، ودراسة بوربورن (porporn,2012) التي أظهرت أنه لا يوجد فروق في واقع المشاركة المجتمعية لدى مديري المدارس في منطقة أفينيون الفرنسية ودرجة الأداء الوظيفي بين وجهات نظر المبحوثين بناء على كل من متغير الجنس.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة خورشيد وزملاءه (Khurshid & Qasmi & Ashraf, 2012) حيث تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

## 7. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة، ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين لواقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة، حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة الكلي هي (0.09)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لانرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه النتيجة قد تعود ان هذه النتيجة قد تعود أن المديرين لديهم فعالية كبيرة في تطبيق الأداء الوظيفي، حيث أنهم يهتمون بصورة كبيرة للقيام بكافة المهام الإدارية المنوطة بهم وبغض النظر عن عدد الطلبة في المدرسة، وهذا يشير إلى أن هناك رقابة إدارية فعالة من قبل وزارة التربية والتعليم على المديرين حيث أنه لا يوجد اختلاف بين تطبيق الأداء الوظيفي للمديري سواء كان عدد الطلبة أقل من 300 أو أكثر من 300.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ابو كليم (Apoklem,2017) بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للمديرين في المدارس الابتدائية في ماليزيا تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدارس، ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

## 8. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين لواقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، حيث تبين أن مستوى الدلالة (0.81) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فنتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وترى الباحثة أن السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل، أن مديري المدارس وباختلاف سنوات عملهم سواءً كانوا من الجدد أو القدامى أن لديهم نفس الأفكار والتعليمات الصادرة من مديريات التربية في التعامل مع الأداء الوظيفي، وأن كافة المديرين يشجعون المعلمين على النمو المهني المستمر من أجل الإرتقاء والتقدم والإهتمام بالأداء الوظيفي .

وتتفق نتائج الدراسة هذه مع نتائج دراسة هايتيني (Hgtyne,2018)، حيث أظهرت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة جفاريانند (Gphryand,2018)، حيث تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في العاصمة طهران تعزى لمتغير سنوات الخبرة، دراسة ابوكليم (Apoklem,2017) التي بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للمديري في المدارس الابتدائية في ماليزيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة و دراسة بوربون (porporn,2012) انه لا يوجد فروق في واقع المشاركة المجتمعية لدى مديري المدارس في منطقة أفينيون الفرنسية ودرجة الأداء الوظيفي بين وجهات نظر المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

## 9. النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية، حيث تبين أن مستوى الدلالة ( $0.00$ ) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي ( $0.05$ )، ولذلك فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المديرية، ولتحديد

بين أي المستويات كانت الفروق، تم استخدام إختبار (LSD) (للمقارنات البعدي) بين المتوسطات الحسابية، حيث كانت الفروق بين (القدس وضواحي القدس) ولصالح ضواحي القدس، وبين (ضواحي القدس ورام الله) ولصالح ضواحي القدس، وبين (ضواحي القدس وأريحا) ولصالح ضواحي القدس.

وتعزو الباحثة في وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المديرية كون عينة الدراسة من المديرين وعلى اختلاف المديريات التي يعملون بها لديهم فروقات في وجهات النظر حول مبدأ الأداء الوظيفي، وهذا قد يعود بأن بعض المديريات تواجه ضغوط كبيرة في العمل وبعضها الآخر يكون ضغط العمل فيها أقل، حيث أن لكل مديرية لها بيئة عمل تختلف عن المديرية الأخرى وذلك بحسب طبيعة المدارس وعدد المعلمين والطلبة في كل مدرسة، حيث أن جميع هذه البدائل تلعب دور في الأداء الوظيفي.

ولم تتفق أو تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة، حيث لم يتم تناول هذا المتغير في أي من الدراسات السابقة.

## 10. النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة، ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر

المديرين في واقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

أن مستوى الدلالة الكلي (0.10) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية، حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤهلات العلمية قد لا تؤثر بصورة مباشرة على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، أي أن كافة المديرين يسعون إلى أهداف موحدة وأنهم يخضعون للتدريب والتحاقهم بدورات تدريبية من أجل الإدارة السليمة فبالنتالي لا يؤثر المؤهل العلمي على طبيعة الأداء الوظيفي لدى المديرين كونهم مدربين على عملية القيادة والإدارة في المدارس وكيفية التغلب على المصاعب التي تواجههم أثناء عملهم الإداري.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة هاييتي (Hgtyne,2018) والتي أظهرت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة جفرياند (Gphryand, 2018) حيث تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في العاصمة طهران تعزى لمتغير المؤهل العلمي و دراسة بوربورن (porporn,2012) بأنه لا يوجد فروق في واقع المشاركة المجتمعية لدى مديري المدارس في منطقة أفينيون الفرنسية ودرجة الأداء الوظيفي بين وجهات نظر المبحوثين بناءً على كل من متغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبوكليم (Apoklem,2017) والتي أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للمديري في المدارس الابتدائية في ماليزيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### ثالثاً: التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة الحالية ونتائجها، خرجت الباحثة بعدة توصيات، وهي:

1- تعزيز دور الإدارة المدرسية في توظيف المراجعة الإدارية في كافة المدارس التابعة لمحافظة وسط الضفة الغربية.

2- على وزارة التربية والتعليم تقديم حوافز مادية للمديري الذين يطبقون المراجعة الإدارية على أكمل وجه.

3- على مديريات التربية والتعليم في كافة المحافظات الإهتمام بالمراجعة الإدارية ومتابعة المديرين من أجل تطبيقها في كافة المدارس.

4- زيادة الوعي بالمهام الإدارية المتعلقة بالمراجعة الإدارية في كافة مدارس محافظات وسط الضفة الغربية.

5- ضرورة عقد ورشات عمل و ندوات ومحاضرات للمعلمين والمديرين من أجل معرفة قيمة المراجعة الإدارية للنهوض بمستوى عملهم الأكاديمي والاداري.

6- ضرورة إلمام المدير بكافة أساليب المراجعة الإدارية وتقديم يد العون للمعلمين في مدرسته.

7- اجراء دراسات مستقبلية شبيهة بهذه الدراسة بحيث يتم تطبيقها على كافة محافظات الوطن الفلسطيني.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- أبو حطب، موسى (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين "حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو رزق، صلاح الدين (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو زيد، زيد (2009). خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها، مركز مهارات جودة التعليم، الرباط، المملكة المغربية.
- أبو نعيم، هدايا (2018)، درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الادارية المبدعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم فيها، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه النجاح الوطنيه، فلسطين.
- أبو وطفة، حسام (2009). دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية الاستشارات المالية "دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أسعد، وليد (2005). الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأشقر، محمد (2008). مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أقرع، صالح (2002). فاعلية الذات لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- بلبيسي، فانتة (2007). واقع المهارات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- البلوي، محمد (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الوجة-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الحريري، رافدة (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
- حسن، علي (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الخاروف، سناء (2009). تقدير مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية لممارستهم مهارات العلاقات الإنسانية وعلاقته بتقديرهم لفعالية المدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- دروزة، سوزان (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- رضوان، وليد (2006). مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة التربوية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- الزعيم، محمد (2014). واقع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ستراك، رياض (2003). دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السعيد، بلوم (2014). أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (SONACOME). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- صالح، ميسون (2015). واقع مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصرايرة، خالد (2010). التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية. دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، الأردن.
- الطعمنة، محمد. (2000). تقويم الأداء المؤسسي. معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.
- عابدين، محمد (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
- عابدين، محمد، عبدالقادر. (2004). التدريب في جامعة القدس كما يتصوره أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات، فلسطين، العدد (3)، ص 8 - 112.

- عباس، سهيلة (2003). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عباس، عبد السلام (2016). التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم في مصر (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية - جامعة بور سعيد، العدد 20 (يونيو 2016)، ص 170 - 212.
- عربيات، بشير (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 2 ص 705 - 736.
- عطوي، جودت. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عكاشة، أسعد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عليان، ديمة (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عمايرة، عدنان (2002). تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء مديري ومديرات المدارس في محافظات وسط الضفة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

- العمرات، محمد (2010). *درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها*. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 6، عدد 4، ص 349-359.
- العناقوة، إبراهيم (2014). *توجهات العاملين الإداريين نحو تعزيز الأداء الوظيفي والهندسة الإدارية في مستشفيات محافظات وسط الضفة رام الله والبيرة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- عودة، سعاد (2004). *تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة بيت لحم لبعض المهام القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- غربي، عمر (2013). *مدى مساهمة المراجعة الإدارية في ترشيد القرارات بالمؤسسة الاقتصادية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضيرة - بسكرة، الجزائر.
- القريوتي، محمد. (1994). *السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"*. الطبعة الثانية، الشرق، عمان، الأردن.
- كردي، اسيد (2010). *الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي*. مقال الكتروني منشور على موقع <http://www.hrdiscussion.com> بتاريخ (12.07.2013).
- المالحي، احمد كمال (2016) *دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: غزة، فلسطين.
- المسوري، أحمد (2012). *واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين*. مجلة الأستاذ، عدد 201، ص 665 - 688.

- نزال، مي (2009). العلاقة بين فعالية اتخاذ القرارات وإستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- هاينز، ماريون اي. (1988). إدارة الأداء. دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الهبيل، رامي موسى (2017) دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظات وسط الضفة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

- Agrawser, K (2015) **The role of administrative review in the organizational commitment of teachers as recognized by principals in higher schools in Nigeria**, International Research in Education, Vol. 3, No.2
- Akyeampong, K. (2011) . **Assesing the impact of school capitation grants on educational access in Ghana. Create Pathways to Access.** Research Monograph No. 71. UK: Consortium for Research on educational access, Transitions and Equity (Create) and University of Sussex Centre for International Education.
- Alexandria, Virginia (2013). **Leadership Matters: What the Research Says About the Importance of Principal Leadership.** National Association of Secondary School Principals, U.S.A..

- Anderson, S. (2006). *The school district's role in educational change*. **Int. J. of Educational Reform**, 15(1), 13-37.
- Apoklem, J. (2017) *Management practices of managers and their impact on the performance of teachers in primary schools in Malaysia*, **IOSR Journal of Humanities And Social Science**, volume(21)·issue(10), PP 23-29.
- Atafia, F. (2011) **An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State**"vo9:No12.
- Osorio, F., Fasih, T, Patrinos, H.A. & Santibáñez, L. (2009). **Directions in development: decentralized decision-making in schools the theory and evidence on school-based management**. Washington D.C.: The World Bank.
- Bruns, Filmer and Patrinos, H. (2011) **Making schools work: new evidence on accountability reforms**. World Bank.
- **Dmytrw, T. (2016)** The degree of professional loyalty and its relation to the performance of teachers in Australia , *Personnel Review*, Vol. 39 No. 5, pp. 574-599.
- Gamal, H & soomro, G (2011) **Measure the impact of management patterns (including roaming management) on employee performance at a company, a natural gas company in Pakistan**, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.1, pp. 4532-4537

- Gphryand,Y(2018) **The impact of administrative empowerment on the performance of school principals in the capital Tehran**, Procedia Social and Behavioral Sciences, No.33, pp. 563-567.
- Hgtyne, G(2018) **The Effect of Administrative Empowerment on Job Performance in Higher Education Institutions in Ankara**, Procedia Social and Behavioral Sciences,Vol.2, pp. 4222-4228.
- Khurshid, F & Qasmi, F & Ashraf, N. (2012). *The relationship between teachers self-efficacy and their perceived job performance*. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. 3(10), 204-223.
- Koophe, J (2018) *The role of administrative review in evaluating the performance of teachers in Ukrainian schools*, **Journal of Literary Sciences**,vol9, No2.
- Mazibuko, Siphon (2007). **The Managerial Role of The Principal In Whole-School Evaluation In The Context Of Disadvantaged Schools In Kwazulu-Natal**. Doctor Thesis, University Of South Africa. South Africa.
- Ozeel,H(2016) *Measuring the level of administrative review and its relation to the organizational loyalty of school principals in Iran*,**European Journal of Business** Vol.7, No.20.
- Peterson, W Gijbers.(2003). **An Organizational performance for Agriculture Research Organizaitions**. London

- porporn·H(2012) **The relationship between community participation and job performance among school principals in the French region of Avignon**, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.1, pp. 3214-3244
- Priyono· T& Chandra, R. (2016).**The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance – Studies in the School of SMPN 10 Surabaya**. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.
- Robins & Wireman. (1995). **organizaional theory**. prentice-Hall international Inc.
- Travaillé, D, Naro·G. (2017). **Management control facing the challenges of overall performance: A study carried out with management controllers**. *Society and Business Review*, 12 (2), 175-199

## الملاحق

الملحق (1): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الإسم	الوظيفه
1	د فخري دويكات	جامعة القدس المفتوحة
2	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
3	د.فاخر خليلي	جامعة النجاح الوطنية
4	د.حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
5	د. أحمد عوده	جامعة النجاح الوطنية
6	د. أشرف الصايغ	جامعة النجاح الوطنية
7	د. معروف الشايب	جامعة النجاح الوطنية
8	د. شادي أبو الكباش	جامعة النجاح الوطنية
9	د. محمود الشمالي	جامعة النجاح الوطنية
10	أ.د. عفيف زيدان	جامعة القدس أبوديس
11	أ.د. سمير شقير	جامعة القدس أبوديس
12	أ.د. غسان سرحان	جامعة القدس أبوديس
13	د.علي زهدي شقور	جامعة النجاح الوطنية
14	د. وجيه الظاهر	جامعة النجاح الوطنية

## الملحق (2): الإستبانة بصورتها الأولية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

المديرة/.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:-

فبين يديك استبانة خاصة بدراسة ميدانية عنوانها "واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري، والدراسات السابقة، لذا يرجى منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة مقدرةً لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءته في فلسطين، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: هديل عودة

إشراف: أ. د. عبد عساف

القسم الأول: البيانات الشخصية :

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- سنوات الخبرة كمدير:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-15 سنة  أكثر من 15 سنة
- 3- عدد الطلبة في المدرسة:  300 فأقل  301-500  501 فأكثر
- 4- مديرية التربية والتعليم  القدس  ضواحي القدس  رام الله  أريحا
- 5- الدرجة العلمية:  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

ثانياً: فقرات أداة الدراسة، الرجاء التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

### المجال الأول: المراجعة الإدارية:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b>المحور الأول: التقييم</b>						
					استخدم المراجعة الإدارية يومياً .	1.
					أعمل على فحص الأنشطة المدرسية باستمرار .	2.
					أقوم بتقييم الخطط كلما لزم الأمر .	3.
					أراجع السياسات والأساليب الإدارية باستمرار .	4.
					أفحص الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمعلمين يومياً .	5.
					أقيم الإنجازات المدرسية دورياً .	6.
					عملي كمدير يقتضي تدقيق الأعمال اليومية .	7.
					أدقق بأعمال المعلمين المتعددة .	8.
					أستخدم المراجعة لتقييم الأعمال الإدارية فقط .	9.
					أفحص السجلات والتقارير المالية كلما لزم الأمر فقط .	10.
					أقيم الخطط لقياس أداء العاملين .	11.
					أستخدم المراجعة لتحديد نقاط القوة أو نقاط الضعف في العمل الإداري .	12.
<b>المحور الثاني: العمليات الإدارية</b>						
					أدقق بسجلات شؤون الطلبة الاجتماعية باستمرار .	13.
					أعمل على فحص السجلات الأكاديمية للطلبة .	14.
					أراجع وضع الغياب والحضور للطلبة يومياً .	15.
					أفحص الاحتياجات والمتطلبات بالمدرسة .	16.
					أدقق في التفاصيل اليومية المتعلقة بمرافق المدرسة .	17.
					أراجع كل ما يتعلق بالعاملين في المدرسة .	18.
					أراجع أساليب تنفيذ المهام .	19.
					أستخدم المراجعة الإدارية بهدف أخذ صورة أوضح وأدق عن العمل المدرسي .	20.
					تساعدني المراجعة الإدارية في وضع برنامج الحصص	21.
					أعتمد على المراجعة الإدارية لتوزيع المهام على	22.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					الطاقم العامل بالمدرسة .	
					تساعد المراجعة في وضع الخطط التطويرية للنهوض بالعمل الإداري بصورة أفضل .	23.
					تؤدي المراجعة الإدارية إلى تقليل الأخطاء الإدارية .	24.
					ينتج عن المراجعة الإدارية تقييم جوهري للأعمال الإدارية .	25.
<b>المحور الثالث: الهيكل التنظيمي</b>						
					أستخدم المراجعة الإدارية لوضع استراتيجية واضحة في العمل الإداري .	26.
					أعتمد على قواعد المراجعة الإدارية لفحص الخطط الدراسية للمعلمين في بداية الفصل الدراسي .	27.
					تحدد المراجعة الإدارية القوائم الإدارية (المالية والطلبة والعاملين) الصادرة من المدرسة .	28.
					تساعد المراجعة الإدارية في تعديل نمط العمل الإداري غير السليم .	29.
					تعمل المراجعة الإدارية على ترسيخ مبدأ تفويض السلطات بين الإدارة والعاملين في المدرسة .	30.
					تساعد المراجعة الإدارية في وضع السياسات الإدارية العامة للمدرسة .	31.
					أستخدم المراجعة الإدارية في تحسين عملية الاتصال بين العاملين والإدارة .	32.
					تعمل المراجعة الإدارية على تثبيت أسلوب عام في المدرسة لإنجاز المهام الإدارية .	33.
					توضح المراجعة الإدارية تسلسل الهرم الإداري في المدرسة .	34.
					توفر المراجعة الإدارية للعاملين في المدرسة معرفة جيدة بالإجراءات الإدارية داخل وخارج المدرسة	35.
<b>المحور الرابع: البيئة الخارجية</b>						
					تساعدني المراجعة الإدارية في بناء علاقة تشاركية تعاونية مع أولياء الأمور .	36.
					أقوم بالاستعانة بالمراجعة الإدارية بتقوية مجالات التعاون مع المجتمع المحلي .	37.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					أستخدم المراجعة الإدارية في تحديد أوجه التعاون بين مدرستي والمؤسسات الحكومية والخاصة .	38.
					تساعدني المراجعة الإدارية في تقديم مقترحات عملية في عملية التطوير الإداري على مستوى المديرية والوطن .	39.
					تضع المراجعة الإدارية الخطوط العريضة لعقد إتفاقيات تعاون بين مدرستي والمدارس المحلية والخارجية.	40.
					تعزز المراجعة الإدارية من دور المدرسة على المستوى المحلي والخارجي .	41.
					أبادر بالإعتماد على المراجعة الإدارية بتكوين علاقات مهنية بالمدارس المحيطة بمدرستي للإرتقاء بالتعليم على مستوى المنطقة .	42.
					أسعى لإيجاد مصادر تمويل خارجية لإحتياجات المدرسة التي نتجت عن المراجعة الإدارية الدقيقة.	43.
					استعين بكفاءات خارجية تحتاجها المدرسة لتقديم بعض الخدمات من المجتمع المحلي بالاعتماد على نتائج المراجعة الإدارة .	44.
					أؤمن أن المراجعة الإدارية قدمت لي آليات مناسبة للتعاطي مع المحيط الخارجي.	45.

## المجال الثاني: الأداء الوظيفي:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b>المحور الأول: فاعلية الأداء الوظيفي</b>						
					أقوم بإنجاز جميع المهام الموكلة إليّ .	46.
					أعمل بكفاءة بناء على خبرتي في العمل الإداري .	47.
					لدي القدرة الكاملة للقيام بالأعمال الإدارية .	48.
					استخدم جميع موارد المدرسة بكفاءة وفعالية .	49.
					لدي المقدرة على إنجاز المهام الإدارية بأقل جهد ممكن .	50.
					تدل نتائج أعمالي الإدارية على خبرة في العمل الإداري .	51.
					أعمالي الإدارية تدل على تفاعل العاملين في الإدارة والعاملين في المدرسة .	52.
					تؤدي الأعمال الإدارية إلى تحقيق أهداف المدرسة .	53.
					يظهر من الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة خبرة كافية .	54.
					أقارن نتائج الأعمال الإدارية المنجزة بالمعايير أو القوانين والشروط المهنية والتربوية السائدة في المديرية .	55.
					أخطط للأنشطة المنهجية بكفاءة .	56.
					أخطط للأنشطة اللامنهجية بكفاءة .	57.
					أحدد جوانب العمل الثابتة والجوانب المتغيرة في المجال الإداري بفعالية .	58.
					أشجع العاملين على اكتساب معارف وخبرات جديدة .	59.
					أوضح للعاملين المحصلة الإيجابية بعد القيام بالأعمال الإدارية حسب المعايير المطلوبة .	60.
<b>المحور الثاني: الاتصال والتواصل</b>						
					أعمالي الإدارية تؤدي إلى تفاعل الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي .	61.
					ينعكس أسلوب في العمل بشكل إيجابي على التواصل مع العاملين في المدرسة .	62.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يسهم التواصل بين الإدارة والمعلمين في زيادة الرضا عن مهنة التدريس .	63.
					تمتاز العلاقات في المدرسة بالوضوح .	64.
					أعمل على تعزيز العلاقات بين المعلمين أنفسهم .	65.
					أوضح للمعلمين أهمية زيادة الترابط بينهم .	66.
					تقوم العلاقات على مبدأ المشاركة في صنع القرار .	67.
					لا أعتد على المركزية في اتخاذ القرار .	68.
					تمتاز العلاقات بالانفتاح .	69.
					تمتاز العلاقات الإدارية باللباقة .	70.
<b>المحور الثالث: الموقف الإداري</b>						
					أقوم بفحص القرارات الإدارية بدقة .	71.
					أقدم المشورة اللازمة لتحسين العمل الإداري .	72.
					أوضح للعاملين النتائج (مخرجات التعليم) التي وصلت إليها المدرسة .	73.
					أوضح نوعية الأهداف التربوية للمدرسة .	74.
					أشرح للعاملين العلاقة بين نتائج العمل الإداري والبيانات التي تم التعامل معها في صياغة القرارات .	75.
					أبين نتائج القرارات الإدارية الجديدة بعد تطبيقها للعاملين .	76.
					أحفز العاملين لأداء واجباتهم على أكمل وجه أثناء ضغط العمل .	77.
					أساعد العاملين على تنفيذ المهام بالوقت المحدد .	78.
					أحفز العاملين على اكتساب خبرات جديدة من المواقف الإدارية الجديدة عليهم .	79.
					أوضح للمعلمين أنّ العلاقات الإدارية الجيدة يجب أن تنعكس على علاقة إيجابية مع الطلبة .	80.



الملحق (3): الإستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

المدير/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:-

فبين يديك استبانة خاصة بدراسة ميدانية عنوانها "واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط 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 استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري، والدراسات السابقة، لذا يرجى منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة مقدرة لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءته في فلسطين، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة: هديل عودة

إشراف: أ. د. عبد عساف

القسم الأول: البيانات الشخصية :

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. سنوات الخبرة في الإدارة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
3. عدد الطلبة في المدرسة:  300- فأقل  301- فأكثر
4. مديرية التربية والتعليم:  القدس  ضواحي القدس  رام الله  أريحا
5. الدرجة العلمية:  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

ثانياً: فقرات أداة الدراسة، الرجاء التكرم بوضع إشارة ( ✓ ) في المكان المناسب.  
المجال الأول: المراجعة الإدارية

المحور الأول: التقييم						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أوظف المراجعة الإدارية في تحسين العملية الإدارية.	1
					أراجع السياسات والأساليب الإدارية باستمرار.	2
					أفحص الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمعلمين يومياً.	3
					أقيم الإنجازات الأكاديمية دورياً.	4
					أدقق الأعمال اليومية بصفتي مديراً للمدرسة.	5
					أدقق بأداء المعلمين المتعددة.	6
					أستخدم المراجعة لتقييم الأعمال الإدارية فقط.	7
					أفحص السجلات والتقارير المالية كلما لزم الأمر.	8
					أقيم الخطط لقياس أداء المعلمين.	9
					أستخدم المراجعة لتحديد نقاط القوة أو نقاط الضعف في العمل الإداري.	10

المحور الثاني: العمليات الإدارية .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أدقق سجلات شؤون الطلبة الاجتماعية باستمرار .	11
					أعمل على فحص السجلات الأكاديمية للطلبة.	12
					أراجع قوائم الحضور والغياب للطلبة يومياً .	13
					أتفقد التفاصيل اليومية المتعلقة بمرافق المدرسة.	14
					أتابع تطبيق الخطط والعمليات الإدارية داخل المدرسة.	15
					أراجع أساليب تنفيذ المهام الإدارية.	16
					أستخدم المراجعة الإدارية بهدف أخذ صورة أوضح وأدق عن العمل المدرسي.	17
					أعتمد على المراجعة الإدارية لتوزيع المهام على الطاقم العامل بالمدرسة.	18
					أراجع وضع الخطط التطويرية للنهوض بالعمل الإداري بصورة أفضل.	19
					تؤدي المراجعة الإدارية إلى تقليل الأخطاء الإدارية.	20
					ينتج عن المراجعة الإدارية تقييم فعال للأعمال الإدارية.	21

المحور الثالث: الهيكل التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أستخدم المراجعة الإدارية لوضع استراتيجية واضحة في العمل الإداري وفق الهيكل التنظيمي.	22
					أعتمد على قواعد المراجعة الإدارية لفحص الخطط الدراسية للمعلمين في بداية الفصل الدراسي.	23
					تحدد المراجعة الإدارية القوائم الإدارية (المالية والطلبة والعاملين) الصادرة من المدرسة.	24
					تساعد المراجعة الإدارية في إيجاد أنماط إدارية جديدة.	25
					تعمل المراجعة الإدارية على ترسيخ مبدأ تفويض السلطات بين الإدارة والعاملين في المدرسة.	26
					تساعد المراجعة الإدارية في وضع السياسات الإدارية العامة للمدرسة.	27
					أستخدم المراجعة الإدارية في تحسين عملية الاتصال بين العاملين والإدارة.	28
					تعمل المراجعة الإدارية على تثبيت أسلوب عام في المدرسة لإنتاج المهام الإدارية.	29
					توضح المراجعة الإدارية تسلسل الهرم الإداري في المدرسة.	30
					توفر المراجعة الإدارية للعاملين في المدرسة معرفة جيدة بالإجراءات الإدارية داخل المدرسة وخارجها.	31

المحور الرابع: البيئة الخارجية .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					تساعدني المراجعة الإدارية في بناء علاقة تشاركية تعاونية مع أولياء الأمور.	32
					أستخدم المراجعة الإدارية في تحديد أوجه التعاون بين مدرستي والمؤسسات الحكومية والخاصة.	33
					تساعدني المراجعة الإدارية في تقديم مقترحات عملية في عملية التطوير الإداري على مستوى المديرية والوطن.	34
					تساعدني المراجعة الإدارية في وضع الخطوط العريضة لعقد اتفاقيات تعاون بين مدرستي والمدارس المحلية والخارجية.	35
					تعزز المراجعة الإدارية من دور المدرسة على المستوى المحلي والخارجي.	36
					أبادر بالاعتماد على المراجعة الإدارية بتكوين علاقات مهنية بالمدارس المحيطة بمدرستي للإرتقاء بالتعليم على مستوى المنطقة.	37
					أسعى لإيجاد مصادر تمويل خارجية لإحتياجات المدرسة التي نتجت عن المراجعة الإدارية الدقيقة.	38
					استعين بكفاءات خارجية تحتاجها المدرسة لتقديم بعض الخدمات من المجتمع المحلي بالاعتماد على نتائج المراجعة الإدارية.	39
					أؤمن أن المراجعة الإدارية قدمت لي آليات مناسبة للتعاطي مع المحيط الخارجي.	40

## المجال الثاني: الأداء الوظيفي

### المحور الخامس: فاعلية الأداء الوظيفي .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أقوم بإنجاز جميع المهام الموكلة إليّ.	41
					أعمل بكفاءة بناء على خبرتي في العمل الإداري.	42
					لدي المقدرة الكاملة للقيام بالمهام الإدارية.	43
					لدي المقدرة على إنجاز المهام الإدارية بأقل جهد ممكن.	44
					تدل نتائج ممارساتي الإدارية على خبرتي في العمل الإداري.	45
					أعمالي الإدارية تدل على التفاعل بين الإدارة والعاملين في المدرسة.	46
					تؤدي الأعمال الإدارية إلى تحقيق أهداف المدرسة العامة.	47
					يظهر من الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة خبرة كافية.	48
					أقارن نتائج الأعمال الإدارية المنجزة بالمعايير أو القوانين والشروط المهنية والتربوية السائدة في المديرية.	49
					أخطط للأنشطة المدرسية بكفاءة.	50
					أحدد جوانب العمل الثابتة والجوانب المتغيرة في المجال الإداري بفعالية.	51
					أشجع العاملين على النمو المهني المستمر.	52
					أوضح للعاملين المحصلة الإيجابية بعد القيام بالأعمال الإدارية حسب المعايير المطلوبة.	53

المحور السادس: الاتصال والتواصل.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أعمال الإدارة تؤدي إلى تفاعل الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي.	54
					ينعكس أسلوب العمل بشكل إيجابي على التواصل مع العاملين في المدرسة.	55
					يسهم التواصل بين الإدارة والمعلمين في زيادة الرضا عن مهنة التدريس.	56
					تمتاز العلاقات في المدرسة بالوضوح.	57
					أعمل على تعزيز العلاقات بين المعلمين أنفسهم.	58
					تقوم العلاقات على مبدأ المشاركة في صنع القرار.	59
					لا أعتد على المركزية في اتخاذ القرار.	60
					تمتاز العلاقات المهنية بالانفتاح .	61

المحور السابع: الموقف الإداري .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أقوم بفحص القرارات الإدارية بدقة.	62
					أقدم المشورة اللازمة لتحسين العمل الإداري.	63
					أوضح للعاملين النتائج (مخرجات التعليم) التي وصلت إليها المدرسة.	64
					أوضح نوعية الأهداف التربوية للمدرسة.	65
					أشرح للعاملين العلاقة بين نتائج العمل الإداري والبيانات التي تم التعامل معها في صياغة القرارات.	66
					أبين نتائج القرارات الإدارية الجديدة بعد تطبيقها للعاملين.	67
					أحفز العاملين لأداء واجباتهم على أكمل وجه في أثناء ضغط العمل.	68
					أساعد العاملين على تنفيذ المهام بالوقت المحدد.	69
					أحفز العاملين على اكتساب خبرات جديدة من المواقف الإدارية الجديدة عليهم.	70

**An-Najah National University**

**Faculty of Graduate Studies**

**The Status of the Administrative Revision and its  
Relation to the Job Performance of the Principals of  
Secondary Governmental Schools in the Central West  
Bank Governorates from their Perspectives**

**By**

**Hadeel Mohammad Odeh**

**Supervisor**

**Prof. Abed Mohammad Assaf**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of  
Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus- Palestine.**

**2019**

**The Status of the Administrative Revision and its Relation to the Job Performance of the Principals of Secondary Governmental Schools in the Central West Bank Governorates from their Perspectives**

**By**

**Hadeel Mohammad Odeh**

**Supervisor**

**Prof. Abed Mohammad Assaf**

**Abstract**

The study aimed to identify the reality of administrative review and its relationship with the job performance of the secondary schools principals in the middle governorates of West Bank from prospective of the principals themselves. Moreover, it also aimed to know the extent of variations in some variables such as (gender, years of experience, number of students at school, directorate of education, and degree of qualification) with regards to Administrative Review and Job Performance. The descriptive associative approach has been used in order to achieve that, the researcher has made a questionnaire consisted of two dimensions (Administrative Review, Job Performance). The administrative review has included four aspects distributed over (40) paragraphs while the job performance has included three aspects distributed over (30) paragraphs. Thus, it has been finalized with (70) paragraphs and measured in terms of its persistence and reliability. Then, it has been distributed over a sample of 135 principals (males & females) which was selected by the applied random method. After that, data has been collected, coded and statistically processed with SPSS.

The concluded results of the study have indicated the following:

- From the prospective of principals themselves, the reality of administrative review with the secondary governmental schools' principals in the middle governorates of West Bank was significant.
- From prospective of principals themselves, the reality of job performance with the secondary governmental schools' principals in the middle governorates of West Bank was significant.
- There was a strong relationship between administrative review and job performance with the secondary governmental schools' principals in the middle governorates of West Bank from prospective of principals.
- There was no statistically significant difference ( $\alpha= 0.05$ ) between the means of principals' points of view in the reality of administrative review with the secondary governmental schools' principals in the middle governorates of West Bank which could be attributed to the variables (gender, years of experience, number of students at school, degree of qualification) while there was a statistically significant difference ( $\alpha= 0.05$ ) in the reality of administrative review with the secondary governmental schools' principals in the middle governorates of West Bank which could be attributed to the "directorate" variable.
- There was no statistically significant difference ( $\alpha= 0.05$ ) between the means of principals' points of view in the reality of job performance with the secondary governmental schools' principals in the middle

governorates of West Bank which could be attributed to the variables (gender, years of experience, number of students at school, degree of qualification) while there was a statistically significant difference ( $\alpha=0.05$ ) in the reality of job performance with the secondary governmental schools' principals in the middle governorates of West Bank which could be attributed to the "directorate" variable.

In view of study results, the researcher proposed the following most important recommendations:-

- 1- Enhance school administration in employing the administrative review at all schools of middle governorates of West Bank.
- 2- Provide financial incentives to those principals who best apply the administrative review at their schools.
- 3- Principals should periodically follow-up the implementation of administrative review.

