

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء
الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال
الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم

إعداد

حسنية أبو علي

بإشراف

د. أشرف الصايغ

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

2019

واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم

إعداد

حسنية أبو علي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ / / 2018، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

د. أشرف الصايغ / مشرف أول

.....

د. / ممتحناً خارجياً

.....

د. / ممتحناً داخلياً

.....

الإهداء

ها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا البحث المتواضع الذي نهديهإلى منارة العلم والإمام المصطفى ... إلى سيد الخلق... إلى الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم

إلى قدوتي ومعلمي ... إلى ملهمي ونبراسي في العلم ... إلى تلك الروح التي عاشت بها روحي أهدي له روحي وكل طموحي (والدي العزيز).

إلى من رآني قلبها قبل عقلها... وحضنتني أحشائها قبل يديها إلى الصورة الملائكية المعلقة على جدران قلبي إلى من حملت عنا أعباء الحياة إلى مصدر الحب والعطاء إلى ينبوع الصبر والحنان ومن وضعت الجنة تحت أقدامها

(أمي الحبيبة)

إلى من حبهم في عروقتنا... ويلهج بذكراهم فؤادنا إلى أخوتي

(أخوتي أخواتي)

إلى من أكن لهم كل الامتنان والتقدير والحب والعرفان الجميل

(صديقاتي وأحبائي)

الشكر والتقدير

إليك ربي رب العزة إليك الحمد والشكر يا من أعطاني القدرة على العمل والعطاء

لو أنني أوتيت كل بلاغة.....وأفانيت بحر النطق في النظم والنثر

لما كنت بعد القول إلا مقصرا.....ومعترفا بالعجز عن واجب الشكر

بفيض من الاحترام والتقدير أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان

الى الدكتور : أشرف الصايغ

الذي كان لي بمثابة الأب بكل ما تتضمنه هذه الكلمة من معنى، فجزاه الله عني خير

الجزاء، وله أنحنى احتراما وتقديرا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من علمني حرفا من ذهب وكلمات من درر، أساتذتي

في جامعة النجاح الوطنية، لما قدموه لي من توجيهات وتشجيع مستمر أثناء الدراسة.

ويسرني أيضا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة. لما بذلوه من جهد في قراءة وتدقيق طيات هذا البحث، والشكر موصول أيضا إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الذين تفضلوا مشكورين في تحكيمها.

وأخيرا أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث، فجزى الله الجميع خير جزاء، وأسأل الله أن يجعل خير أعمالنا خواتيمها، وخير أيامنا يوم نلقاه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، معدة الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة
التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من
وجهات نظرهم أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت
الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو
لقب علمي وبحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The Reality Of Administrative Control And Its Relation To The
Level Of Performance Of Faculty Members In The Palestinian Universities
In The Northern Governorates Of The West Bank Form Their Own Points
Of View

Student's Name:

اسم الطالبة:

Signature :

التوقيع :

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج.....	الإهداء
ه.....	الإقرار
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	فهرس الجدول
ل.....	فهرس الملاحق
م.....	الملخص
2.....	الفصل الأول مشكلة الدراسة وخلفيتها
2.....	مقدمة الدراسة
5.....	مشكلة الدراسة
6.....	فرضيات الدراسة وأسئلتها
8.....	أهداف الدراسة:
8.....	أهمية الدراسة
9.....	حدود الدراسة:
10.....	مصطلحات الدراسة
12.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	أولاً: الأدب النظري المتعلق بالرقابة الإدارية
12.....	أولاً-الرقابة الإدارية

ثانياً- أنواع الرقابة الإدارية حسب أهدافها وفقاً بما أشار إليه كل من(طراونة وعبد الهادي،	
2011) ما يأتي.....	24
ثالثاً- أنواع الرقابة حسب مصدرها، ويضم هذا النوع	25
رابعاً:- أنواع الرقابة من حيث شموليتها وفقاً لما أشار إليها(سرور، 2015):.....	26
ثانيا- الدراسات السابقة :	51
أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة الإدارية.	51
الدراسات العربية :	51
ثانيا- الدراسات الأجنبية.....	59
الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي	62
ثانيا- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي:	71
التعقيب على الدراسات السابقة.....	74
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	77
المقدمة.....	77
منهجية الدراسة	77
مجتمع الدراسة.....	77
عينة الدراسة.....	77
أداة الدراسة	79
صدق الأداة	80
ثبات الأداة	82

83	إجراءات الدراسة
83	متغيرات الدراسة
83	أولاً: المتغيرات الديموغرافية وهي:
84	ثانياً: المتغير التابع وهو:
84	المعالجات الإحصائية
86	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
110	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
110	مقدمة:
110	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
110	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
113	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
116	ثالثاً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:
118	رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
124	التوصيات:
125	المصادر و المراجع
133	الملاحق
B	Abstract

فهرس الجدول

- الجدول رقم (1): توزيع عينه الدراسة حسب متغيراتها المستقلة 78
- جدول رقم (2) سلم ليكرت الخماسي 79
- الجدول رقم(3): مصفوفة بيرسون (Person Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين مجالات المحور الأول (واقع الرقابة الإدارية) والدرجة الكلية..... 81
- الجدول رقم(4): مصفوفة بيرسون (Person Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين مجالات المحور الثاني (مستوى الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية..... 81
- الجدول رقم (5): معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها) 82
- الجدول (6) تقدير درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة..... 86
- الجدول رقم (8): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق بين متوسطات استجابات عينه الدراسة عند المعيار (4.21) 88
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 89
- الجدول رقم (10): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق بين متوسطات استجابات عينه الدراسة عند المعيار (4.21) 90
- الجدول رقم (11): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation Matrix) بين درجات المجال الأول (واقع الرقابة الإدارية) والمجال الثاني (مستوى الأداء الوظيفي)..... 91
- الجدول رقم (12): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس..... 92

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير المؤهل العلمي.....	93
جدول رقم (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مجالات الرقابة الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي.....	94
الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير سنوات الخبرة.....	95
الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مجالات واقع الرقابة الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة.....	96
الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير الجامعة.....	97
الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الجامعة	98
جدول رقم (19): نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة مجالات واقع الرقابة الإدارية حسب لمتغير الجامعة:	99
جدول رقم (20): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس.....	100

- الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات
المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير
المؤهل العلمي..... 101
- جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مجال الأداء
الوظيفي 630 بحسب متغير المؤهل العلمي..... 102
- الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات
المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير
سنوات الخبرة..... 103
- الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات
الخبرة..... 104
- الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات
المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير
الجامعة..... 105
- الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الجامعة
..... 106
- الجدول رقم (27): نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في
مجالات الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجامعة:..... 107
- الجدول (28): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمصفوفة ارتباط مجالات
الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي:..... 108

فهرس الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
ملحق رقم (1)	قائمة أسماء المحكمين	134
ملحق رقم (2)	أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة الأولى	135
ملحق رقم (3)	أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة النهائية	144
ملحق رقم (4)	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح للجامعة العربية الأمريكية بتسهيل المهمة	151
ملحق رقم (5)	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح للجامعة فلسطين التقنية خضوري بتسهيل المهمة	152
ملحق رقم (6)	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح للجامعة من أجل تسهيل مهمة الطالبة	153

واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم

إعداد

حسنية أبو علي

بإشراف

د. أشرف الصايغ

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم، كما هدفت التعرف إلى أثر بعض المتغيرات مثل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجامعة).

ومن أجل تحقيق ذلك قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من قسمين هما: (الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي)، حيث تكونت الرقابة الإدارية من ثلاثة مجالات، أما الأداء الوظيفي تكون من ثلاثة مجالات، حيث تكونت الاستبانة من (53) فقرة تم توزيعها على عينة بلغ حجمها (195) تم اختيارها بالطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم قياس صدقها وثباتها.

حيث أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم قد جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.37) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع للرقابة الإدارية حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي للمجال الأول من مجالات الرقابة الإدارية (الاجتماعات الإدارية) (3.75) وانحراف معياري (0.64)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الثاني (التنظيمات

الإدارية)(3.67) وانحراف معياري(0.58)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الثالث (العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية)(3.33) وانحراف معياري (0.37).

• كما أشارت نتائج الجداول السابقة أن الدرجة الكلية لمجالات الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية قد جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.64) وبانحراف معياري (0.59)، وهذا يشير إلى مستوى مرتفع للأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الأول من مجالات الأداء الوظيفي(المستوى الإداري (3.71)) وانحراف معياري قدره(0.62)، وللمجال الثاني (المستوى الفني) (3.63) وبانحراف معياري (0.63) وللمجال الثالث والأخير مجال (المستوى الاجتماعي) (3.56) وبانحراف معياري (0.66).

• كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجتي واقع الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.612) .

• كما تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم على ضوء المتغيرات التالية:(الجنس، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة) على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي ، وعليه تقبل الفرضيات.

• تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجامعة على أغلب مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي

• تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.434) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

• تبين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.208) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

• كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجامعة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.0001) وهي قيمة أدنى من القيمة المفروضة.

في ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة جملة من التوصيات كانت ما يلي: ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة، وضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل الجامعات الفلسطينية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

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

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري. وتظهر أهميتها كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها. والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق مع الأهداف المنشودة فهي الجهاز العصبي للتنظيم لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه تتأثر بها وتؤثر فيها (هلال والنحاس، 2009).

وتعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقييم لا التصيد، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف الموضوعة قد تحققت على أكمل وجه. لذلك فإن لعملية الرقابة علاقة وصلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف (طراونة وعبد الهادي، 2011).

فالرقابة هي "عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي، ومقارنته بالنشاط المخطط أدائه، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية، ومعرفة أسبابها بغية الانحراف، وذلك لاستثمار كافة المصادر المتاحة في المنظمة استثماراً أمثل لتحقيق الأهداف، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها، أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها (شاهين، 2007).

وبالتالي فإن التخطيط الجيد يفقد فاعليته إذا لم يتبعه أداء جيد ورقابة فعالة على تنفيذ العملية التعليمية طبقاً لمعدلات الأداء لتحقيق عنصر الكفاءة والفعالية ، يجب أن تعكس الرقابة درجة الأداء أو الإنجاز للعملية التعليمية بغرض تقييمها.(Robbins,1993)

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

ويشكل الأفراد المحرك الأساسي لكافة المهام والواجبات التي تقوم المنظمة بتنفيذها وعلى اختلاف أنواعها واختلاف القطاعات التي تعمل ضمنها. لذا فمن الضروري قيام المنظمة بمتابعة أداء عاملها، ويتم ذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي تمثل العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات على أداء الأفراد وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها، ومن هنا تبرز أهمية عملية تقييم الأداء على اعتبار أن هذه العملية تمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة و الضعف التي ترافق أداء الأفراد للعمل على معالجة الضعف وتعزيز القوة، وبالتالي انعكاس ذلك في أداء المنظمة ككل وتميزها في ظل البيئة التي تعمل ضمنها(الزبيدي وآخرون،2016).

ومن النادر أن تعمل المنظمة بطريقة مثالية لتنفيذ خططها لذلك يلزم على الإدارة أن تراقب النشاطات لتكشف الانحرافات وتتأكد من أن المؤسسة تعمل كما هو مخطط لها. فالعمليات الإدارية التي تقيس الأداء وتجري التعديلات اللازمة هي جزء من وظيفة الرقابة الإدارية .وتبرز أهمية المقارنة لمعرفة الاختلاف والانحراف عن المعايير، فهناك مجالات معينة تتطلب المطابقة بين الأداء والمعايير الرقابية المحددة، وهناك مجالات أخرى يمكن فيها التساهل بنسب محددة من الاختلاف عن المعايير، فالمدبر يقوم بتحليل وتقييم النتائج والحكم عليها. وتتضمن عملية التقييم مجهودات وأنشطة الكشف عن الانحرافات أو نقاط ضعف بغية إحداث التحسينات، وتوجد مؤشرات

عديدة تعبر عن نقاط ضعف تستدعي تطبيق نظام رقابي معين يختلف باختلاف حجم وطبيعة عمل المنظمة (محمد، 2001).

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين وأيضاً إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة (الشريف، 2013).

وتقويم الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس يعد من أهم المجالات التي ينبغي الاهتمام بها، لما لها من أهمية في تحسين الأداء وزيادة فاعليته، ويجب أن تكون هذه العملية شاملة ومستمرة لتكشف عن مواطن القوة، فيتم تعزيزها، ومواطن الضعف، فيتم تقويمها، والتقويم ليس غاية بحد ذاته، إنما هو وسيلة لتحقيق حسن الأداء، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا خضع الأداء إلى عمليتي التقويم والتطوير المستمرتين، وعملية التقويم هي واحدة من "أهم وظائف رؤساء الأقسام في الجامعات، وهي تحتل جزءاً من اهتمام القيادات التربوية ورسمي السياسات وصانعي القرار، وهي أساس للقرارات التي تتخذ بشأن أداء المدرس، وهي من المعايير المهمة لترقيته وتنشيطه في الخدمة، وفي تحديد راتبه ومكافأته (الصرايرة، 2011).

وبصفة عامة تبرز أهمية الرقابة على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية (النميان، 2003).

كما ترى الباحثة أن البحث في الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بالتحديد أمر قديم، غير أن أهميتهما وضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جمع المستويات الإدارية الأخرى، كما حظي الأداء الوظيفي اهتماماً كبيراً لما له من دور في تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية في الجامعات. وسيتم التركيز في هذه الدراسة على الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي حتى يمكن ضمان مستوى مستمر وعالي من الأداء الوظيفي، وسيتم التركيز على هذه العلاقة بين المفهومين لأهميتها.

مشكلة الدراسة

تعد الرقابة من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من انجازات، وكثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصيد الأخطاء فقط وتطبيق الجزاءات في حين أن هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة مما يتطلب الفهم السليم للرقابة وأهدافها ومهامها وأدواتها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، إذ أن المفهوم الحديث للرقابة يعتمد على أسلوب الرقابة (الوقائية) التي تقوم على أساس التنبؤ لرقابة تخطيطية بما سيتوقع تنفيذه، ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حصول الانحرافات المعينة بهذا الصدد، أي أن دور الرقابة يعد عملاً مستمراً تمارسه الإدارة من قبل وأثناء تنفيذ الخطط بالكامل من خلال العمليات التشغيلية لكي يصار إلى تجاوز الانحرافات قبل حدوثها ومن ثم تفادي الأضرار الناجمة عنها(حافظ،2013).

كما يعد الأداء الوظيفي في الجامعة من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة التعليم الجامعي، ومنها فلا بد من قياس مخرجات التعليم الجامعي لمعرفة مستوى الأداء، وأن يمتد القياس إلى مكونات النظام الجامعي كافة، ابتداءً من العاملين لمعرفة مدى فعاليتهم وتحديد ما في أداء مهامهم الوظيفية. لذا سيمتد التقييم ليصل إلى قياس أداء عضو هيئة التدريس في الجامعة، ذلك العضو الذي يقع على عاتقه مهام تحقيق أهداف الجامعة الذي ينتمي إليها ومن ثم فإن المدى الذي يتمكنون بموجبه من القيام بتنفيذ رؤى الجامعات وخططها وبرامجها، مرتبط بكفاءة هذه الفئة من العاملين وفعاليتها في أداء مهامها(الصرايرة، 2011).

وبحسب اطلاع الباحثة قد أكدت العديد من الدراسات أهمية إجراء هذه الدراسة، مثل دراسة (ياسين، 2014) حيث هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما، هذا بالإضافة إلى ما أشارت إليه دراسة الشريف (2013) فيما يتعلق بهذا الموضوع، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين ، والتعرف على العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بحافظات غزة ، وجدت قلة في الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة الإدارية

والأداء الوظيفي. ومن هنا ترى الباحثة أهمية وجود الرقابة الإدارية الصحيحة على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية للتحسين والتطوير والارتقاء بالأداء الوظيفي والحفاظ على المصالح العامة. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة والتي تتلخص في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم ؟

فرضيات الدراسة وأسئلتها

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

1. ما واقع الرقابة الإدارية المطبقة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم ؟
2. الفرضية الأولى المنبثقة عن سؤال الدراسة الأول والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية لواقع الرقابة الإدارية عند المعيار المقبول تربوياً.
3. ما مستوى الأداء الوظيفي المطبق على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية؟
4. الفرضية الثانية المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية لمستوى الأداء الوظيفي عند المعيار المقبول تربوياً.
5. ما العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي المطبقة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم؟

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجامعة.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجامعة.

14. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) واقع الرقابة الإدارية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- تحديد أثر متغيرات (الجنس, والمؤهل العلمي, وسنوات الخبرة , والجامعة) على واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم .
- 2- التعرف على واقع الرقابة الإدارية المطبقة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم .
- 3- التعرف على واقع الأداء الوظيفي المطبق على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم .
- 4- التعرف على واقع العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي المطبقة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم .

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي :

أولاً: الأهمية من الناحية النظرية

- 1- إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي .
- 2- معرفة التحديات التي قد تواجه عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي وكيفية التعامل معها .

3- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية .

4- الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العملية ذات العلاقة .

5- ارتباط تحسين الأداء الوظيفي بأهداف الجامعات كمؤسسة تعليمية عليا .

6- أهمية موضوع الرقابة الإدارية نظرا لتأثيره الكبير على الأداء الوظيفي.

ثانياً : الأهمية البحثية

يتوقع أن تفيد وزارة التربية والتعليم العالي، من نتائج الدراسة في إعداد البرامج والدراسات للنهوض بمستوى العملية التربوية .

ثالثاً: الأهمية من الناحية التطبيقية

تم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، الأمر الذي شأنه توفير معلومات ذات قيمة عالية لإدارات هذه الجامعات حول ممارسات أدوارها، كما من الممكن أن تسهم في تطوير وتنمية هذه الجامعات والمؤسسات المشابهة لها بالتالي تحقيق مزيداً من النمو والتطور والمهنية في أداء الوظائف الإدارية والتعليمية .

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- 1- الحد الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال العام 2018م
- 2- الحد المكاني : تم تطبيق هذه الدراسة في الجامعات الفلسطينية (جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة فلسطين التقنية خضوري) في شمال الضفة الغربية.
- 3- الحد البشري : تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- 4- الحد الإجرائي : حددت الدراسة بالأداة المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.
- 5- الحد الموضوعي: اشتملت الدراسة على موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

مصطلحات الدراسة

تعتمد الدراسة على التعريفات الآتية:

الرقابة الإدارية: قد وصف هنري فايول عملية الرقابة الإدارية بأنها التأكد من أن كل شيء يتم وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعمول بها. وأن هدفها هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء والعمل على تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل (علي، 2016، ص17).

التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية: ما تتوصل إليه الباحثة في استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المتعلقة بموضوع الرقابة الإدارية.

الأداء الوظيفي: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الأمور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008، ص33).

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: ما تتوصل إليه الباحثة في استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي.

المعيار المقبول تربوياً: هو الحد الأدنى من (4.21) المقبول تربوياً بناءً على ما توصل إليه المختصين والخبراء التربويين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا القسم تم تناول الأدب النظري للدراسة الحالية في مجالين هما الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، من خلال الاستعانة ببعض المراجع، والدراسات ذات العلاقة بهما، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأدب النظري المتعلق بالرقابة الإدارية

أولاً-الرقابة الإدارية

المقدمة

لقد تمكن الإنسان عبر العصور الماضية من التعرف إلى فكرة الرقابة على الأداء الوظيفي، إلا أنه ما زال في عصرنا الحالي يكتنفها الكثير من الغموض و سوء الفهم، ومع ذلك لم تنقص أهميتها في أي منظمة أو مؤسسة، بل على العكس أخذت تحتل المقدمة في العملية الإدارية، فهي بمثابة الدائرة المكملة لحلقات العملية الإدارية، إضافة لقيامها بمهمة الضبط والتعديل لباقي الحلقات الأخرى، لذلك لا بد من العمل على تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منها أداة فعالة في تطوير وتوجيه عمل المؤسسات والأفراد، وتبرز أهمية الرقابة بصفة عامة على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية عكسية، تساعد بدورها في معالجة وتوجيه أي انحراف يطرأ على العملية الإدارية، ومتابعتها المستمرة للأداء وذلك من خلال ملاحظة سير الأعمال ومدى تحقيق الأهداف في المنظمة، فالرقابة الإدارية تعتبر بمثابة ميزان لقياس الأداء الوظيفي إضافة إلى أثرها وتأثيرها بكافة جوانب العملية الإدارية داخل المنظمة (ياسين، 2014).

مفهوم الرقابة (لغة)

"هناك العديد من التعريفات التي وردت لكلمة "رقابة" في معاجم اللغة العربية، سواء كانت بنفس اللفظ "رقابة" أو بتصريفات الفعل "رqb". فورد في لسان العرب أن معنى الرقيب اسم من

أسماء الله الحسنى، وتعني: الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، ورقب الشيء بمعنى حرسه، ومن ذلك رقيب القيوم أي حارسهم، وهو الذي يشرف على المراقبة ليحرسهم، وفي الحديث: "أرغبوا محمداً في أهل بيته"، أي احفظوه فيهم، والترقيب: الانتظار، وجاء الرقيب: بمعنى المنتظر والحافظ وراقب الله: أي خافه" (ابن منظور، 1970).

مفهوم الرقابة (اصطلاحاً)

لقد اختلف معنى مصطلح الرقابة وتتنوع تعريفاته لدى العديد من الكتاب وعلماء الإدارة كل حسب تخصصه و منظوره الخاص، فمنهم من عرفها بأنها عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري ، وتظهر أهميتها كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها (الفاعوري، 2008).

على الرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف مفصل و دقيق لمصطلح الرقابة، إلا أنه يوجد إجماع من قبل العلماء على المبادئ العامة للرقابة، وقد وردت تعريفات متعددة ومتنوعة للرقابة اتفقت غالبيتها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن تحقيق الأهداف و سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، إضافة إلى استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بالشكل الذي يمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية عالية، وفيما يلي عرض لبعض تلك التعريفات: أهمها تعريف العالم الإداري "ديفيد هولت" الذي أعطى تعريفاً دقيقاً للرقابة حيث أوضح أهميتها في "مراقبة الجهود المنظمة ومقارنة التقدم مع الأهداف المخطط لها سابقاً وصنع القرارات الضرورية لضمان النجاح" (محمد، 2001). أما هنري فايول فقد وصف الرقابة الإدارية بأنها عملية التأكد من أن تنسيق الأعمال و إنجازها قد تم وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعمول بها، إذ أن هدفها اكتشاف و تحديد نقاط الضعف والأخطاء والعمل على تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتعد الرقابة الإدارية عملية شاملة حيث تمارس الرقابة على الأشياء، والأفراد، والأفعال (المبييضين والعواودة، 2005).

كما تعتبر وظيفة إدارية تتميز بالاستمرارية والتجدد، إذ يتم من خلالها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الأمثل بما يتفق مع مجموعة الأهداف والمعايير الموضوعية، عن طريق قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بهدف التقويم والتصحيح (مصطفى، 2012).

مفهوم الرقابة الإدارية الحديثة

هي وظيفة إدارية على درجة عالية من الأهمية والحساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث تعتمد فعاليتها على مدى ما يتوفر من معلومات عن حجم الانجاز الفعلي للأفراد مقارنة بالمعايير الموضوعية سلفا في خطط النشاطات الأعمال ولكي تكون الرقابة على درجة عالية من الفائدة لابد وان يتوفر فيها بعض الخصائص الهامة. فمن الصعب وصف موحد لجميع نظم الرقابة لان كل نظام رقابي هو حالة متميزة بذاتها، وعلى الرغم من هذه الصعوبة ، هناك اتفاق عام على أن الرقابة الجيدة تتمتع بالتوقيت الجيد، التوافق مع المسارات التنظيمية، الرقابة الإستراتيجية، التركيز على الاستثناء (عباس ، 2008) .

وهناك تعريفات عديدة و متنوعة إلا أنها وان اختلفت بشكل بسيط عن بعضها إلا أن جميعها تؤدي إلى مضمون ومفهوم كامل لمصطلح الرقابة الإدارية، فبالنظر للتعريفات السابقة نرى أن علماء الإدارة اتفقوا على مجموعة من التعميمات بخصوص مفهوم الرقابة الإدارية الحديثة، وهي كالتالي (مصطفى، 2012):

1. أن مهمة الرقابة الإدارية قياس الأداء بمقارنته بالمعايير التي وضعت في الخطة والعمل بعد ذلك على تصحيحها وتقويم الانحرافات السلبية.
2. أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.
3. أن وضع الخطة وتحديد أهدافها يعتبر شرطان رئيسيان لا يستطيع المدير أن ينجز عمله بدونهما.
4. أن الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة في منظمات الأعمال ولكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.

5. أن الرقابة عملية ضرورية ومهمة لكافة الأنشطة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

وأشار (الفاعوري، 2008) إلى أن عملية الرقابة الإدارية ليست جديدة أو غير معروفة، بل هي إحدى أهم وظائف العملية الإدارية الرئيسية، والتي لا تكتمل العملية الإدارية بدونها، لذلك تم وضع تعاريف و مفاهيم متعددة لعملية الرقابة الإدارية من قبل اتجاهات فكرية هدفت إلى توضيحها بالشكل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرها الخاصة وهذه التعريفات كالتالي:

أولاً- اتجاه (الفكر) الكلاسيكي : عرّف أصحاب هذا الاتجاه عملية الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد المؤسسة أو المنظمة، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تتمحور حول التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعة على النحو الأمثل وتجنب الأخطاء والانحرافات.

ثانياً- اتجاه (الفكر) السلوكي: اهتم مفكري هذا الاتجاه بالجانب الإنساني، عرفوا عملية الرقابة بأنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير الأهداف المنشودة.

ثالثاً- اتجاه (الفكر) العلمي: في هذا الاتجاه اهتم المفكرين بالجانب التطبيقي للرقابة، وتتمثل في القيام بتحقيق ثلاثة أهداف هي: وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

أما فيما يخص مفهوم الرقابة الإدارية من الجانب الإداري، فإنها تعني "الرقابة الصادرة عن الجهات الإدارية التي تكون في الجهاز التنفيذي الإداري للدولة، أي السلطة التنفيذية فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال الحكومية الداخلية"، ومفهوم الرقابة الإدارية يشمل جميع المرافق العامة المركزية و اللامركزية من أجل تحقيق ضمان احترام القانون وحماية المصلحة العامة، وهي أيضاً العملية التي تهتم بكشف مواقع الخروج عن المشروعية القانونية الشكلية في النصوص، والكشف عن مدى تحقيق الأهداف العامة و معرفة مدى الانحرافات عنها "(الخالدي، 1997).

وقد وصف (هنري فايول) والوارد بـ (محمد، 2001) عملية الرقابة بأنها "تقوم بالتأكد من أن كافة الأمور تتم حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة"، وهدف الرقابة بشكل عام هو تحديد نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها لتجنب الوقوع بها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات.

ويعرفها محمود عساف في كتابه أصول الإدارة بأنها الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وأن الخطط المرسومة قد نُفذت بالشكل الصحيح (مصطفى، 2012).

وتعرف الباحثة الرقابة الإدارية بأنها الرقابة التي تصدر عن الجهاز التنفيذي للدولة، وترتبط بالسياسات الإدارية، وتهدف إلى تنفيذ كافة المهام في الأوقات المناسبة، وهي من الأساليب القانونية المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري.

الحاجة إلى الرقابة الإدارية

أشار كل من (طراونة وعبد الهادي، 2011) إلى أن هناك حاجة ماسة للرقابة الإدارية وهذه الحاجة غير مقتصرة على المنظمات العامة دون الخاصة أو الكبيرة دون الصغيرة وأن هذه الحاجة تبرز من خلال العوامل التالية: وهي أن الرقابة الإدارية تعتبر بمثابة عملية ترشيد علمية لأصحاب القرار من خلال دورة العمل الكاملة والتي تبدأ من التخطيط مروراً بالتنظيم والتوجيه والتنسيق، وهي عملية ملازمة ومستمرة لوظائف الإدارة، كما أنها تساعد في تطور نشاط المؤسسات العامة والخاصة وزياد حجمها وتنوع وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها مما يستدعي الاعتماد على الرقابة الإدارية من خلال الأدوات والأساليب المختلفة، إضافة إلى أن استخدامها يحقق مردود مادي كبير ويحدّ من الإسراف غير المبرر، بحيث تقوم الرقابة الإدارية برفع مستوى كفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في جميع القطاعات، وتساعد أيضاً على اكتشاف الأفراد المبدعين الأمر الذي يؤدي قيام الإدارة بتحفيزهم ودعمهم .

وترى الباحثة أن الحاجة إلى الرقابة الإدارية في المؤسسات تتمثل في كونها تساعد في تطور أنشطة المؤسسات العامة والخاصة وتوسعها وبالتالي تنوع أعمالها وتعقدتها، وزيادة عدد الموظفين مما يستلزم الاعتماد على الرقابة الإدارية بالاعتماد على الوسائل والأدوات المختلفة.

أساسيات الرقابة الإدارية

حتى تتم الرقابة بشكل سليم، و يتم الأداء والانجاز بما يتفق مع الأهداف والمعايير الخاصة الموضوعة و لكي تكون الرقابة أكثر فاعلية فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ من أهمها:

أن يتناسب النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، وتحقيق الأهداف بحيث تكون ذات فاعلية وكفاءة عالية و ضمن بيئة تسودها العلاقات الإنسانية السليمة، إضافة إلى الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية، والوضوح وسهولة الفهم، وإمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات، وامتلاك القائمين على أجهزة الرقابة مجموعة من القدرات والمعارف، ووضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات، واستمرارية الرقابة، ودقة النتائج ووضوحها (مصطفى، 2012).

وترى الباحثة أن أساسيات الرقابة تتمثل في حجم الأعمال التي يتم الرقابة عليها، وتحقيق الغايات، بحيث تكون ذو فعالية وكفاءة رفيعة وفي بيئة تحكمها الروابط البشرية السليمة.

خصائص الرقابة الإدارية

أشار كل من (طراونه وعبد الهادي، 2011) إلى أن عملية الرقابة الإدارية هي البداية والنهاية للوظائف الإدارية، إضافة إلى امتلاكها مجموعة من الخصائص المتعددة منها: أن الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة وعملية، إذ أنها عملية تهدف إلى استكشاف الانحراف أو الخطأ وتقييمه اعتماداً على الأهداف التي تم وضعها في الخطة، كما أنها عملية إدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة وبنسب تختلف من مستوى لآخر، هذا عدى عن كونها عملية قادرة على توفير التغذية العكسية للأهداف، وتقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها، ومن خصائصها أيضاً أنها توفر لنا إمكانية المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً، والمساعدة في معرفة أسباب الانحراف أو الخطأ، وبالتالي يمكن اعتبارها عملية إدارية تسهم

في تقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها، وذلك انطلاقاً من أن الهدف الرئيسي لعملية الرقابة هو التأكد من أن الأعمال تؤدي بطرق وأساليب جيدة و مدروسة. بالتالي ترى الباحثة بأن الرقابة من المواضيع المهمة التي يجب أن تتم الكتابة فيها، وذلك لما لها من أهمية كبيرة فهي، وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقاً للخطط الموضوعة وأن القرارات ستنفذ تنفيذاً سليماً وأن الأهداف المرغوبة.

أهداف الرقابة الإدارية

يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى الرقابة الإدارية لتحقيقها بما يأتي (مصطفى، 2012)

- 1- حماية المصلحة العامة: و تعتبر الهدف الرئيسي للرقابة، ويتم ذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل بما يتفق مع الخطط و البرامج الموضوعة بشكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، ويكشف عن الأخطاء والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- 2- التدخل السريع للقيادة الادارية أو السلطة المسؤولة، بهدف حماية الصالح العام، واتخاذ القرارات المناسبة والضرورية لتصحيح الأخطاء و الانحرافات من أجل تحقيق الأهداف.
- 3- من المحتمل أن تكشف عملية الرقابة عناصر وظيفية ساهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً.

متطلبات الرقابة

تحتاج عملية الرقابة الفاعلة إلى أربع متطلبات رئيسية (محمد، 2001):

1. تضمين معدل الأداء المراد انجازه. .
2. وضع معايير و أساليب متنوعة لقياس العمليات والنشاطات في المؤسسة.
3. المتابعة المستمرة للنتائج ومقارنتها بالمعايير والشروط الموضوعة.
4. تحديد الأخطاء والانحرافات و تصحيحها.

الشروط الواجب توافرها في نظام الرقابة الإدارية

هناك مجموعة من الشروط التي يجب أن يتضمنها نظام الرقابة في المنظمات منها: (المبيضين وعوادة، 2005):

أ- تحديد المسؤوليات والصلاحيات التي تقوم على القياس والمقارنة، والعلاقات التنظيمية والإدارية، التي تربطهم بباقي الأقسام داخل المنظمة.

ب- تحديد الإجراءات بشكل واضح التي ترافق عملية الرقابة بكافة مراحلها وتحديد التوقيت المناسب، إضافة الى مرونة نظام الرقابة في استجابته لما يستجد من ظروف تصادف عمليات التنفيذ، والسرعة في اكتشاف الانحرافات و الأخطاء وكذلك سهولة فهم ووضوح نظام الرقابة حتى يسهل تطبيقه عند استخدام النماذج والصيغ الرياضية أو الخرائط، إضافة إلى خصائصه و ميزاته التي تجعله يعمل على تصحيح الأخطاء حال اكتشافها وإجراءات تقويمها.

وترى الباحثة من اجل تفعيل مفهوم الرقابة في المنظمات يجب اتباع مجموعة من الشروط، والتي تتمثل بتحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة، والسرعة في اكتشاف الأخطاء قبل تأزمها، والمرونة أي أن يكون مرناً بشكل يمكنه من مواجهة أي تغيرات يمكن أن تطرأ على البيئة التنظيمية.

الصفات اللازمة بمن يقوم بعملية الرقابة الإدارية:

يشترط على من يقوم بالعملية الرقابية أن يمتلك مجموعة من الخصائص التي تجعله قادر على القيام بهذه العملية على أكمل وجه وهي: التحلي بالشجاعة في إتخاذ القرارات، غرض النظر عن المخالفات البسيطة جداً، و امتلاك الوعي الكافي و التحلي بالحكمة في العملية الرقابية، و المحافظة على سرية العمل والتي تعتبر عامل مهم لتحقيق النجاح، و الرقابة على الإنجازات و الإيجابيات و التشجيع عليها قبل المخالفات، إضافة إلى كثرة المراقبين وتوزيعهم وإستخدام عنصر المفاجأة في العملية الرقابية (مصطفى، 2012).

خطوات عملية الرقابة الإدارية

قبل البدء بالعملية الرقابية ضرورة العمل على وجود خطة وألية واضحة وبنطاق مؤسسي محدد لبدء هذه العملية، فنجاح المؤسسة بشكل عام يعتمد على فعالية أدائها في جميع المهام الإدارية، وللرقابة أثر هام في ذلك (المبيضين والعوادة، 2005).

فالرقابة يجب أن تقوم أولاً على تحديد موضوع الرقابة وتعيين المناصب و تحديد أسلوب ووسائل الرقابة المناسبة، إضافة إلى تحديد معايير الأداء والسلوك في ضوء الخطة والتنظيم، وتحديد زمن المراقبة، قياس الأداء والسلوك الفعلي، وتسجيل الانحرافات التي تخرج عن إطار الخطة والتنظيم في ضوء الواقع، والعمل على رفع تقرير الرقابة إلى الجهات المختصة، إضافة إلى الإعلان عن الإجراءات المتخذة بخصوص تقرير الرقابة(العتيبي،2005).

مراحل الرقابة الإدارية

بما أن الرقابة هدفها الأساسي تقييم النتائج الفعلية لما تم تنفيذه من أداء أو نشاط فمن المنطق أن يكون هناك معايير موضوعة مقدماً حتى يتم على أساسها التقييم، وهذا يستوجب المقارنة أو القياس للنتائج المذكورة بتلك المعايير الموضوعة لمعرفة اذا كان هناك اختلاف سواء سلبي أو إيجابي والتعرف على أسبابها وفي حالة وجود اختلافات يتوجب اللجوء للجهات المختصة من أجل اتخاذ القرارات العلاجية و التصحيحية للبدء بالإجراءات اللازمة التي تعمل على تصحيح مسار التنفيذ، فالعملية الرقابية تمر بالعديد من المراحل بحيث تعتمد كل مرحلة منها على التي تسبقها(النميان،2003).

ولتأسيس رقابة فعالة وأكيدة، وقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تتضمن المراحل الآتية(سرور ، 2015).

أولاً- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و تحديد الأسلوب الأمثل لتنفيذها على شكل صورة جداول تفصيلية زمنية، مع التحقق من توافر متطلبات الإنتاج من حيث الوقت و المكان المناسبين تجنباً لحدوث الإخفاقات و وضع خطة يتم ترجمتها بصورة كمية قابلة للقياس.

ثانياً - وضع المعايير الرقابية والتي يحتوي مضمونها على تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضياً، أي بمعنى طرح مجموعة من المعايير والشروط التي تمثل الأهداف الموضوعية في الخطة و التي يمكن اعتبارها أداة قياس للأداء الفعلي.

ثالثاً - المتابعة المستمرة للأعمال والإنجازات من خلال التوجيه والإشراف لتحقيق من أنها أنجزت طبقاً للخطط المرسومة، وفي ضوء المعايير الموضوعية وذلك بهدف تتبع كل انحراف عن الخطة في كل خطوة من خطواتها فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته... أي بمعنى توفير نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي أولاً بأول.

رابعاً - دراسة وتحليل الانحرافات بهدف الوصول إلى أدق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسببتها وتحديد المسؤول عنها حتى يتم الحكم على كفاءة التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطة وتنفيذها، أي إيجاد أنظمة فرعية لاكتشاف الانحراف وتحليله.

خامساً - العمل على إتخاذ الإجراءات العلاجية الوقتية من أجل تصحيح الظروف القائمة و معالجة الانحرافات السالبة ثم وضع الاقتراحات والحلول الملائمة في ضوء هذه التجربة بما يكفل تجنب تكراره وحدثه في المستقبل سواء كان ذلك في المنهج ذاته أو في ظروف العمل فضلاً عن اتخاذ جميع الإجراءات لإحداث التنمية اللازمة للانحرافات الموجبة، وهذا يتطلب نظام فرعي يتضمن إجراءات معالجة الانحرافات.

وترى الباحثة أن مراحل الرقابة الادارية تتمحور حول ضرورة تحديد الأهداف التي تعمل المؤسسة على إنجازها، ذلك عن طريق وضع معايير رقابية تتضمن تحديد العلاقة بين الجهد الذي يتم بذله والمتابعة المستمرة لهذه الأعمال والإنجازات، من خلال التوجيه والإشراف ليتم التأكد بأنها أنجزت طبقاً للخطط المرسومة وتحليل الانحرافات، للوصول إلى أدق الأمور التي احيطت بحدوثها لأجل اتخاذ علاجات لتصحيح الظروف القائمة.

وسائل العملية الرقابية الإدارية

إن تحقيق أهداف الأنشطة الرقابية يستدعي توافر وسائل معينة يتم ممارسة من خلال الأنشطة الرقابية ويمكن فيما يلي تحديد الوسائل الرقابية المناسبة لبعض أنواع الرقابة، فالرقابة الإدارية تمارس من خلال الوسائل الرقابية (النميان، 2003).

ومن أهم الوسائل المعتمدة في عملية الرقابة هي: (سلامة، 2013)

1- **الموازنات التقديرية (Budget)** وهي أداة رقابية مهمة لدى الإدارة وتمثل خطة رقمية معروضة على صورة كشوف مالية مقيمة بوحدات نقدية معينة أو عينية من المنتجات أو بوحدات زمنية أو أي أنه يمكن قياسها بشكل كمي، والموازنات يتم اعدادها لكل قسم بشكل منفرد، ولكل نشاط من الأنشطة، ونتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمؤسسة القدرة على قياس الأداء بسهولة ومقارنته على صعيد الأقسام أو المستويات الإدارية المختلفة من حين إلى آخر.

2- **الملاحظة الشخصية (Personal notes)** تعد الموازنات و الخرائط من الأساليب الرقابية ذات الأهمية البالغة ، لكنه لا يمكن الاعتماد عليها بشكل قطعي من قبل المدير و الجلوس في مكتبه دون مشاهدة الأعمال بشكل ملموس، لذلك لا بد من إتباع أسلوب الملاحظة الشخصية كمكمل لباقي الأساليب الأخرى للرقابة، و تكون الملاحظة بالعادة بين فترة زمنية و أخرى أو بشكل غير منتظم وهو الأفضل تقريباً لتحفيز العاملين بشكل مستمر.

3- **أسلوب بيرت/ التكلفة (The cast/Burt)** وهي اختصار لأسلوب تقييم البرامج والمراجعة (program evaluation and review technique) حيث تركز على جدولة الوقت، وتم اضافة متغير التكلفة إلى أسلوب بيرت ليصبح بيرت/ التكلفة فيؤدي إلى تكامل بيانات الوقت وبيانات التكاليف المقابلة لها كما يسمح بمقارنة الخطط البديلة للوقت والتكلفة.

4- **خرائط جانت (Grant maps)** تعتبر خرائط جانت من الأدوات القوية التي تسهم في عملية التخطيط والرقابة، وتحتوي على عرض لسير خطط الأعمال خلال مدة زمنية معينة على شكل أعمدة أفقية توضح ما هو مطلوب عمله وما تم إنجازه فعلاً.

5-المراجعة والفحص والتفتيش (Inspection) تعني القيام بمهمة فحص دفاتر الحسابات والملفات لأجل جعل المراجع يقتنع بسلامة الحسابات و المستندات.

6- الكشوفات المالية: اعطاء الكشوفات المالية صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة لفترات زمنية مختلفة، ومن المتفق عليه أن الكشوفات المالية يتم إعدادها بطريقة محددة وتعرض لجميع المستخدمين لها، ومن أهم الكشوفات المالية هي الميزانية العمومية وكشف الدخل والتدفقات النقدية وغيرها، كما يمكن استخدامها في مجال التحليل المالي لحساب المؤشرات المختلفة (سلامة، 2013).

ترى الباحثة بأن وسائل العملية الرقابية تتمثل في الموازنات التقديرية، الملاحظة الشخصية، أسلوب بيرت/ التكلفة، خرائط غانت، المراجعة والفحص والتفتيش، الكشوفات المالية، كما تم التطرق إليه في البند السابق.

أنواع الرقابة الإدارية

تتعد أنواع الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات، وتصنف إلى عدة تصنيفات حسب معايير معينة ويمكن التمييز بين كل نوع و آخر حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وهي على النحو التالي:

أولاً- أنواع الرقابة الإدارية حسب المدى الزمني للتنفيذ، ويضم هذا النوع

1- الرقابة السابقة للتنفيذ (Pre_implementation control) ويمكن إطلاق عليها مسمى الرقابة الموجهة والرقابة الوقائية أو رقابة الفيزا أي أنها الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل، و تعد مدخلاً مهماً لمراقبة استخدام المدخلات داخل نظام الأنشطة التنظيمية كوسيلة لإنجاز أهداف التنظيم، وفي هذا النوع من الرقابة يهتم المدراء باختيار أفضل المدخلات في مستوى التشغيل تفادياً للمشاكل قبل حدوثها وضبط مراقبة التغيير في المستوى الاستراتيجي عن طريق البحث عن التغيرات الرئيسية في البيئة والتي قد تؤثر على إنجاز الأهداف طويلة الأمد، ويقوم مبدأ عمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ بالخطأ واكتشافه قبل وقوعه، وتعد من أفضل أنواع الرقابة

وأكثرها دقة في أعمال المستويات الدنيا، وتؤدي المغالاة في استخدام الرقابة الموجهة في الحصول على نتائج عكسية نتيجة المضايقات التي يلتمسها الموظفون من ناحية وإهدار وقت الإدارة العليا بإنشغالهم عن وظائفهم الرئيسية من ناحية أخرى (شاهين، 2007).

2- الرقابة المرحلية (Interim control) وتعني رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد إنجازها، ويتم هذا النوع من الرقابة بعد تجزئة الخطة إلى عدة مراحل ثم يتم بعدها قياس النتائج الفعلية بعد إنهاء كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير التي تم تصميمها مسبقاً، ولا يجوز الرقابة على إنجاز مرحلة قبل إنهاء المرحلة التي سبقتها والتأكد من إتمامها على أكمل وجه وكما تم التخطيط لها، ويمكننا إطلاق مصطلح الرقابة التخطيطية على هذا النوع من الرقابة لكونها تتم على فترات دورية ووفقاً للمدة الزمنية للخطة من أجل التأكد من أن كل قسم من الخطة قد تم في الوقت المخصص له، ومن الأساليب الرقابية التي تستخدم في هذا النوع طريقة "تخطيط وتقييم ومراجعة البرامج" وطريقة "جداول جاننت" وطريقة "خريطة سير الإجراءات" (الفاعوري، 2008).

3- الرقابة بعد التنفيذ (Monitoring after implementation) هذا النوع من الرقابة يسمى بالرقابة البعدية أو اللاحقة غير المباشرة حيث يبدأ نشاط هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من إنجاز الخطة الموضوعية وتحقيق الأهداف واكتمال النتائج، ومن ثم يتم فيها مقارنة النتائج الفعلية النهائية بالشروط والمعايير التي تم تحديدها بهدف اكتشاف الانحرافات وبالتالي معالجة الأخطاء بعد وقوعها. (الفاعوري، 2008).

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

1- الرقابة الإيجابية (Positive control) وتعتبر أحد الأساليب الناجحة في تحفيز و تشجيع الموظفين وتنمية قدراتهم و إبداعاتهم وبالتالي تطوير وتحسين المؤسسة، فالرقابة الإيجابية تهدف إلى التحقق من أن جميع الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المؤسسة على نحو يحقق أهدافها من جهة والتنبؤ بالانحرافات و الأخطاء

المتوقع حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لتجنب حصول هذه الانحرافات، أي العمل على ضمان سير خطة العمل داخل المؤسسة.

2- الرقابة السلبية (Negative control) يركز هذا النوع من الرقابة على التفتيش عن الأخطاء والانحرافات والسعي المستمر لتجنب حدوثها مع الاهتمام بمعاينة القائمين بهذه الأخطاء، أي بمعنى تصيّد الأخطاء والانحرافات، لهذا تسمى بالرقابة البوليسية، و يطبق هذا النوع من الرقابة في غالبية المؤسسات الإدارية في الدول النامية مقابل تجاهل الرقابة الإيجابية.

ثالثاً- أنواع الرقابة حسب مصدرها، ويضم هذا النوع

1- الرقابة الداخلية (Internal control) وتكون داخل المؤسسة وعلى جميع المستويات الإدارية و الأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في المؤسسة سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وتضم جميع الأنشطة دون استثناء ويلزم لها التحكم في الأداء من الداخل وحسب تسلسل العمل ومراحله بشكل بسيط وخالي من التعقيد، مما يجعل السيطرة الإدارية كاملة ومتكاملة قدر المستطاع، ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المؤسسة نفسها على كافة أنشطتها المختلفة التي تقوم بتنفيذها، لذلك تعد رقابة ذاتية لأن المؤسسات ذاتها هي التي تراقب أدائها وتقدر إنجازها، كما أنها تمثل الأساليب والسياسات الرقابية التي توصل إليها الإداريون ورؤساء العمل من أجل ضمان العمل بالتعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه، كما يحق للإداريون محاسبة مرؤوسيه على الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الإجراءات الواجبة لمعالجتها. و يمكن الاستفادة من الرقابة الداخلية إذا كانت صادرة عن إيمان بأهمية وفوائد النقد الذاتي (شاهين، 2007).

2- الرقابة الخارجية (External control) وتقوم بها جهات متخصصة مستقلة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على أنشطة و إنجازات الأجهزة الحكومية بمختلف أنواعها، حيث يقوم كل جهاز من هذه الأجهزة الخارجية بالرقابة على أسلوب معين من الأنشطة، بما يحقق الثقة بالجهاز الإداري لتلك المؤسسة بالتزامه بالقوانين المعمول بها، ونظم الخدمة المدنية المتبعة، واللوائح والاعتمادات المالية، و تستهدف الرقابة الخارجية المصلحة العامة وحسن سير الخطط العامة للدولة وتحسين الإدارة و تطويرها بصفة عامة (الفاعوري، 2008).

وترى الباحثة أن الرقابة حسب مصدرها تشمل رقابة داخلية وخارجية، فالرقابة الداخلية تكون داخل المؤسسة وعلى جميع المستويات الإدارية، أما الرقابة الخارجية فهي التي تقوم بها جهات مختصة من خارج المؤسسة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية داخل المؤسسة، فهي جهات رقابية خارجية هدفها الأساسي سير الخطط العامة والمصلحة العامة للدولة وتحسين الإدارة وتطويرها بشكل عام.

رابعاً: - أنواع الرقابة من حيث شموليتها وفقاً لما أشار إليها (سرور، 2015):

1- الرقابة الشاملة (Comprehensive control) هدفها الرئيسي تقييم الأداء الكلي للمؤسسة و اكتشاف كفاءتها و فاعليتها في تحقيق الأهداف العامة المنشودة، مثل نسبة الربحية التي تم تحقيقها، الحصة السوقية، القدرة التنافسية.

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية (Supervision at the level of the administrative unit control) يسعى هذا النوع الى تقييم الأداء والإنجازات الفعلية لإدارة معينة مثل إدارة الإنتاج لمعرفة مدى فعاليتها في أداء أعمالها وتحقيق الأهداف الواجبة عليها.

3- الرقابة على مستوى الفرد (Control at the individual level) تسعى إلى تقييم أداء الفرد و اكتشاف مدى كفاءته وسلوكه في العمل.

أما الرقابة من حيث شموليتها فتتمثل في الرقابة الشاملة والرقابة على مستوى الوحدة الادارية والرقابة على مستوى الفرد، فالرقابة الشاملة هي التي تكون شاملة لجميع جوانب المؤسسة، أما الرقابة على مستوى الوحدة الادارية فهي تسعى إلى تقييم الأداء والإنجازات الفعلية لإدارة معينة، أما على مستوى الفرد فهي تسعى لتقييم أداء فرد وكفاءته.

علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى

تعتبر وظيفة التخطيط، الوظيفة الإدارية الأولى التي يتمحور اهتمامها الرئيسي إلى تحديد الأهداف وإعداد الخطط القائمة على حسن توزيع واستخدام الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، أما وظيفة التنظيم فمهمتها الأولى إعداد الأفراد والأعمال وحسن أداء المهمات في كل وحدة من المنظمة، ووظيفة القيادة تهدف إلى توجيه الأفراد والتأثير فيهم لتحقيق الإنجاز

المطلوب، أما بالنسبة لوظيفة الرقابة فهي عملية تسعى لضمان أداء المتطلبات اللازمة للتنفيذ بالشكل و التوقيت الصحيح وطبقاً لما هو مخطط، فهي العملية التي بواسطتها ومن خلالها تتضمن الإدارة بأن أنشطة التنفيذ الفعلي تتفق وتلبي متطلبات الخطط المحددة أصلاً(حسن،2016).

تشكل كافة الوظائف الإدارية ذات أهمية كبيرة لنجاح المؤسسات ، فهي تعتمد على بعضها البعض و تربطها فيما بينها علاقات تأثير وتأثر، فنجاح أي وظيفة مرهون بنجاح الوظائف الأخرى، ولذلك فإن نجاح المدير مرتبط بالقيام بالوظائف الإدارية على أكمل وجه، إضافة إلى وجود العديد من العوامل الأخرى المتداخلة والتي تؤثر في نجاحه في أداء مهامه الإدارية(عرفه وشلبي، 1992). وإذا ما كانت الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة فذلك لا يعني أقلها أهمية، وإنما الأمر يتعلق بطبيعتها الخاصة(حسن،2016).

العلاقة بين الرقابة والتخطيط

هناك علاقة وثيقة بين الرقابة والتخطيط فلا تعمل أي منهما منعزلة عن الأخرى ، كما يعتبر التخطيط الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في منظمات الأعمال حتى تحقق أهدافها، فهو الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوقع المستقبل و تحديد الأساليب المناسبة لإنجاز الأهداف و الخطط الموضوعة، لذا لا يمكن اعتباره داخل حيز التطبيق الفعلي في المسار الصحيح إلا بوجود نظام فعال يبين أن الأداء يسير وفقاً للخطة الموضوعة وهذا الأمر لا يحصل إلا عن طريق إيجاد نظام رقابي فعال على الخطة، ونلاحظ أن الغالبية العظمى من الإدارات في المؤسسات الكبرى تربط بين التخطيط والرقابة والمتابعة لأن كلا الوظيفتين تمثلان وجهين لعملة واحدة وهي إنجاز الخطط و المهمات على النحو الأمثل، والعملية الرقابية هي حيز الزاوية وروح العملية الإدارية فبدونها لا يشعر المسؤولون عن التنفيذ أنهم يقومون بأداء شيء مخطط، كما أن الإهمال والتراخي في الرقابة يعمل على عدم سير الخطة و متابعتها، وبالتالي الانحراف عن تحقيق الأهداف المرجوة مما يؤثر على كفاءة المؤسسات و إنجازاتها(عقله، 2010).

العلاقة بين التنظيم والرقابة

يعتبر تنظيم الوظيفة الإدارية الذي يقوم بدمج الموارد البشرية بالمادية من خلال هياكل المهام ذات أهمية كبيرة لأنه يترك فرصة للتعديل والتطوير ليتم تحقيق الفعالية داخل المؤسسة أو المنظمة، لذلك من الطبيعي أن لا تصل الرقابة إلى أهدافها في ظل نظام غير ملائم لأهداف الخطط الموضوعة أو إمكانيات التنفيذ، فانعدام وضوح قنوات الاتصال وتحديد المسؤوليات والسلطات الممنوحة لكل فرد من أفراد المؤسسة يجعل من عملية التوجيه أمر صعب التحقيق بشكله الصحيح، أما من ناحية اعتبار التنظيم عاملاً مساعداً لإجراء رقابة فعالة أو عاملاً معوقاً لتنفيذ تلك الرقابة، فهذا يتوقف على الطريقة التي يبنى بها الهيكل التنظيمي فكلما تداخلت المهام والاختصاصات الخاصة بالأقسام والأفراد العاملين أدى ذلك إلى صعوبة الفصل بينها، وصعوبة تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد عن تلك الأعمال و بالتالي صعوبة عملية الرقابة والعكس صحيح، و يمكن للرقابة أن تكشف عن نقاط الضعف في التنظيم الحالي وفي قنوات الاتصال مما يتطلب إعادة التنظيم، ويعد حجم المنشأة من حيث كونها مؤسسة وحيدة أم متفرعة ومنتشرة من العوامل التي تؤثر في الهيكل التنظيمي وبذلك يكون تأثيره المباشر على الرقابة الإدارية، و من هنا نستنتج أن الرقابة الإدارية تتأثر بصورة كبيرة بالهيكل التنظيمي فهو يمثل الدعامة الرئيسية التي يستند عليها عمل الإدارة بهدف رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف وذلك عن طريق وضوح خطوط الاتصال وتحديد المستويات والسلطات وتداخل الأعمال وكبر حجم المؤسسة وانتشارها يؤدي إلى عدم قدرة المدير على التحكم في سير الأعمال وزيادة الحاجة للرقابة (شاهين، 2007).

العلاقة بين التوجيه والرقابة

عنصر التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الادارية، ويشمل (القيادة، اتخاذ القرارات، والدافعية، والحوافز والإتصال) وتدخل هذه الوظائف في صميم الرقابة الإدارية إذ أن الرقابة الإدارية لها أدوار كثيرة في وظيفة التوجيه، فتدخل في العمليات المكونة للتوجيه فمثلاً الاهتمام باختيار القائد بناءً على سمات معينة ومحددة تم الاستناد إليها، كون القيادة لأن القيادة يقف

عليها إشغال السلطة والقوة والمسؤولية، والتحفيز يعتبر من عناصر التوجيه، إذ تقوم الرقابة الإدارية باكتشاف المبتكرين الذين يستحقون التحفيز، ويتم تقييم عملية الاتصال بالمؤسسات من حيث وصول الأوامر والتعليمات من أعلى الهرم ومراقبة هذه التعليمات ومدى الالتزام بها (حريم وحسين، 2010).

خصائص النظام الرقابي الفعال

لابد للنظام الرقابي - حتى يتسنى له أن يحدث الأثر المطلوب - يجب اشتماله على العديد من الخصائص والمستلزمات التي يجب أن يتم مراعاتها أثناء وضع وممارسة النظام الرقابي ومنها (عقله، 2010):

1- الموضوعية (Objectivity) لابد في عملية الرقابة أن تكون موضوعية بحيث لا تكون خاضعة لاعتبارات و محددات شخصية و يؤثر ذلك على الأداء ، فالفرد المخطئ يُوضح له أسباب حدوث الخطأ إذا وجد حتى يتقبل ويستوعب الأمر، ويسعى مجتهداً لتصحيح هذا الخطأ، بحيث إذا طلب الفرد أي استفسار تكون التقارير المقدمة له شاملة وحيادية و تتضمن بيانات ذات معنى و مدلول كاف عن الأخطاء الموجودة، فبهذه الطريقة لا يشعر المخطئ بأنه مظلوم وبالتالي يسعى لتصحيح هذا الخطأ.

2- المرونة (Flexibility) ويقصد بها أن يتوافر في النظام الرقابي المرونة بطريقة تجعله قادر على التلائم و التكيف مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات المستجدة بحيث يكون التصرف مناسب للموقف وفق هذه المتغيرات دون إحداث تغييرات جديدة، إلا أن تكون هناك حاجة ملحة لتعديلات طفيفة إذا تطلب الأمر.

3- السرعة (The speed) من أساسيات النظام الرقابي الفعال سرعة اكتشاف الانحرافات و الأخطاء قبل أن تسبب مشاكل كبيرة يصعب السيطرة عليها، وهذا يعني ضرورة العملية الرقابية في فترات متقاربة ومتناسبة بالشكل الذي يساعد على وصول التقارير الرقابية إلى

المسؤول عن القرارات التصحيحية بالوقت المناسب ،إذ أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها و فائدتها بشكل كلي أو جزئي.

4- الوضوح (Clarity) لابد من الوضوح لمن يُراقب ولمن يُراقب، أي يجب أن يتميز النظام الرقابي بسهولة الفهم من قبل الأفراد الذين يطبقونه في بيئة العمل من حيث النقاط المتعلقة بالأداء و معايير قياسها.

5- الشمول (Inclusion) لا تعارض بين هذا المبدأ وبساطة ووضوح النظام الرقابي، ويقصد بالشمول أن يغطي النظام الرقابي كافة مراحل و إجراءات الرقابة دون التركيز على نقاط معينة و إهمال أخرى وخاصة الأهداف، بل يجب المتابعة المستمرة والشاملة لكل ما يستدعي الرقابة و ألا تقتصر المراقبة على ما يسهل مراقبته فقط.

6- الملائمة (Appropriate) ويقصد بها أن يتفق النظام الرقابي ويتلاءم مع الحالة الراهنة من حيث طبيعة النشاط، طاقات الأفراد، و النواحي التنظيمية للمؤسسة و ظروفها الداخلية والخارجية.

7- الاقتصادية (Economic development) بما أن الهدف من النظام الرقابي الحد من الأخطاء والانحرافات عن الأهداف و الخطط الموضوعة و بالتالي الحد من النفقات و الخسائر المرتبطة به، لذلك لابد أن يكون مردود النظام الرقابي أكبر مما ينفق فيه جهد ووقت ومال.

8- الاعتبار الإنساني (Human mind) من المتعارف عليه عن الرقابة بأنها عملية منفردة ينصب تركيزها على التفتيش و الضغط و تصيد الأخطاء، لذلك لابد من خلق أجواء يسودها التعاون والمودة و مشاركة المنفذين في وضع المعايير الرقابية وتنمية الرقابة الذاتية ومنحهم أدوات رقابية تجعلهم قادرين على معرفة موقف أدائهم بشكل مستمر وخطوة بخطوة للتصحيح.

9- الدورية والاستمرار (Rotating and continuing) يجب ألا تكون الرقابة كنبضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب أن تتسم بالاستمرارية و المتابعة الدائمة ، بحيث تكون الرقابة (قبل التنفيذ، أثناء التجهيز، بعد التنفيذ) حتى يتسنى للقائمين عليها اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها وبالتالي ضمان معالجتها و عدم تكرارها بالمستقبل و بهذا يكون النظام أقرب لتحقيق الأهداف المرسومة.

خصائص المراقب

إن من أهم الأمور الواجب اتخاذها بعين الاعتبار في عملية الرقابة هي إمكانيات المراقب و قدراته في إعطاء صورة واقعية صحيحة عما يراقب. ولذلك لابد من توفر مجموعة من الشروط والخصائص التي تمكنه من أداء مهمته بشكلها الصحيح . وفيما يلي أهم هذه الخصائص (العتيبي، 2005)

- 1- الكفاءة العالية و الخبرة الجيدة في المجال الذي يراقب فيه.
 - 2- أن يكون لديه خطة مدروسة والقدرة على تنظيم الأمر الذي يمارس فيه رقابته.
 - 3- أن يزود بهامش محدد للانحراف المقبول في مجال الرقابة سلبياً كان أم إيجابياً كي لا يؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية تسجيل الانحرافات.
 - 4- أن يزود بمعايير محددة ودقيقة وخاصة في مجال مراقبة السلوك.
 - 5- أن يدون الانحرافات في الموقع فور حدوثها او المعرفة بها .
 - 6- أن يكون صاحب خلق و يمتلك مهارة ولباقة في ممارسة مهمته.
- ترى الباحثة أن هناك خصائص معينة يجب أن تتوفر في المراقب فلا بد من توافر الكفاءة العالية، والمؤهل العلمي المناسب، وأن يكون لديه خلق و يمتلك مهارة ولباقة.

معوقات عملية الرقابة الإدارية

تعتبر العملية الرقابية عملية غير مرغوب بها من قبل المرؤوسين كما أنها تواجه مقاومة كبيرة منهم بوصفها وظيفة معقدة وقاسية، لذلك تهدف الإدارة بشكل دائم للتعرف على أسباب الرفض وعدم القبول للعملية الرقابية من أجل معالجتها والتي تتمثل كما أشار إليها (غلوسي، 2015):

1- الإفراط في الرقابة

ينصب تركيز أي إدارة بشكل عام على المراقبة و المتابعة المستمرة للأعمال و الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية و تجنب الأخطاء و الانحرافات قبل وقوعها، حيث أن بعض المنشآت سعت إلى تشديد الرقابة لتشمل حتى القرارات الشخصية للأفراد العاملين فعلى سبيل المثال، الذي أثناء العمل، تسريحة الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير بالذكر أن الإدارة الفعالة لا ينصب اهتمامها على المظاهر أو الأنشطة بقدر اهتمامها بالنتائج ، لذلك لا بد من الإدارة القيام بشرح العملية الرقابية للمرؤوسين بأنها أداة تهدف بشكل رئيسي للتعرف على المتغيرات و معرفة مدى التقدم و الإنجازات المحققة أكثر مما أن تكون أداة ضغط تكتيكي أو طريقة لكبح الحريات، و يقصد بالإفراط والمبالغة في الرقابة أن تمارس الإدارة قدراً مبالغاً فيه خاصة عند تطبيق ذلك على المرؤوسين في العمل.

2- نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية

عندما تكون المعايير الموضوعية موثقة و تتسم بالدقة و الموضوعية فإن الأفراد بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يكونون على علم مسبق بأن الرقابة أجلاً أم عاجلاً سوف تكتشف مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم و جهودهم، والمهارات التي يمتلكونها، وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من الأفراد المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يسعون بشكل دائم إلى خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحرياتهم.

3- الرقابة الإستبدادية وغير الدقيقة:

معظم الأفراد يسعون إلى تحقيق أداء جيد و فعال، ومعظمهم مستعدون لتقبل الأساليب الرقابية التي تسهم في مساعدتهم على القيام بواجباتهم، ولكنهم بالمقابل لا يتقبلون الرقابة التي تكون استبدادية و غير صحيحة و خالية من الدقة، لذلك تعتبر الأنواع الرقابية السابقة الخطر المهلك والذي قد يثبط معنويات الموظفين أصحاب الأداء الجيد وتجعلهم يهملون الهدف الرئيسي للعملية الرقابية.

يجب من الإدارة الناجحة أن تتجنب أي احتمال لمعوقات الرقابة التي من شأنها أن تأخر من تحقيق الأهداف والنتائج ومن هذه المعوقات: (الجبوسي وجادللله، 2000)

1. أن الرقابة تركز بصورة مبالغة و غير مرغوب به على الإنتاج.
 2. يمكن أن تعمل الأساليب الرقابية على تثبيط معنويات الأفراد في وظائفهم و بالتالي إحباطهم و يحصل ذلك جلياً عندما تمارس الإدارة رقابتها بشكل كبير و مبالغ به.
 3. تحريف التقارير: المبالغة في الإنتاج العقلي عند كتابة التقارير التي تتعلق بالإنتاج لأسباب خاصة أو معينة.
 4. يمكن أن تجعل أساليب الرقابة الأفراد ينظرون إلى المنظمة نظره معقده.
 5. النظر إلى أساليب الرقابة على أنها أهداف عملية للرقابة بدلاً من كونها الوسائل التي يتم بواسطتها اتخاذ الإجراء العلاجي و التقويمي.
- ومن هذا المنطلق يجب على الإدارة أن تتجنب الوقوع في مثل تلك المعوقات لضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد العاملين لجعل الرقابة أكثر فاعلية وأكثر وضوحاً.

الرقابة الإدارية في المجال التعليمي:

لم يقتصر دور الرقابة في المجال التعليمي على أداء دورها المالي الذي يتمثل في كونها مجرد أداة للتحقق من مدى سلامة التصرفات المالية التي تقوم بها الأجهزة التعليمية ، بل توسع دور الرقابة ليغطي جوانب فحص وتقويم عناصر الكفاءة والفعالية لمختلف الأنشطة التي تمارسها هذه الأجهزة التعليمية، والنظر إلى النتائج النهائية التي تحققت من وراء إنفاق الاعتمادات المالية المختلفة بنفس الدرجة التي ينظر بها لفحص مدى سلامة وقانونية عملية الإنفاق، وبالتالي من الضروري وضع استراتيجية رقابية تأخذ في اعتبارها الضبط، والمتابعة، والمحاسبة، والتطوير، والتحسين سعياً نحو تحقيق جودة كم وجودة التعليم بما يؤدي إلى خلق نوعية للتعليم (حسن علي، 2016).

الأداء الوظيفي:

المقدمة

يعد الأفراد المحور الأساسي لجميع المسؤوليات والمهام التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها حسب تنوعها و تعدد أقسامها ، لذلك كان من الضروري قيام المؤسسة بمتابعة موظفيها من حيث تقييم الأداء التي تمثل العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات عن أداء الأفراد وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة نقاط الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها، ومن هنا تتضح ضرورة تقييم الأداء لأنها تُعد العملية التي تمكن المؤسسة من تعيين جوانب القوة والخلل المصاحبة لأداء الأفراد بهدف تصحيح الخلل وتعزيز القوة، و مردود ذلك على أداء المؤسسة بشكل عام و تقمها في ظل البيئة التي تعمل فيها (الزبيدي واخرون،2016).

ماهية الأداء:

يمثل الأداء سلسلة متكاملة تشكل نظاماً يكون فيها الأداء الفردي المكون الأساسي، و يعود ذلك إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتميز به من خبرات وقدرات لإنجاز الأهداف و تحقيقها(الشريف، 2013).

مفهوم الأداء الوظيفي

ويقصد بها مدى التزام الموظف بواجباته و مهامه في وظيفته التي أسندت اليه و التي تتضمن التقيد بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، و التقيد بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المؤسسة الموظف بها، إضافة إلى قدرته على استيعاب المسؤوليات و المهام المسندة على عاتقه(العنزي،2004) .

فقد تبين أن أداء الفرد هو المحرك الأساسي لنجاح المنظمات على المستويات الإدارية كافة لذلك تسعى المنظمات إلى تحقيق الموائمة بين خصائص ومواصفات الأفراد العقلية والجسدية والنفسية مع بيئة العمل المادية والفيزيائية من خلال تصميم أنظمة العمل وفقاً للمقاييس والمواصفات الدولية للمساهمة في تحسين أداء الموظفين وتقديم أفضل عمل ممكن للوصول إلى

أفضل إنتاجية وبالتالي بقاء المنظمات في ميدان العمل من خلال استجابتها للتطورات والحدثة في البيئة الخارجية وتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد والمتاحة لديها. (عبد الرحمن ومجيد، 2012)

أما مصطلح تقييم الأداء فيمكن تعريفه بأنه قياس بالأداء الفعلي (ما أدى من عمل) والمقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتشكل صورة حية لما يحدث فعلاً ومدى النجاح في الوصول للأهداف وإنجاز الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطور الأداء (المحسن، 2005).

والأداء أيضاً هو "عبارة عن سجل بالنتائج التي تم التوصل إليها، بحيث يجسد سلوكاً عملياً لدرجة تحقيق الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز بكفاءة وفعالية -" (مصطفى، 2004).

وفي شرح آخر لمفهوم الأداء الوظيفي أنه إنجاز الفرد العامل لأعماله وواجباته التي أسندت إليه من قبل المؤسسة أو الجهة التي تتصل وظيفته بها (عكاش، 2008).

كما أشارت بعض أدبيات الإدارة حول الأداء على أنه حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك (Wagner, John & Hollenbeck, 1992)

في حين عرف سانشيز (Sanchez, 2001) أن أداء الفرد هو عبارة عن (السلوك + الإنجاز)

$$\text{Employee performance} = \text{behavior} + \text{achievement}$$

من وجهة نظر الباحثة ترى الأداء الوظيفي على أنه القيام بكافة مهام الأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

المفهوم الإداري لعملية تقييم الأداء الوظيفي

يعد (تقييم الأداء) جزء داخل إطار عمل إداري أكبر و أكفى وهو (الرقابة الشاملة) فالرقابة الإدارية هي (تلك العملية التي تركز على التأكد من أن ما كان يجب إنجازه قد أنجز بالفعل)، فإن

(تقييم الأداء) يعتبر أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة وحيث تكون الرقابة شاملة لكافة نواحي وأبعاد التنظيم، لذلك من المفترض أن يكون تقييم الأداء يتضمن كافة الأعمال و الأنشطة والإنجازات. وفي نطاق هذا التصوّر فإن (تقييم الأداء) يعد حجر الأساس في عملية الإدارة الشاملة على اعتبار أنه عنصراً كامناً في الرقابة الإدارية (رحاطة وخضور، 2012).

إن تقييم الأداء يعتبر جزء لا يتجزأ من عملية الرقابة الادارية الشاملة حيث أن الرقابة تكون شاملة لمختلف نواحي وأبعاد التنظيم الإداري.

محددات الأداء الوظيفي

ولمعرفة كيفية تعيين مستوى أداء الأفراد العاملين ، يجب التعرف على الشروط التي تعيّن و تحدد هذا المستوى ولذلك أوضح "سليمان" بأن الأداء يتم تعيينه عن طريق ثلاثة محددات، هي (الشريف، 2013)

الأول- الدافع الفردي على العمل: و يقصد بالدافع " هي قوة داخلية تندفع من ذاتية الفرد، والتي تؤدي بسلوكياته إلى منحى معين" ونتيجةً لضرورة الحوافز و الدوافع بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسات فقد منحت الإدارة الحديثة ضرورة خاصة لها، وحازت على فائدة عظيمة من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في تكوين نماذج متنوعة و عديدة للدوافع والرضا الوظيفي والتي بات لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم.

الثاني- بيئة العمل (مناخ العمل): تتألف بيئة العمل من قسمين هما البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية التي تحيط بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تشمل كافة عناصر المؤسسة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية فتتألف من ثلاثة بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات ذات أثر كبير على المؤسسة بالرغم من أنها بطبيعتها تقع خارج إطار سيطرة إدارة المؤسسة، لذلك لابد من الاهتمام المستمر بعناصر البيئة والتغيرات التي قد تقع وإمكانية أثرها الواضح على المؤسسة.

الثالث- القدرة على أداء العمل: حتى تتمكن إدارة المؤسسة من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و توزيع المسؤوليات والواجبات بأسلوب صحيح، يجب عليها أن تكون على إطلاع و

معرفة واسعة بإمكانيات الأفراد و كفاءتهم و اتجاهاتهم، وقد أورد عاشور بوجود محاولات لعدد من العلماء لتشكيل نموذج لمحددات الأداء يستند على ثلاث عوامل: الجهد المبذول، الخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، إذ أن الجهد الذي يتم بذله يكشف عن مدى تشجع الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء في حين أن دافعيته تتوقف على إمكانيات الفرد وتجارب السابقة، أما معرفة و دراية الفرد بدوره الوظيفي فيتجلى في سلوكه الشخصي خلال تأدية عمله "ولكن لم يتمكن علماء الإدارة من الإجماع على محددات الأداء لأنها عملية صعبة. وعليه فقد سعوا لتجنب التعميم في النتائج التي حققتها الدراسات للأسباب الآتية:(الشريف، 2013)

1. إختلاف أداء جماعة معينة من الأفراد عن أداء جماعة أخرى، وبالتالي ليس مهماً أن تكون محددات أداء تلك الجماعة هي ذاتها محددات أداء جماعة غيرها.
 2. تعدد و إختلاف محددات أداء العاملين من مؤسسة إلى أخرى.
 3. تأثير عوامل البيئة الخارجية في تعيين محددات الأداء.
- وفي هذا البند رأي الباحثة لا يختلف مع رأي (الشريف، 2013) في محددات الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية.

عناصر الأداء الوظيفي

ذكر كل من(الشايحي والمزروع، 2008) أن هناك عدة مكونات للأداء الوظيفي ومنها:

أولاً- العناصر التنفيذية(Executive elements) وتشتمل على الإمكانيات في تحديد ما يتطلبه تحقيق العمل وذلك بتعيين الموارد الفنية والبشرية الواجب توفرها لإنجاز العمل، و تنفيذ العمل في إطار الموارد التي تم تعيينها بكفاءة.

ثانياً- العناصر الأكاديمية(Academic elements) وتضم المعرفة بمجال العمل وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمصطلحات الفنية المرتبطة بالعمل.

ثالثاً- العناصر التطويرية (Development elements) وتتمحور حول تتبع كل ما هو جديد في نطاق الوظيفة، وطرح الأفكار والحلول، و مدى القدرة على تحمل مهام أكبر و أشمل.

رابعاً- العناصر الأخلاقية (Ethical elements) وتتعلق بأوقات الدوام و المحافظة عليها ، وعمل الحوارات وعرض الرأي، والإهتمام بالمظهر، وتحمل المسؤولية، و السلوك الحسن.

خامساً- العناصر الإجتماعية (Social elements) وتضم العلاقات مع الرؤساء و الزملاء و المراجعين .

بالإضافة إلى المكونات سألغة الذكر للأداء الوظيفي يشير (عكاشة، 2008) إلى وجود عدد آخر من المكونات التي تتألف منها، هي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والإمكانات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و ما يتصل بهم من مجالات.

2. نوعية العمل: وتشمل كل ما يعرفه الفرد عن وظيفته وما يمتلكه من ميول وإمكانات و قدرات على التنظيم وإنجاز المهام و تحقيق الأهداف من غير إحداث أي خطأ.

3. كمية العمل المنجز: أي كمية العمل الذي يتمكن الموظف من تحقيقه في الظروف المعتادة للعمل، و مدى سرعة الإنجاز.

4. المثابرة والثوق: ويقصد بها الجدية والاجتهاد المبذول في الوظيفة و إستطاعة الموظف على تحمل عبء العمل وواجباته وإنجاز المهامات التي أوكلت إليه في الوقت المناسب ، ومدى احتياج هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.

وترى الباحثة أن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل كما تم ذكره في التنفيذية، والأكاديمية، والتطويرية، والأخلاقية، الاجتماعية.

أقسام الأداء الوظيفي

يعرّف الأداء بأنه السلوك الوظيفي الذي يسعى للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية عاليتين ويمكن تقسيم الأداء على النحو الآتي كما وضحتها (البلوي، 2008):

1- الأداء الظاهري (Virtual performance) ويمكن ملاحظته من قبل الأفراد الموجودين في البيئة المحيطة للفرد مثل الكلام والحركة.

2- الأداء الداخلي (الباطني) (Internal performance) لا يمكن للأفراد الموجودين في البيئة المحيطة ملاحظته و ويتضمن الأداء الداخلي التخيل، والتصور، والتفكير. أما رأي الباحثة في أقسام الأداء الوظيفي فيتمثل في بندين الاداء الذي يمكن ملاحظته والأداء الذي لا يمكن أن يلاحظه أي شخص.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي

هو بمثابة عملية متسلسلة تسعى إلى تقييم إمكانات الموظف و مدى قدرته على تحقيق المسؤوليات الواجبة عليه، وتطور شخصيته وكفاءة أدائه، وتتعامل المؤسسات الحديثة مع تلك العملية كأداة ضرورية و لازمة تسهم في عدد من مهمات التخطيط والتنظيم المرتبطة بشؤون الموظفين، وتتمحور مجالات الأهمية في الأمور التالية (الشريف، 2013):

1- الترقية والنقل: تقوم عمليات تقييم الأداء بالتعرف على إمكانات الموظفين و فاعليتهم في العمل وبالتالي ترقيةهم إلى درجات أعلى، كما تسهم في جعل كل فرد في الوظيفة التي تلائم إمكاناته و مهاراته.

2- تقييم المشرفين و المديرين: إذ يسهم التقييم في معرفة مدى قدرة المشرفين والمديرين في مساعدة أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم على التقدم و النمو.

3- تعديل المرتبات والأجور: إذ يقدم اقتراحات تتعلق بالمكافآت المالية الملائمة للموظفين، واقتراح رفع الأجور أو إنقاصها، وتقديم اقتراحات لسلسلة حوافز معينة.

4- **تقديم المشورة:** و هي بمثابة إحدى الطرق التي يكون هدفها تقييم جوانب الضعف في أداء الموظفين و بالتالي تقديم حلول و إقتراحات علاجية لتطوير ذلك الأداء، كالتدريب مثلاً. ورأي الباحثة بأن تقييم الأداء الوظيفي يتضمن في تقييم أداء الموظف وإمكانياته وقدرته على إنجاز أعماله ومدى قدرته على تحقيق المسؤوليات الواجبة عليه، وتطور شخصيته وكفاءة أداءه.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تسعى عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسات للوصول لعدد من الأهداف، التي تكون على ثلاث مستويات(الزبيدي وآخرون، 2016)

1- **على مستوى المنظمة:** وذلك بإيجاد بيئة مناسبة يسودها الثقة و الصفات الحميدة و الأخلاق الجيدة في التعاملات و التي تعمل على الحد من شكاوي الموظفين، و رفع درجة فاعلية و كفاءة أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يسهم في تقدمهم وتنميتهم، وتقويم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، و يمكن استخدام نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات و تقديم الدعم للمؤسسة لتتمكن من وضع معدلات أداء دقيقة.

2- **على مستوى الفرد العامل:** عندما تقوم المؤسسة بتقدير جهود جميع موظفيها و أخذها بعين الاعتبار فهذا يدفعهم لأن يصبحوا أكثر وعياً إتجاه مسؤولياتهم وواجباتهم، و بالتالي الإجتهد في العمل ليحظوا بالتقدير اللازم و المناسب لهم من قبل رؤسائهم في العمل على الصعيد المعنوي و المادي.

3- **على مستوى المديرين:** إن عملية الحكم على أداء الموظف من قبل المدير يتخللها شيء من الصعوبة، لذلك فهو يحتاج إلى تطوير إمكانياته الإبداعية و خبراته و مهاراته التي تجعله قادر على التقويم السليم لأداء أعضاء فريقه، مما ينعكس إيجاباً على نوعية العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم للإطلاع على جوانب الضعف لديهم والعراقيل التي تواجههم نحو تحقيق الأفضل(الزبيدي وآخرون، 2016).

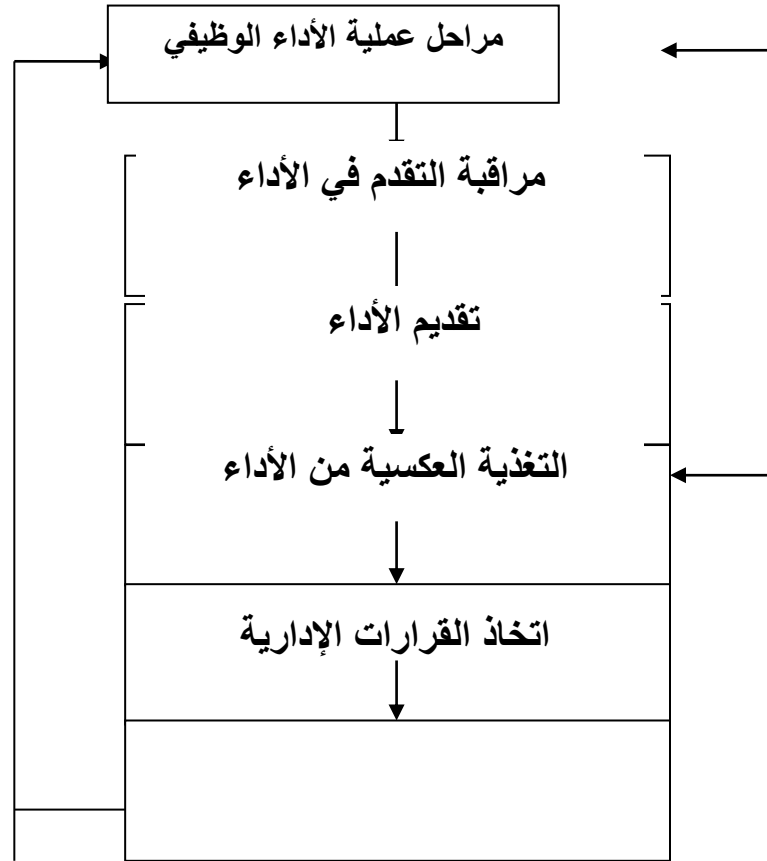
كما ذكر (Neumann, 2000) مبررات تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات من أهمها: توجيه عضو هيئة التدريس وإرشاده للأهداف العامة والأنشطة التعليمية المختلفة، ومعرفة مدى تأثيره في المساقات الدراسية، وطرائق التدريس وتزويده بتغذية راجعة تسهم في تطوير أدائه، وتنويع أساليبه وزيادة فعاليته، وتحديد جوانب القوة والضعف لدى عضو هيئة التدريس بهدف تعزيز جوانب القوة وإصلاح الجوانب الضعيفة منها وإصلاحها، ولتحديد الدقيق لمدى الالتزام والسير في تحقيق الخطط والأهداف، وتحديد مدى حاجة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتطوير والتدريب لتحسين الأداء.

معايير تقييم الأداء الوظيفي

هناك معايير (مقاييس) محددة يتم الاعتماد عليها في الحكم على حسن السلوك و فاعلية الأداء لدى الموظفين من أجل تقييمهم، والمقصود بهذه المعايير هو الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيد و فعال، ويشترط لصياغة هذه المعايير أن تتم باشتراك العاملين مما يؤدي إلى إخلاصهم و انتمائهم للمؤسسة وكذلك أدائهم ويمكن تجزئة معايير الأداء إلى نوعين: ذاتية سلوكية وتسمى بمكونات الأداء، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء (الزبيدي وآخرون، 2016).

مراحل عملية الأداء الوظيفي

تعد عملية الأداء الوظيفي عملية معقدة ، تحتاج من القائمين على إنجازها تخطيطاً صحيحاً، ومعتمد على أساسات منطقية ذات خطوات مرتبة و منظمة بهدف الوصول للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و يمكننا التعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي، والذي يوضح مراحل عملية الأداء الوظيفي، تتم مراحل عملية الأداء الوظيفي من خلال وضع مجموعة من التوقعات الخاصة في الأداء، ومن ثم مراقبة التقدم في الإداء، والسماح للعاملين في إصدار الاستفسارات الخاصة في تقييم الأداء، مما يصدر عن ذلك مجموعة من القرارات الإدارية، ووضع مجموعة من الخطط من أجل تطوير الأداء، والمخطط الآتي يوضح ذلك (عكاشة، 2008) :



مصادر تقييم الأداء الوظيفي

أغراض تقييم الأداء الوظيفي

وهي مجموعة من الأغراض التي تقف وراء إدارة الأفراد وتقويمهم في المؤسسة و من أهم هذه الأغراض ما يلي (الزبيدي وآخرون، 2016)

1- **الغرض الاستراتيجي (Strategic Objective)** و يستوجب ربط نظم تقييم أداء الأفراد العاملين بالأهداف التنظيمية و من الضروري أن يتسم هذا النظام بالمرونة، لأنه إذا حدث أي تغيير في الأهداف والاستراتيجيات حينها تحتاج السلوكيات و أنشطة الموظفين و مواصفاتهم إلى التغيير وعلى نحو مطابق.

2- **الغرض الإداري (Administrative purpose)** حيث تقدم نتائج تقييم الأداء مجموعة من البيانات تسهم في تقديم الفائدة للمؤسسات لمساعدتها في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية .

3- **الغرض التطويري (Developmental purpose)** ويهتم هذا الغرض بالموظفين الفاعلين من حيث تنميتهم و كفاءتهم في أعمالهم وكذلك الإسهام في تطوير أدائهم عندما لا يقومون بتأدية بالشكل المناسب. .

وترى الباحثة أن أغراض تقييم الأداء تتمثل كما تم ذكره بثلاث مراحل هي الغرض الاستراتيجي الذي يستوجب ربط نظم تقييم الأداء بالأهداف التنظيمية، والغرض الإداري الذي يتمثل بتقديم نتائج تقييم الأداء، والغرض التطويري الذي يهتم بالموظفين وفاعليتهم وكفاءتهم داخل المنظمة.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

أشار (درة والصباغ، 2008) إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي، أهمها:

أولاً- عوامل إدارية تنظيمية (Organizational management factors) وتنشأ عن طريق الصراع بين الموظف وبين مديره أو بين الموظف وزملائه، وعدم إبراز و تعيين المهام الوظيفية بشكل دقيق، والإشراف الغير مدروس والخلل في التدريب، وعدم توزيع مسؤوليات وواجبات كل موظف، وعجز في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

ثانياً- عوامل بيئية خارجية (External environmental factors) وتكون من خلال الصراع بين القيم و الاتجاهات التي يمتلكها الموظف وبين القيم والاتجاهات الدارجة في المجتمع، وظروف سوق العمل و ظروفه الاقتصادية، والتشريعات الحكومية، والسياسات النقابية، والإضطراب السياسي.

ثالثاً- عوامل تتعلق بالموظف (Factors relating to the employee) وتتمثل بمدى القصور بالرغبات والدوافع و ضعف الشخصية، أو قصور في إمكانياته العقلية، و الإهمال في العمل و أخذ الإجازات الكثيرة وغير المبررة، إضافة إلى المشكلات العائلية.

مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

بما أن تقييم الأداء للموظفين في المؤسسات يستند بشكل رئيسي على التقدير الذاتي للرؤساء فإن ذلك يفتح المجال لظهور مشكلات مختلفة تترك أثراً واضحاً على دقة التقييم الذي يمنح للفرد، وأشار كل من (رحاحلة وخضور، 2012) إلى أهم المشكلات فيما يلي:

أولاً- التأثير بصفة معينة في الحكم على الصفات الأخرى: أي تأثر الرؤساء في العمل بخاصية معينة من خصائص الفرد ومنحهم تقديرات ملائمة لباقي خصائصهم و مميزاتهم.

ثانياً- ميل بعض القادة إلى التشدد والبعض الآخر في إعطاء تقديرات عالية: و يعود ذلك إلى الصفات و الخصائص الشخصية للقائد وإلى الشروط الذاتية التي يضعها الرئيس لنفسه عند الحكم على أداء الفرد.

ثالثاً- التحيزات الشخصية: وينشأ ذلك بسبب غياب مقاييس موضوعية يستند التقييم عليها. وحتى يتم إعداد التقييم بطريقة موضوعية تبين فعلاً المستوى الفعلي للأداء، وما يعترضه من جوانب ضعف فلا بد أن يكون هذا التقييم ينطلق من ظروف العمل وطبيعته بحيث لا يشمل التقييم أموراً أخرى تخرج عن النقاط سابقة الذكر، إضافة إلى أنه يجب أن ينص على مكونات العمل القابلة للقياس، ومراعاة الدقة في انتقاء المعلومات التي تشكل حجر الأساس في تقييم الأداء.

مسؤولية القائد في عملية المتابعة وتقييم الأداء الوظيفي

أشار (عقلة، 2010) أن من مهام المدير أو الرئيس في عملية المتابعة وتقييم الأداء تركز بشكل أساسي بأن يقوم كل قائد بالتأكد من أن كل موظف متمكن من واجباته و على معرفة بالأهداف المطلوبة منه لتحقيقها، والكيفية التي يحتاجها لقياس نتائجه في قطاع العمل الخاص به، وأيضاً يتوجب على المدير اعتبار الأفراد مسؤولين عن الأداء، فقط في حال إذا ما أُتيحت لهم الفرصة المعقولة لأداء المهام وإصدار القرارات اللازمة التي يحتاجها العمل، وكذلك يتحمل الرئيس مسؤولية مساعدة الموظف في إنجاز و تحقيق أهدافه بالتغلب على كافة العراقيل التي تقف أمام تطوره و نجاحه من خلال الإرشاد و المتابعة اليومية له.

دور الرؤساء في تحسين الأداء الوظيفي

يقوم الرئيس أو المدير بدور أساسي ومركزي في عملية إرشاد الموظفين والإشراف عليهم بالشكل يحقق خلق إدارة فاعلة للأداء، و يتمركز دور المدير في تطوير أداء المرؤوسين حول مجموعة من النقاط أهمها ما يلي : تحفيز الموظفين والمرؤوسين على التفكير بشكل مبتكر و متطور، و في حالة حدوث أي خلل من قبلهم تكون مهمة الرئيس المباشرة مساعدتهم على التعلم والتفاهم مع التوضيح للأفراد جوانب الضعف والقصور بطريقة هادفة و بناءه حتى لا تسيطر مشاعر القلق لدى الموظفين في الإفصاح عن أرائهم و مكنوناتهم مع رؤسائهم، إضافة إلى تفويض السلطة من قبل الرئيس للمرؤوسين لتطوير إمكانياتهم، وتنبيههم من أجل زيادة فرص الترقية في المسار الوظيفي (تشاندا وكابرا، 2002).

وعند تقييم الأفراد يتوجب تمحور التقييم على السلوكيات ذات الارتباط الوثيق بالتقييم للأداء الوظيفي، لا على العوامل الشخصية كالحالة الاجتماعية، والعنصر والجنس والسن و غيرها ، فهذه العوامل لا يستحب أن تترك تأثيراً على معدلات تقييم الأداء الوظيفي، و حتى يؤدي الرئيس مهامه بطريقة فعالة في إدارة تقييم الأداء، يجب أن يكون على وعي ومعرفة بخطوط التحيز وينفذ من الإجراءات ما يعوض عنها، فالملاحظة الدقيقة والوصف والتسجيل للأداء الفعلي الذي يعتمد على أسس دقيقة يقلل من الميل نحو التحيز عن طريق أداء العمل على مدى فترة زمنية.(عقله، 2010).

وترى الباحثة أن دور الرؤساء يتمثل في تحسين الأداء الوظيفي من خلال عملية الإرشاد للموظفين والإشراف عليهم بالشكل الذي يحقق إدارة فاعلة للأداء، ويؤدي الرئيس مهامه بطريقة فعالة في إدارة تقييم الأداء .

أخطاء تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي يتم ارتكابها عند عملية تقييم الأداء ومنها ما يلي : (بن عيشي، 2006،

1. **أخطاء الهالة :** من المعروف أن كل شخص يتمتع بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة

2. **أخطاء تقدير الوسط :** قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، وتشيع هذه الأخطاء، كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأساء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.

3. **أخطاء الانطباعات المسبقة:** من الضروري أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

4. **التأثر بآخر تقييم:** قد لا يهتم المشرفون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين و قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق .

5. **أخطاء النسيان :** يمكن القول بأن معظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.

6. **المبالغة في التقييم :** يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة .

7. **التحيزات الشخصية :** إن علم الاقتصاد الحديث يقوم على نظرية أن البشر يتخذون قراراتهم دائماً بطريقة حسابية عقلانية تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الثراء والمنفعة. لكن عدداً من علماء النفس أجروا أبحاثاً عديدة اكتشفت عدم صدق هذه الفرضية على إطلاقها، وأن هناك سلوكيات يتبعها البشر بشكل تلقائي والتي لا تنطبق عليها هذه النظرية. ويطلق على هذا المجال اسم علم الاقتصاد السلوكي وهو يعرفنا بمجموعة من التحيزات الذهنية التي تؤثر على قراراتنا. ورأي الباحثة في الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء الوظيفي لا يختلف عن ما تم ذكره في السابق، من حيث تأثير الهائه وأحداث المؤثرات وحدث لا ينسى والنزعة المركزية والإنسجام وتأثير سجل الماضي، وتقييم الأداء على أساس من السمات الشخصية، وتأثير الشدة واللين المفرط، تأثير التشابه والمقارنة بالذات، والإهمال، والمستويات عديمة الصلة (وغير الرسمية).

أساليب تحسين الأداء الوظيفي

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء، كما بينها (البلوي، 2008) هي:

1- تحسين أداء الموظف (Improve employee performance) يعد الفرد العامل داخل مؤسسة أو منظمة من عناصر الأداء التي ليس من المتوقع تغييرها بسهولة، لذلك يمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور وهي كالتالي:

- التركيز على نواحي القوة (Focus on strengths) أي أخذ فكرة أو صورة شاملة عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فالفرد لديه نقاط ضعف و نقاط، حيث تتغلب جوانب القوة على جوانب الضعف، لذلك لا بد من العمل للإستفادة من تلك المواهب المتوفرة لديه وتبنيها وعدم قتلها.

- التركيز على المرغوب (Focus on desired) وذلك بخلق حالة من الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال المسندة عن طريق السماح لهؤلاء الأفراد بأن يؤدوا الأعمال التي يحبون أدائها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني أن يقوم الفرد بترك أو إهمال عمله لمجرد أنه لا يحبه أو يرغب في أدائه، وإنما العمل على توفير الانسجام قدر الإمكان.

- ربط الأهداف بالشخصية (Linking personal goals) وذلك بالقيام بالربط بين مجهودات الأداء واهتمامات الموظف الشخصية بأهدافه، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين المرغوب.

2- تحسين الوظيفة (Improved functionality) تعد محتويات الوظيفة من العوامل المهمة و التي لها أثر كبير في تدني وإرتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام لا تتلائم و إمكانات الموظف، فسوف يؤدي ذلك إلى إنخفاض مستوى الأداء، وهناك عدة أساليب تسهم في تحسين الوظيفة كالآتي (البلوي، 2008):

- المهام ضرورية (Tasks are necessary) ويكون ذلك بدراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ودراسة مدى ملائمتها وأهميتها، والسعي إلى تقليصها لعناصرها الأساسية فقط.

- المهام الملائمة (Appropriate Tasks) في كثير من الأحيان يتواجد نوع من الموظفين يقومون بأداء مهامهم في العمل على الرغم من أنهم لا يمتلكون مهارات وصلاحيات، لذلك من الضروري تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات بما يتناسب مع مهارات ومستويات الموظفين و تحديد الجهة الملائمة و المناسبة لأداء الوظيفة حتى يتمكن كل موظف من تأديته مهمته على أكمل وجه.

- تصميم الوظيفة (Job design) يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، أولهما العمل على توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم ذلك عن طريق تجميع عدد لا بأس به من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات، والهدف من ذلك هو خلق نوع من العلاقة والإرتباط الوطيد الموظف وبين ما هو مطلوب القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية الممنوحة للموظف.

• تبادل الوظائف (Exchange of functions) أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة زمنية معينة، بهدف تجنب حدوث الملل و كسر الروتين وزيادة دافعيتهم ، و تجديد حماسهم.

• التكليف بمهام خاصة (Assigning special tasks) إن العمل على منح الموظف من وقت إلى آخر فرصة المشاركة في اللجان و فرق الدراسة و إشراكه في حل المشكلات ينتج عنه شحن للهمم وتجديدها و بالتالي تحفيزه على العمل بنشاط ودافعية مستمرة.

3- تحسين الموقف (Improved position) إن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

4- التخطيط لمكان العمل (Planning the place of work) وذلك بإعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها تخطيط لمكان العمل، بهدف تحسين سير العمل، وعدم إهدار الوقت.

5- الجداول (Table) حيث أنه بالإمكان تغيير جداول العمل بما يتناسب و مصلحة العمل بهدف تحقيق الإنجاز المطلوب في الوقت المحدد والمناسب.

6- المشرف (Supervisor) إن عملية الإشراف بحاجة للمتابعة الدائمة و المستمرة لتأكد من عدم وجود المغالاة و تحقيق درجة ملائمة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

وفي رأي الباحثة تتمثل أساليب تحسين الأداء الوظيفي بالتركيز على نواحي القوة وما يجب أن يتم عمله، واتخاذ نظرة إيجابية عن الموظف، ويتضمن ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والتركيز على ما يرغب أن يقوم الشخص بعمله، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وربط الأداء بالأهداف الشخصية التي يجب أن تكون منسجمة مع بعضها بعضاً.

الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما أشار (عكاشة، 2008):

1- التوجه إلى استعمال عدد بسيط من الصفات والخصائص المتعلقة بموضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

2- العمل على استخدام وسائل بسيطة وسهلة من أجل رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.

3- تجنب احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

4- تقوية و تنشيط التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، و عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط.

وهناك طرق أخرى حديثة تستعمل لقياس أداء العاملين تراعي الاتجاهات الحديثة السابقة، ويمكن أن نطلق عليها ما يسمى بالتقييم المشترك، ومبدأ هذه الطريقة يقوم على تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه .

الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي:

من خلال إطلاعي كباحثة حول موضوع الرقابة الإدارية لوحظ أهميتها كوسيلة للقضاء على كثير من الأخطاء والانحرافات، حيث تسعى الرقابة الإدارية دائماً حول التأكد من سلامة التصرف في الأداء، وذلك عن طريق تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد والسرعة المطلوب، وبالتالي فإن أي قصور أو خلل في مستوى الأداء يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة الإدارية، فالرقابة الإدارية تؤكد أن النتائج يجب أن تكون متطابقة و متوافقة مع الأهداف الموضوعة أو المخطط لها ، و إن أي انحراف في هذه النتائج وخصوصاً السلبية منها يجب أن تكتشف وتصحح بواسطة الرقابة الإدارية الفعالة، وهذا يوضح على وجود علاقة ايجابية وطرديّة مابين الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.

ثانياً - الدراسات السابقة :

في هذا القسم سيتم التحدث عن مجموعة من الدراسات السابقة (العربية، الأجنبية) ذات العلاقة بموضوع الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي من أهمها مايلي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة الإدارية.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة الإدارية.

الدراسات العربية :

دراسة "حسن علي" (2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، وذلك في العام الدراسي (2015 - 2016)، حيث بلغ عددهم (454) مديراً ومديرة موزعين على المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- الدرجة الكلية لمجالات لرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.26)، وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية.
- 2- الدرجة الكلية لمجالات واقع الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.52) وانحراف معياري مقداره (0.40)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

- وفقاً لنتائج الدراسة التي توصلت لها الباحثة أشارت بمجموعة من التوصيات من أهمها:
- 1- ضرورة أن يتابع بعض مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية المهام الإدارية الموكلة لكل عضو من أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) في مدارسهم.
 - 2- مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة، وبما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني.
 - 3- اعتماد نتائج الدراسة لتكون دليلاً للمديرين ولأصحاب القرار وصناعة في المؤسسة التعليمية الفلسطينية في الاستفادة من طبيعة العلاقة فيما بين ملىة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي الذي يمتلكونه لتوظيفه في العمل الإداري التربوي الفلسطيني.

دراسة ياسين (2014)

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

وقد وجدت الدراسة النتائج الآتية: الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة، والدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية

ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة أيضاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، أي أن هناك علاقة طردية ايجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

وتوصلت الباحثة في الدراسة إلى عدت توصيات من أهمها: أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتعميق مفهوم الرقابة في الإدارة التربوية في المدارس الحكومية الأساسية وخاصة في قرى محافظات الضفة الغربية؛ من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية على كافة المستويات التربوية، وتوضيح أبعادها وأهدافها في حالة تطبيقها، والاهتمام بوسائل وأساليب الرقابة الإدارية المتبعة في المدارس الحكومية، والتنوع فيها حسب حاجاتها وضرورتها وإنسجامها مع تطور مفهوم الرقابة، وضرورة الاهتمام بتطبيق نظام المكافآت والعقوبات المتوازن، وتفعيل عنصر الحوافز "المادية_ المعنوية_ الوظيفة " في نظام الرقابة على الأداء.

دراسة الشريف (2013)

هدفت الدراسة التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المساءلة الإدارية لما له من تأثيرات ايجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي. وقامت الباحثة باستخدام (الاستبانة) كأداة رئيسية في جميع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفاً إدارياً بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف إداري، كما استخدمت الباحثة (المنهج الوصفي التحليلي)، لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه بشكل دقيق والتعبير عنه كماً وكيفاً.

وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود مفهوم المساءلة ومعرفة لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي، العمل و

الإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة، والمجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

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

دراسة حرب (2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، اعتمدت الباحثة في دراستها على (المنهج الوصفي التحليلي). حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددها (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد بلغ حجم العينة (205) موظفاً في الجامعات المبحوثة، واستخدمت (الاستبانة) لقياس متغيرات الدراسة، كما تم الاستعانة للتحليل ببرنامج spss الإحصائي.

وقد وجدت الدراسة النتائج الآتية: وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة ونظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، هذا بالإضافة إلى إظهارها لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة،

وإجراءات العمل، والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه، وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

وتوصلت الباحثة في الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات، كما أوصت الباحثة بضرورة العمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة واللوائح التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد، والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد.

دراسة عمار (2011)

قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث في الأساليب التي تمكن من رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين ومردود المنشآت الرياضية كما تعتبر الرقابة أحد الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، وهي تمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيداً أو ارتباطاً بكافة وظائف الإدارة الأخرى. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجاً إجرائياً لجمع وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها ولأجل الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق قام الباحث بالاعتماد على أداة الاستبانة، وقد تكونت عينة البحث من 85 عاملاً في المركب الرياضي الشهيد حملاوي - قسنطينة -. وكان من أهم نتائج الدراسة: يوجد تأثير إيجابي للرقابة الإدارية على كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، وهذا التأثير الإيجابي مرهون بتوفر مجموعة من العوامل كتحديد الأهداف ولكن لم تتحقق هذه الفرضية لأن الإيجابية المقصودة مرهونة بتوفر الأساليب الرقابية وفعاليتها والأهداف المرجوة منها. وكذلك تطبيق الرقابة بطريقة عشوائية وغير مدروسة يؤدي حتماً إلى نتائج سلبية على أداء العاملين في

المركب الرياضي الشهيد حملاوي، أما بالنسبة للعمال فإننا نجد العديد من الظروف والعوامل المحددة لكفاءة أدائهم على الوجه الأكمل نذكر منها نقص في الإستغلال الأمثل لإمكانياتهم وكذا النقص في التنسيق بين الأعمال والمهام التي يقومون بها في المركب وعدم تشجيع روح الابتكار والإبداع لدى العاملين وعدم التجانس والتوافق في أداء الأعمال وكذلك الأفراد في اتخاذ القرارات كلها عوامل تحدد كفاءة العاملين وتؤثر عليها سلباً. وفي ضوء النتائج توصل الباحث إلى العديد من التوصيات أهمها: التخطيط الدقيق من خلال إعداد جداول العمل في المركب، وفتح المجال أمام التكوين والتربص بغرض الرفع من كفاءة العاملين ودعم روح الابتكار ومحاولة إشراك العاملين في الأمور التي تهم المركب، ومحاولة الإبتعاد عن التسلط خلال الرقابة على الأداء.

دراسة أبو عامر(2008)

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

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

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى العديد من التوصيات، ومن أهمها: استحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وإشراك الموظفين في

التخطيط الاستراتيجي للجودة والاستفادة من خبراتهم للوصول إلى الأداء الإداري المتميز والذي يحقق ميزة تنافسية للجامعة في مدى زمني قصير، وتوسيع دائرة واعتماد نظام رقابي من خارج الجامعة للتأكد من تطبيق الجودة الإدارية في كافة الإجراءات والعمليات الإدارية في كليات الجامعة ودوائرها.

دراسة المدني (2007)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادات إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقاتها، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها (الأداء_الانضباط_الجوانب الشخصية) والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي_الخبرة _ المسمى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة، ومعرفة المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتحد من درجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية واستخدام الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (81) فرداً، واستخدام الباحث (الاستبانة) كأداة لدراسته.

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

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة إيجاد وصف وظيفي شامل ودقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالأفراد العاملين في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وضرورة العمل على التدرج في آليات تطبيق المساءلة الإدارية، ووضع آليات خاصة بالمساءلة الإدارية فيما يتعلق بإهدار المال العام والوقت لدى العاملين في أجهزة وقطاعات الدولة،

وضرورة العمل على تفسير اللوائح والأنظمة والقوانين ومراجعتها بشكل دوري وتحديثها وتطويرها بما يتماشى مع التغيرات المعاصرة في المجتمع، وإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع المساءلة الإدارية باستخدام عينات أخرى وأهداف مختلفة.

دراسة شرف (2005)

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الأنظمة الرقابية المطبقة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، ومعرفة مدى قوة أو ضعف تلك الأنظمة، ودراسة أثر ودور الرقابة المالية على الجوانب المالية للمؤسسات الأهلية في القطاع والتعرف على مدى استخدام الأدوات والمقومات الرقابية في تطوير أداء المؤسسات الأهلية ومدى فعالية وكفاءة الأجهزة الرقابية في ضبط الأداء وتوضيح دور الرقابة في المحافظة على المال العام.

وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود دور مؤثر وفعال لمؤسسات التدقيق و الأجهزة الرقابية في تطوير الأنظمة المالية الإدارية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، ووجود الإلزام القانوني الذي يلزم الجمعيات الأهلية بتقديم تقارير مالية مدققة من مدقق حسابات خارجي مستقل بصورة سنوية وفي مواعيد محددة، وضرورة وجود تقارير التدقيق والمراجعة لنيل ثقة الجهات المانحة.

وأظهرت الدراسة إلى توفر مقومات النظام المحاسبي بدرجة كبيرة في الجمعيات الأهلية أما عن مقومات الهيكل التنظيمي تتوفر المقومات بدرجة متوسطة في الجمعيات الأهلية، واستخدام الجمعيات الأهلية للأدوات الرقابية، وتوفر أنظمة الضبط الداخلي كانت بدرجة متوسطة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- زيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية للجمعيات.
- تحديث القوانين بما يمكن من إعطاء دور أكبر لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية.
- تطوير العمل الرقابي بحيث لا يبقى في إطار الرقابة المالية التقليدية.

دراسة كلاب (2004)

تمحورت الدراسة حول طبيعة النظام الرقابي في وزارات السلطة الفلسطينية، وإلى مدى توفر المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية بوزارات السلطة ومستوى تطبيقها، وإلى بيان دور و أهمية الرقابة الداخلية في المحافظة على الأسباب والمعوقات الأساسية التي تواجه تطبيق وتطوير نظم جيدة للرقابة الداخلية في وزارات السلطة وتحديد سبل تطويره وتنمية أنظمة الرقابة الداخلية، وشملت الدراسة جميع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وفقاً للموازنة العامة المعتمدة للسنة 2003.

وأظهرت نتائج الدراسة المقومات المالية والإدارية الأساسية للرقابة الداخلية الواجب توفرها كحد أدنى في وزارات السلطة الفلسطينية وقام الباحث بترتيبها حسب درجة ضعفها. وكان السبب الرئيسي لضعف نظام الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية يرجع بشكل أساسي إلى عدم توفر أغلب المقومات الإدارية والمالية الأساسية لرقابة الداخلية بالوزارات الفلسطينية، كما توصلت الدراسة إلى أن التسبب الإداري وسوء الإدارة وضعف الأداء في تلك الوزارات يعزي إلى ضعف نظام الرقابة الداخلية بها.

وقد أوصت الدراسة إلى: ضرورة أن يولي مجلس الوزراء الفلسطيني يولى مجلس الوزراء الفلسطيني والوزراء. نظم الرقابة الداخلية، وأن يعملوا على الإسراع في وضع إقرار الهياكل التنظيمية بوزارات السلطة الفلسطينية والإهتمام بالعنصر البشري، كذلك الإهتمام بإعداد وتنفيذ برامج تقويم سنوي للرقابة الداخلية بالقطاع الحكومي الفلسطيني، وأن تولي وحدات الرقابة الداخلية بإهتمام أكبر، وأن تسعى الوزارات إلى وضع معايير محددة لتقييم الأداء، وأن تفعل وسائل المحاسبة والمساءلة من خلال إقرار القوانين وتحديد العقوبات.

ثانياً - الدراسات الأجنبية

دراسة أتافيا (Ataphia, 2011)

هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق المساءلة من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي)، وأجريت الدراسة على عينة

من (353) فردا يعملون في (31) مدرسة، وقد تم اختيارا لعينة بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين توجهات المعلمين والمدارس حول تطبيق المساءلة.

ومن أهم التوصيات ما يأتي: ينبغي تحسين مرافق البنية التحتية للمدرسة الثانوية النيجيرية، كما ينبغي توفير وسائل ومعدات التدريس للمعلمين للتدريس والتعلم الفعال، هذا بالإضافة إلى أنه يجب أن يتم الاهتمام بتوفير بيئة عمل أكثر تنمية للعمل الأكاديمي.

دراسة نورمان (Norman, 2010)

تناولت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم، واستخدمت المنهج (الوصفي التحليلي)، أداة (الاستبانة)، وتمثلت عينة الدراسة في (304) مشارك تم إختيارها بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لإختيار فرضيات الدراسة التالية: توجد علاقة ايجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية وثقة المرؤوسين فيه، وتوجد علاقة إيجابية بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفعاليتهم.

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

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

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

دراسة سفينسون (Sevensson, 2007)

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

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

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

دراسة قام بها (Rebarber, 1991)

بينت الدراسة أن المساءلة ذات شأن مرتفع في أجهزة التطوير التربوي، حيث أن دافعي الضرائب، وقادة الأعمال، المسؤولين يبحثون عن بيانات للنتائج، وعلى الرغم من أن العديد من الولايات أظهرت تحسينات واعدة في ترتيبها المتعلقة بالمساءلة ، فلم يكن لدى أي نظام شامل، ومثل ذلك النظام الشامل يتضمن ثلاثة عناصر أساسية للمساءلة وهي:

أهداف واضحة وقابلة للقياس تصنف النتائج المرغوب فيها، وأدوات تقييم التقدم نحو تلك الأهداف وإتجاهاتها.

الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي

دراسة حلاوة (2015)

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

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

ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث: تحقيق الأمان الوظيفي للموظفين الحكوميين بقطاع غزة، وضمان شعورهم بالإستقرار في الوزارة التي يعملون بها، وتقنين مخاوفهم من الاستغناء عن

خدماتهم، بالإضافة إلى تطبيق نظام واضح وملائم للترقية وتقويم المظالم في الوزارة بما يضمن أهداف الوزارة وطموحات موظفيها القائم على أساس النزاهة والشفافية، وبعيداً عن التحيز والمحاباة والمحسوبية والحزبية وسحب سيطرة وتدخل الأحزاب والفصائل الفلسطينية على مؤسسات الحكومة العامة، وتحسين ظروف العمل المادية في مؤسسات القطاع العام بغزة، وخصوصاً رواتب الفئات الدنيا والدرجات التي تغافلها القانون، وتحقيق العدالة في توزيع الرواتب، ودفعها في موعدها المحدد، بالإضافة أيضاً إلى ضرورة العمل على إعادة توزيع الحوافز بعدالة وعلى الأساس الكفاءة، وسحب جميع مظاهر البذخ غير المبررة منها والتي تمنح لموظفي الفئات العليا فما فوق.

دراسة ماضي(2014)

وهي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء، من خلال عينة بلغت (344) من حجم المجتمع الكلي البالغ (3254)، وتم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) لهذا الغرض، وأداة (الإستبانة)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود تأثير مهم ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وإن العلاقات الاجتماعية والإستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والفئة العمرية وسنوات الخدمة ومدة العمل.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة، وتوفير ترتيبات وجداول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية لمختلف الفئات من العاملين في الجامعات، وتحقيق نوع من التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، وإعادة هيكلة نظام

الأجور والمكافآت بشكل عام، والتوصل إلى نموذج مقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بحيث يمكن من خلال تطبيقه المساهمة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.

دراسة حسين (2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من (منتسبي هيئة التعليم التقني والمعهد الطبي التقني/ المنصور) من الفنيين والإداريين العاملين في المختبرات والشعب والوحدات الإدارية لأهمية هذه الشركة في توفير مستلزمات نجاح العملية التربوية والإدارية. ولضمان الدقة في جمع البيانات فقد تم توزيع (الاستبانة) شخصيا على عينة البحث والتي تضمنت (80) موظفا فنيا وإدارياً تم اختيارهم من الأقسام العلمية للمعهد والوحدات والشعب الإدارية في ديوان هيئة التعليم التقني والمعهد الطبي التقني/ المنصور، وتم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة الإستنتاجات الآتية: أن المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل والمتمثلة في (طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل) في المتغير الإستجابة (الأداء الوظيفي).

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

دراسة الشريف (2013)

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

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

وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات الآتية: توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة لعاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها، وتعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري، بالإضافة إلى توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم .

دراسة اللوزي و الزهراني(2012)

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

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة(بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي كذلك وجود علاقة ايجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات

الديموغرافية(نوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي)، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية والعمر . ومن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة: توفير بيئة عمل ذات مواصفات عالية وقياسية للعاملين في منطقة إمارة الباحة بما يتناسب مع التطورات الحديثة والتكنولوجيا السريعة، والعمل على تفعيل الاتصال الوظيفي، وطرح القواعد لبناء إدارة المعرفة، وتنويع برامج الحوافز المادية، والمعنوية وتفعيلها لما لها من أثر كبير في الأداء الوظيفي.

دراسة أبو علي (2010)

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

من (10) سنوات لصالح الأقل من (5) سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة: إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بتحليل الأنظمة التعليمية في محاولة لفهم الواقع التربوي بشكل مباشر بصورة شاملة متكاملة وتحديد نقاط القوة والضعف، لإعادة تصميم نظام جديد قادر على تطوير العملية التعليمية، وعقد دورات تخصصية للقيادات التعليمية (مديري التعليم، مديري المدارس، ومشرفين تربويين وغيرهم)، لتوعيتهم بمنهجية تحليل النظم بمختلف مستوياتها مع التركيز على النظام المدرسي.

دراسة بحر وأبو سويرج (2010)

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

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

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي بإعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة، وتطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدراتهم على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية أو الظروف البيئية التي تواجهها، هذا بالإضافة إلى تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لإحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الإحتياجات لتتمكن العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم.

دراسة شاهين(2010)

هي دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، هدفت إلى تحليل العلاقة بالجامعتين، حيث تم استخدام المنهج(الوصفي التحليلي) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم جمع البيانات من خلال(الاستبانة)، حيث بلغت عينة طبقية مركبة بلغت (179) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق، وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية، وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر، وعدم توفر متطلبات كل من الفعالية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر، ووجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين علاوة على وجود رضا غير كاف عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات.

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

دراسة صليحة (2010)

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

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

وقد قدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة الإهتمام بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة دون تمييز فيما بينهم، حيث أن جميع هذه العناصر تؤثر إما إيجاباً أو سلباً على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية، وذلك من أجل تحقيق أفضل نوع من أنواع المناخ التنظيمي لهذا القطاع، مما يساعد في رفع كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين، ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ومحاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لمواجهتها والتغلب عليها، علاوة على منح الثقة وإعطاء الفرص للموظفين لإظهار إبداعاتها من خلال التعبير عن الرأي وتفويض الصلاحيات لهم بما يشعرون بمكانتهم بالمنظمة، وبنقطة الإدارة فيهم وبأنفسهم، والعمل على رفع الحوافز المادية وتوفير مناخ ملائم ومساعد يرتاح فيه الموظف.

دراسة محمد (2010)

هي دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السليمانية، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بإستراتيجية تكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية التدريب والتنمية، وإستراتيجية جودة الحياة في العمل، وبين الأداء الوظيفي، وطبقت هذه الدراسة على منظمات هيئة التعليم التقني، وذلك بأخذ أراء رؤساء الأقسام العلمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجيات (إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية تدريب وتنمية

الموارد البشرية، وإستراتيجية جودة حياة العمل) وبين الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة، واستنتج أيضا أن أيضا إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية جودة حياة) تؤثر على الأداء الوظيفي في منظمات مبحوثة، ولم تتجاوز مؤشرات العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة أكثر من (59%) مما يعني وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها تؤثر في الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة.

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

دراسة مصلح(2007)

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

وقد وجدت نتائج الدراسة أن: هناك أثراً ايجابياً لنظام الإتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث كانت درجة الإستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جداً على جميع مجالات الدراسة الخمس، كما أنه لم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: الإتصالات الإدارية تعتبر حيوية بل هي عصب الجامعة ولاسيما في ظل تباعد مناطق الجامعة ودوائرها، لذا لابد من مواكبة التطورات

التكنولوجية في مجالات الاتصالات، وتفعيل شبكة الانترنت كوسيلة اتصال لما لها من أثر في تخفيض تكاليف الاتصالات والحد من استخدام المكاتبات الورقية عبر الفاكس، وتقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعها لأنها تحد من الاتصالات الغير رسمية في الجامعة وتزيد من التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

ثانيا - الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي:

دراسة حامد وزولفة وزهرة (Zahra&,Zolfo hamid ,2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد و مقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، ودراسة و قياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة لأعضاء هيئة التدريس، من خلال تطبيق الدراسة على جامعة طهران الإيرانية بعينة تبلغ(184) عضواً من هيئة التدريس من أصل مجتمع الدراسة البالغ(235) عضواً، حيث تم استخدام(الإستبانة) كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية المتبعة في الجامعة، وعن الرعاية الصحية وكذلك الأمن الوظيفي، وكانت هناك درجة موافقة محايدة حول تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وكذلك أظهرت النتائج أعلى درجات الموافقة على أهمية العوامل الاجتماعية لمجتمع العمل.

أشارت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة مراعاة مديري قسم التخطيط في جامعة طهران إلى وجوب الإلتزام بإنشاء نظام دفع المرتبات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والعاملين بالجامعة بكل عدل ومساواة، كما أوصت الدراسة بضرورة إصلاح نظام التقييم المتبع اتجاه أعضاء هيئة التدريس من جامعة طهران، هذا بالإضافة إلى أنه ينبغي أن تقوم جامعة طهران وبإشراف خاص من قبل مديرها بتوفير وسائل للراحة وجو من الرفاهية لأعضاء هيئة التدريس من أجل قضاء وقت سعيد ومريح أثناء ساعات الفراغ والعمل والخاصة بهم، فمثلاً يمكن تنظيم برنامج

يحتوي على عدد من الأنشطة الجماعية (العائلية الاجتماعية مع الزملاء الأصدقاء)، ومن هذه الأنشطة: الذهاب في رحلة مع العائلة للإبتعاد عن الإضطراب وضغط العمل، والنظر إلى الأمور الحياتية الأخرى البعيدة عن الأعمال الروتينية المعتادة، ففي ذلك ليس فقط تأثير إيجابي على نفسية أعضاء التدريس وإنما أيضا له التأثير الكبير على تحسين نوعية العمل الموكل إليهم من قبل الجامعة، كما أوصت الدراسة بإمكانية إنشاء الجامعة لبعض المرافق أو المراكز أو محطات استراحة خاصة بأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، حتى يتمكنوا من الحصول على حياة وأوقات جامعية صحية وممتعة لهم.

دراسة شوغتي (Chughtai, 2008)

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

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

دراسة أجروال (Agowal, 2007)

طبقت الدراسة على موظفي جامعة جورجيا، وهدفت إلى إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وحرية الاختيار في تحديد الأداء، الذي يكون بواسطة إتفاقية حوافز مفضلة إدارياً تتفق مع تميز الأداء، على أن لا تكون بالضرورة نسبة نفقات الحوافز مرتبطة مع الأداء المتميز

للعاملين الإداريين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل، وأن معدل النفقات على الحوافز ليست بالضرورة مقياساً إدارياً دقيقاً للأداء الجيد. وعليه وضعت الدراسة توصيات من أهمها: ضرورة ربط الحوافز المالية بمستويات الأرباح السنوية، والعمل على هيكلة نظام الحوافز بربطه بالأداء بصيغة عادلة تحقق الهدف من الربط .

دراسة خانديكار وشارما (Khandekar, & Sharma, 2005):

قامت الدراسة بإجراء بحث تطبيقي على عينة عشوائية من (300) مدير في (9) شركات هندية وشركات عالمية تعمل في الهند بهدف اختبار أثر قدرات الموارد البشرية HRC على أداء المنظمة وعلى الميزة التنافسية للشركات الهندية العالمية .

وقد تم قياس قدرات الموارد البشرية من خلال عاملين الأول: يتضمن ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف وقياس الأداء والتدريب والتنمية المكافآت، العامل الثاني: الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة متمثلة برؤية الشركة للموارد البشرية الماهرة والمبدعة والتي تمتلك الخبرة المهنية وتتمتع بالانتماء على أنها مصادر للميزة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أكدت الدراسة من خلال الدليل الإحصائي أن الاستثمار في قدرات الموارد البشرية للشركة بهدف تطوير قاعدة المعرفة لديها وتطوير المهارات والاتجاهات المرغوبة تؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء .

- كما أشار الباحثان أن الشركات الهندية لديها الكثير لتتعلمه من الشركات الأجنبية في مجال تسهيل وتشجيع التجريب والتسامح مع الأخطاء والتعلم منها ومكافأة الأفراد على جهودهم بالشكل الملائم.

حيث أوصت الدراسة: حول ضرورة تنمية قدرات الموارد البشرية للشركة علماً أن هذه القدرات وتمييزها واستخدامها يعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها بحثت في بحثها في موضوعي الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، فالدراسات العربية التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية، فقد بحثت حول درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي مع بعض مثل دراسة ياسين (2014)، وكما بحث دراسة الشريف (2013) حول المسائل الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وأما دراسة حرب (2011) تطرقت إلى واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، أما دراسة زدام عمار (2011) تمحورت حول الأساليب التي تمكن من رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين ومردود المنشآت الرياضية كما تعتبر الرقابة أحد الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، وأما دراسة أبو عامر (2008) تمحورت هذه الدراسة التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية ، كما هدفت دراسة المدني (2007)

إلى التعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادات إدارات التربية والتعليم ، كما هدفت دراسة شرف (2005) إلى دراسة وتحليل الأنظمة الرقابية المطبقة في المؤسسات الأهلية، وكما تمحورت دراسة كلاب (2004) إلى التعرف على طبيعة النظام الرقابي في وزارات السلطة الفلسطينية، دراسة حسن علي (2016) هدفت إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

أما الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية فبحثت في أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتها مثل دراسة نورمان (Norman،2010) ، كما تناولت دراسة سفينسون (Sevensson، 2007) البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد.

وتناولت الدراسات العربية موضوع الأداء الوظيفي من جوانب مختلفة، فبعضها بحث في موضوع غموض الحياة الوظيفية، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي مثل دراسة حلاوة (2015)، أما دراسة ماضي (2014) تعتبر دراسة تطبيقية على الجامعات

الفلسطينية، هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء، وأما دراسة حسين (2013) هدفت إلى التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، كما تمحورت دراسة الشريف (2013) حول دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات، وأما دراسة اللوزي و الزهراني (2012) تضمنت العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين، كما بحثت دراسة أبو علي (2010) حول العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، وأما دراسة بحر وأبو سويرح (2010) تضمنت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة، كما عملت دراسة شاهين (2010) إلى إجراء مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، تهدف إلى تحليل العلاقة بالجامعتين، وأما دراسة صليحة (2010) سعت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد، والأداء الوظيفي للعاملين، كما اعتبرت دراسة محمد (2010) بأنها دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية، وأما دراسة مصلح (2007) هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة .

أما الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي فبحثت دراسة حامد وزولفة وزهرة (Zahra, Zolfo hamid, & 2014) حول أبعاد و مقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، وكما هدفت دراسة شوغتاي (chughtai, 2008) إلى التحقق من أثر المشاركة الوظيفية في الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكما طبقت دراسة أجروال (agrwal, 2007) على موظفي جامعة جورجيا، وهدفت إلى إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وحرية الاختيار في تحديد الأداء، الذي يكون بواسطة إتفاقية حوافز مفضلة إدارياً تتفق مع تميز الأداء .

لذلك أهم ما يميز هذه الدراسة : أنها الدراسة الأولى في فلسطين، حيث تناولت واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم، وكما ستساعد هذه الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في تعظيم وظائف التدريس لدى الجامعات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- المقدمة
- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للمنهج والإجراءات التي قامت الباحثة باتباعها في هذه الدراسة، وكذلك يتضمن تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة للأداة المستخدمة في الدراسة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، ويتضمن أيضاً وصفاً لمتغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي في دراستها، وذلك لأنه يتناسب وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية في العام الدراسي 2018/2019م والبالغ عددهم (1491 عضواً).

عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة).

وقد قامت الباحثة بتقسيم مجتمع الدراسة إلى قسمين وفق الجنس (ذكر، أنثى) وإلى أربعة أقسام حسب المؤهل العلمي (ماجستير، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) وبحسب سنوات الخبرة إلى

ثلاثة أقسام (اقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وبحسب الجامعة إلى (جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة فلسطين التقنية)، وبناء على التقسيمات السابقة تم اختيار عينة عشوائية مكونه من (220) عضواً، وبعد استرداد الاستبانات واستثناء بعضها لعدم اكتمال المعلومات فيها استقرت عينة الدراسة على (195 استبانته) بنسبة استرداد بلغت (88%)، والجدول رقم (1) يبين توزيع عينه الدراسة وذلك تبعا للمتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (1): توزيع عينه الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	140	71.8%
المؤهل العلمي	ماجستير	90	46.2%
	أستاذ مساعد	69	35.4%
	أستاذ مشارك	16	8.2%
	أستاذ	20	10.3%
	أقل من 5 سنوات	63	32.3%
سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات	65	33.3%
	أكثر من 10 سنوات	67	34.4%
	النجاح الوطنية	131	67.2%
الجامعة	العربية الأمريكية	33	16.9%
	فلسطين التقنية	31	15.9%
	خضوري		

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن (71.8%) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية قد كانوا من الذكور، وأن ما نسبته (28.2%) قد كن من الإناث، كما تبين أن ما نسبته (46.2%) من أفراد العينة قد كانت مؤهلاتهم العلمية ماجستير، وأن ما نسبته (35.4%) قد كانوا دكتور مساعد، وما نسبته (8.2%) كانوا دكتور مشارك، وما نسبته (10.3%) كانوا أستاذ، كما أن (32.3%) من أفراد عينة الدراسة كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (33.3%) من 5-10 سنوات، وان ما نسبته (34.4%) كان أكثر من 10 سنوات، كما أن

(67.2%) من أفراد العينة قد كانوا من جامعة النجاح الوطنية، وأن ما نسبته (16.9%) كانوا من الجامعة العربية الأمريكية، وما نسبته (15.9%) كانوا من جامعة فلسطين التقنية خضوري.

أداة الدراسة

أعدت الباحثة (استبانة) كأداة خاصة بموضوع الدراسة مستعينة بالأدب النظري والدراسات السابقة والتقارير ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك من أجل الحصول على نتائج لهذه الدراسة، هذا بالإضافة إلى استخدام الباحثة لنموذج ليكرت الخماسي والجدول رقم (2) يظهر مفتاح التصحيح لمستوى إجابات فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الموزعة على ستة محاور وهي (التنظيمات الإدارية، الاجتماعات الإدارية، العقوبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية، المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي)

جدول رقم (2) سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن النسبي	1 درجة	درجتان	3 درجات	4 درجات	5 درجات

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

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

متغير الجنس وله مستويان هما (ذكر، وأنثى)، ومتغير المؤهل العلمي وله أربعة مستويات وهي (ماجستير، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، ومتغير سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات وهي (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، سنوات فأكثر)، ومتغير الجامعة وله ثلاثة مستويات وهي (جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة فلسطين التقنية خضوري)

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

احتوى هذا القسم على (53) فقرة موزعة على محورين رئيسيين (واقع الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي) حيث احتوى المحور الأول (واقع الرقابة الإدارية على (27)) فقرة موزعة على ثلاثة محاور وهي (التنظيمات الإدارية، الاجتماعية الإدارية، العقوبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية)

أما المحور الثاني (الأداء الوظيفي فقد احتوى على (26 فقرة) موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي).

صدق الأداة

تم قياس صدق الأداة كالاتي:

الصدق الظاهري

لقد قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري للأداة وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين في المجالات التربوية والإدارية في الجامعات الفلسطينية (ملحق رقم 1)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه أما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (53) فقرة وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق رقم 2). كما كانت عدد الفقرات قبل التحكيم (81) فقرة وقد أضاف المحكمين الكثير من وجهات النظر حتى توصلت بالاستبانة الى الصورة النهائية ب(53) فقرة.

الصدق البناء الداخلي

تم فحص الصدق الداخلي من خلال استخدام مصفوفة بيرسون (Person Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين محاور الدراسة ودرجتها الكلية، وقد جاءت نتائجها كما يلي:

الجدول رقم(3): مصفوفة بيرسون (Person Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين مجالات المحور الأول (واقع الرقابة الإدارية) والدرجة الكلية.

الدرجة الكلية	المجال الثالث	المجال الثاني	مجالات الدراسة	
**0.731	** -0.337	**0.715	R	المجال الأول: (التنظيمات الإدارية)
0.0001	0.0001	0.0001	الدلالة	
**0.790	** -0.267		R	المجال الثاني: (الاجتماعات الإدارية)
0.0001	0.0001		الدلالة	
**0.271			R	المجال الثالث: (العقبات التي تواجه عملية الرقابة الداخلية)
0.0001			الدلالة	

دالة عند مستوى (0.01)

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فقرات المجالات للمحور الأول (واقع الرقابة الإدارية).

الجدول رقم(4): مصفوفة بيرسون (Person Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين مجالات المحور الثاني (مستوى الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية.

الدرجة الكلية	المجال الثالث	المجال الثاني	مجالات الدراسة	
**0.918	**0.792	**0.758	R	المجال الأول: (المستوى الإداري)
0.0001	0.0001	0.0001	الدلالة	
**0.919	**0.792		R	المجال الثاني: (المستوى الفني)
0.0001	0.0001		الدلالة	
**0.935			R	المجال الثالث: (المستوى الاجتماعي)
0.0001			الدلالة	

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فقرات المجالات للمحور الثاني (مستوى الأداء الوظيفي)، كما تشير نتائج الجداول الخاصة بالصدق الداخلي أن جميع

الفقرات ترتبط ارتباطاً موجباً مع الدرجات الكلية للمجالات التي تنتمي إليها حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث تشير هذه النتائج إلى توفر الاتساق الداخلي لفقرات المجالات والدرجة الكلية لنفس المجال، وبالتالي يمكن القول بصدق عبارات أداة الدراسة.

ثبات الأداة

قامت الباحثة باستخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (5) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

الجدول رقم (5): معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها)

الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الرقابة الإدارية	التنظيمات الإدارية	9	0.837
2		الاجتماعات الإدارية	9	0.876
3		العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية	9	0.861
الثبات الكلي للرقابة الإدارية				
0.87	27			
1	الأداء الوظيفي	المستوى الإداري	9	0.893
2		المستوى الفني	9	0.869
3		المستوى الاجتماعي	8	0.879
الثبات الكلي للرقابة الإدارية				
0.935	26			
الثبات الكلي للأداة				
0.935	53			

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تتراوح بين (0.861-0.893)، في حين بلغ الثبات الكلي للمجال الأول (0.87) أما بالنسبة للمجال الثاني فقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.935) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
2. الحصول على موافقة عمادة كلية الدراسات العليا، وموافقة الجامعات الفلسطينية مجتمع الدراسة.
3. تحديد واختيار أفراد العينة.
4. إعداد أداة البحث (الاستبانة) وتوزيعها على أفراد العينة.
5. جمع البيانات وتبويبها .
6. معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
7. الوصول إلى نتائج الدراسة وتفسيرها، وإصدار التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

متغيرات الدراسة

لقد صممت هذه الدراسة بحيث اشتملت على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية وهي:

- الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي وله أربعة مستويات (ماجستير، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)
- سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- الجامعة وله ثلاثة مستويات: (جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة فلسطين التقنية خضوري)

ثانياً: المتغير التابع وهو:

ويتمثل في استجابات المبحوثين من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية على مجالات أداة الدراسة والتي تمثل واقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية.

المعالجات الإحصائية

تم تحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وبياناتها، وقد تمت المعالجات الإحصائية للبيانات عن طريق استخدام الرزم الإحصائية (SPSS).

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

- اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي عند المعيار المقبول تربوياً.

- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.

تم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة والإشارة للصدق البنائي بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) لمجالات الدراسة.

- لفحص الفرضية المتعلقة بـ (الجنس)، تم إجراء اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test).

- لفحص الفرضيات المتعلقة بـ (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة) تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

- اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على مصدر الفروق في المجالات التي يتم رفض فرضياتها بعد استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

- استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة (Person Correlation).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن الفصل الرابع نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة وقد تم ترتيبها وفقاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

من أجل تحليل أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات ومجالات أداة الدراسة، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق النسبة المئوية، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة.

أولاً : النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الأول والفرضية التابعة له:

والذي نصه: (ما واقع الرقابة الإدارية المطبقة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم) ؟
وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة واقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها (الحلو, 2005).

الجدول (6) تقدير درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة

الدرجة	الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
1	درجة موافقة قليلة جداً	1.80-1.0
2	درجة موافقة قليلة	2.60-1.81
3	درجة موافقة متوسطة	3.40-2.61
4	درجة موافقة عالية	4.20-3.41
5	درجة موافقة عالية جداً	5.0-4.21

اعتمدت الباحثة في توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي، أوافق بشدة تعطى (5) درجات، أوافق تعطى (4) درجات، محايد تعطى (3) درجات، أعارض تعطى درجتين، أعارض بشدة تعطى درجة واحدة، ويبين الجدول رقم (7) هذه النتائج.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات واقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الدرجة	الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإجابة
1.	2	الاجتماعات الإدارية	3.75	0.645	75%	عالية
2.	1	التنظيمات الإدارية	3.67	0.580	73%	عالية
3.	3	العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية	3.33	0.670	67%	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجالات واقع الرقابة الإدارية	3.58	0.372	72%	عالية

يتضح من الجدول رقم (7) أن واقع الرقابة الإدارية قد بلغت (3.58) بانحراف معياري قدره (0.372) على الدرجة الكلية للمجالات وهذا يدل على أن الرقابة الإدارية المطبقة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم متوفرة وبدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (3.75-3.33) لمجال الاجتماعات الإدارية ومجال التنظيمات الإدارية ومجال العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية، وانحرافات معيارية (0.645-0.670)، لنفس المجالات وهي متوسطات استجابات تدل على أن درجة الرقابة الإدارية المطبقة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في كل المجالات (الاجتماعات الإدارية، والتنظيمات الإدارية، والعقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال (الاجتماعات الإدارية) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري قدره (0.645)، بينما حصل مجال (التنظيمات الإدارية) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.580)، بينما حصل مجال

العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية على المرتبة الثالثة بمتوسط (3.33) وانحراف معياري قدره (0.670). ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع فسوف يتم فحص:

الفرضية الأولى المنبثقة عن سؤال الدراسة الأول والتي نصها: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية لواقع الرقابة الإدارية).

ومن أجل فحص الفرضية السابقة قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test)، وعليه تم اعتماد المعيار (4.21) للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعياري أداة الدراسة والجدول رقم (8) يوضح هذه النتائج.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة عند المعيار (4.21)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التنظيمات الإدارية	3.67	0.580	-12.916	**0.0001
الاجتماعات الإدارية	3.75	0.645	-9.949	**0.0001
العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية	3.33	0.670	-18.312	**0.0001
الدرجة الكلية لواقع الرقابة الادارية	3.58	0.371	-23.477	**0.0001

يتضح من الجدول رقم (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لواقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية عند المعيار (4.21) ولصالح واقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

ثانياً: النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الثاني والفرضية التابعة له.

والذي نصه: (ما مستوى الأداء الوظيفي المطبق على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، ويبين الجدول رقم (9) هذه النتائج.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الترتيب	الدرجة
كبيرة	74%	0.622	3.71	المستوى الإداري	1	1.
كبيرة	73%	0.632	3.63	المستوى الفني	2	2.
كبيرة	71%	0.664	3.56	المستوى الاجتماعي	3	3.
كبيرة	73%	0.591	3.64	الدرجة الكلية لمجالات مستوى الأداء الوظيفي		

يتضح من الجدول رقم (9) أن مستوى الأداء الوظيفي قد بلغ (3.64) بانحراف معياري قدره (0.591) على الدرجة الكلية للمجالات وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم متوفرة وبدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (3.56-3.71) لمجال المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، وانحرافات معيارية (0.622-0.664)، لنفس المجالات وهي متوسطات استجابات تدل على أن درجة مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في كل المجالات (المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال (المستوى الإداري) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري قدره (0.622)، بينما حصل مجال (المستوى الفني) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.632)، بينما حصل مجال (المستوى الاجتماعي) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.664).

الاجتماعي) على المرتبة الثالثة بمتوسط (5633) وانحراف معياري قدره (0.664). ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع فسوف يتم فحص:

الفرضية الثانية المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني والتي نصها: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية لمستوى الأداء الوظيفي).

ومن أجل فحص الفرضية السابقة قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test)، وعليه تم اعتماد المعيار (4.21) للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة والجدول رقم (10) يوضح هذه النتائج.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة عند المعيار (4.21)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المستوى الإداري	3.71	0.622	11.04 –	*0.0001
المستوى الفني	3.63	0.632	12.66 –	*0.0001
المستوى الاجتماعي	3.56	0.664	13.50 –	*0.0001
الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي	3.64	0.591	13.45 –	*0.0001

يتضح من الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي المطبق عليهم في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم عند المعيار المقبول تربوياً (4.21).

ثالثاً: النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الثالث:

والذي نصه: (ما العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي المطبقة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم)؟

من اجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation Matrix) للعلاقة بين مجالي الدراسة (واقع الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي) ويبين الجدول رقم (11) هذه النتائج.

الجدول رقم (11): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation Matrix) بين

درجات المجال الأول (واقع الرقابة الإدارية) والمجال الثاني (مستوى الأداء الوظيفي)

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	الأداء الوظيفي		الرقابة الإدارية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
*0.0001	0.612	0.591	3.64	0.372	3.58

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجتي واقع الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.612) عند مستوى دلالة (0.0001)، وهذا يعني انه كلما زادت الرقابة الإدارية زاد الأداء الوظيفي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة المستقلة

فحص الفرضية الثالثة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t -Independent Sample) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (t -Independent Sample) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكور (n=140)		إناث (n=55)		درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التنظيمات الإدارية	3.66	0.605	3.68	0.517	193	-0.240	0.811
الاجتماعات الإدارية	3.73	0.688	3.78	0.522	193	-0.535	0.594
العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية	3.37	0.667	3.20	0.669	193	1.604	0.110
واقع الرقابة الإدارية	3.59	0.386	3.56	0.334	193	0.524	0.601

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.601) وهي قيمة أعلى من ($\alpha=0.05$)، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

فحص الفرضية الرابعة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول (13، 14) توضح النتائج

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الرقابة الإدارية	ماجستير	90	3.64	0.36
	أستاذ مساعد	69	3.55	0.37
	أستاذ مشارك	16	3.46	0.33
	أستاذ	20	3.55	0.44
	المجموع	195	3.58	0.37

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور واقع الرقابة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور واقع الرقابة الإدارية لمستوى الماجستير (3.64) والانحراف المعياري (0.36)، ولمستوى أستاذ مساعد بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والانحراف المعياري (0.37) أما مستوى أستاذ مشارك فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.33) ولمستوى أستاذ فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والانحراف المعياري له (0.44).

ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي الموضوع في الجدول (14)

جدول رقم (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مجالات الرقابة

الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التنظيمات الإدارية	بين المجموعات	1.170	3	0.390	1.160	0.326
	خلال المجموعات	64.242	191	0.336		
	المجموع	65.412	194			
الاجتماعات الإدارية	بين المجموعات	1.262	3	0.421	1.011	0.389
	خلال المجموعات	79.456	191	0.416		
	المجموع	80.718	194			
العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية	بين المجموعات	0.609	3	0.203	0.448	0.719
	خلال المجموعات	86.661	191	0.454		
	المجموع	87.270	194			
الدرجة الكلية لواقع الرقابة الإدارية	بين المجموعات	0.609	3	0.203	1.478	0.222
	خلال المجموعات	26.234	191	0.137		
	المجموع	26.844	194			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.222) وهي قيمة أعلى من ($\alpha=0.05$)، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

فحص الفرضية الخامسة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف)

المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدولان (15-16) يوضحان النتائج.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير سنوات الخبرة

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الرقابة الإدارية	أقل من 5 سنوات	63	3.58	0.34
	من 5-10 سنوات	65	3.56	0.41
	أكثر من 10 سنوات	67	3.62	0.37
	المجموع	195	3.58	0.37

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور واقع الرقابة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور واقع الرقابة الإدارية لمستوى أقل من 5 سنوات (3.58) والانحراف المعياري (0.34)، ولمستوى من 5-10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.41) أما مستوى أكثر من 10 سنوات فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.37) ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة والموضحة في الجدول (16)

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مجالات واقع

الرقابة الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التنظيمات الإدارية	بين المجموعات	0.083	2	0.042	0.122	0.885
	خلال المجموعات	65.329	192	0.34		
	المجموع	65.412	194			
الاجتماعات الإدارية	بين المجموعات	0.237	2	0.119	0.283	0.754
	خلال المجموعات	80.481	192	0.419		
	المجموع	80.718	194			
العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية	بين المجموعات	0.607	2	0.303	0.672	0.512
	خلال المجموعات	86.663	192	0.451		
	المجموع	87.27	194			
واقع الرقابة الإدارية	بين المجموعات	0.111	2	0.056	0.399	0.672
	خلال المجموعات	26.732	192	0.139		
	المجموع	26.844	194			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.672) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

فحص الفرضية السادسة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجامعة).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول (17، 18، 19) توضح النتائج.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات الباحثين نحو واقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير الجامعة

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الرقابة الإدارية	النجاح الوطنية	131	3.53	0.36
	العربية الأمريكية	33	3.68	0.42
	فلسطين التقنية	31	3.69	0.33
	المجموع	195	3.58	0.37

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور واقع الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجامعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور واقع الرقابة الإدارية لجامعة النجاح الوطنية (3.53) والانحراف المعياري (0.36)، وللجامعة العربية الأمريكية بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.42) أما لجامعة فلسطين التقنية فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.69) والانحراف المعياري (0.33) ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجامعة والموضحة في الجدول (18)

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التنظيمات الإدارية	بين المجموعات	3.386	2	1.69	5.24	*0.01
	خلال المجموعات	62.026	192	0.32		
	المجموع	65.412	194			
الاجتماعات الإدارية	بين المجموعات	5.485	2	2.74	7.00	*0.001
	خلال المجموعات	75.234	192	0.39		
	المجموع	80.718	194			
العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية	بين المجموعات	1.185	2	0.59	1.32	0.27
	خلال المجموعات	86.085	192	0.45		
	المجموع	87.270	194			
واقع الرقابة الإدارية	بين المجموعات	0.999	2	0.50	3.71	*0.03
	خلال المجموعات	25.845	192	0.13		
	المجموع	26.844	194			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجامعة على أغلب مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.03) وهي قيمة أدنى من القيمة المفروضة، وعليه ترفض الفرضية المتعلقة بمتغير الجامعة، ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بحسب متغير الجامعة وذلك لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (19): نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة مجالات

واقع الرقابة الإدارية حسب لمتغير الجامعة:

المجال	الجامعة	جامعة النجاح الوطنية	الجامعة العربية الأمريكية	جامعة خضوري
التنظيمات الإدارية	جامعة النجاح الوطنية		*-0.319	*-0.227
	الجامعة العربية الأمريكية			0.092
	جامعة خضوري			
الاجتماعات الإدارية	جامعة النجاح الوطنية		-0.161	*-0.461
	الجامعة العربية الأمريكية			-0.299
	جامعة خضوري			
واقع الرقابة الإدارية	جامعة النجاح الوطنية		*-0.147	*-0.157
	الجامعة العربية الأمريكية			-0.009
	جامعة خضوري			

يوضح الجدول رقم (19) دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، حيث تبين أنه يوجد فروق في مجال التنظيمات الإدارية بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية، كما تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وجامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح جامعة خضوري، أما بالنسبة لمجال الاجتماعات الإدارية فقد تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وبين جامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح جامعة خضوري، وبالنسبة للمجال الكلي فقد تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية، وقد كانت هناك فروق بين جامعة النجاح الوطنية وجامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح جامعة خضوري.

وعليه يمكن التأكيد على أن واقع الرقابة الإدارية في الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطينية التقنية خضوري أعم وأشمل من جامعة النجاح الوطنية.

فحص الفرضية السابعة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample t-test**) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول رقم (20) يوضح النتائج.

جدول رقم (20): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكور (N=140)		إناث (N=55)		درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
المستوى الإداري	3.71	0.640	3.72	0.580	193	0.025	0.980
المستوى الفني	3.67	0.639	3.54	0.610	193	1.233	0.219
المستوى الاجتماعي	3.59	0.686	3.49	0.604	193	0.946	0.345
الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي	3.66	0.609	3.58	0.545	193	0.784	0.434

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.434) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

-فحص الفرضية الثامنة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول (21-22) توضح النتائج.

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات الباحثين نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الأداء الوظيفي	ماجستير	90	3.73	0.56
	أستاذ مساعد	69	3.53	0.65
	أستاذ مشارك	16	3.57	0.45
	أستاذ	20	3.67	0.59
	المجموع	195	3.64	0.59

يتضح من الجدول رقم (21) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور مستوى الأداء الوظيفي لمستوى الماجستير (3.73) والانحراف المعياري (0.56)، ولمستوى أستاذ مساعد بلغ المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (0.65) أما مستوى أستاذ مشارك فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.45) ولمستوى أستاذ فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري له (0.59).

ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي والموضحة في الجدول (22)

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في مجال الأداء

الوظيفي 630 حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
لمستوى الإداري	بين المجموعات	2.467	3	0.82	2.16	0.09
	خلال المجموعات	72.772	191	0.38		
	المجموع	75.239	194			
لمستوى الفني	بين المجموعات	1.516	3	0.51	1.27	0.29
	خلال المجموعات	76.121	191	0.40		
	المجموع	77.637	194			
لمستوى الاجتماعي	بين المجموعات	1.505	3	0.50	1.14	0.33
	خلال المجموعات	84.127	191	0.44		
	المجموع	85.632	194			
لدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.593	3	0.53	1.53	0.21
	خلال المجموعات	66.255	191	0.35		
	المجموع	67.848	194			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.21) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

فحص الفرضية التاسعة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف)

المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدولان (23-24) يوضحان النتائج:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير سنوات الخبرة

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الأداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	63	3.60	0.56
	من 5-10 سنوات	65	3.72	0.54
	أكثر من 10 سنوات	67	3.60	0.66
	المجموع	195	3.64	0.59

يتضح من الجدول رقم (23) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور مستوى الأداء الوظيفي لمستوى أقل من 5 سنوات (3.60) والانحراف المعياري (0.56)، ولمستوى من 5-10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.72) والانحراف المعياري (0.54) أما مستوى أكثر من 10 سنوات فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.66) ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة والموضحة في الجدول (24)

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات

الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المستوى الإداري	بين المجموعات	0.299	2	0.15	0.38	0.68
	خلال المجموعات	74.940	192	0.39		
	المجموع	75.239	194			
المستوى الفني	بين المجموعات	1.360	2	0.68	1.71	0.18
	خلال المجموعات	76.277	192	0.40		
	المجموع	77.637	194			
المستوى الاجتماعي	بين المجموعات	0.640	2	0.32	0.72	0.49
	خلال المجموعات	84.992	192	0.44		
	المجموع	85.632	194			
الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.666	2	0.33	0.95	0.39
	خلال المجموعات	67.182	192	0.35		
	المجموع	67.848	194			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.39) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

فحص الفرضية العاشرة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجامعة).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف)

المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول (25-26-27) توضح النتائج:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لاستجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بحسب متغير الجامعة

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الوظيفي	النجاح الوطنية	131	3.52	0.60
	العربية الأمريكية	33	3.88	0.56
	فلسطين التقنية	31	3.90	0.39
	المجموع	195	3.64	0.59

يتضح من الجدول رقم (25) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور مستوى الأداء الوظيفي لجامعة النجاح الوطنية (3.52) والانحراف المعياري (0.60)، وللجامعة العربية الأمريكية بلغ المتوسط الحسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.56) أما لجامعة فلسطيني التقنية فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.90) والانحراف المعياري (0.39) ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجامعة والموضحة في الجدول (26)

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المستوى الإداري	بين المجموعات	6.832	2	3.42	9.59	*0.001
	خلال المجموعات	68.407	192	0.36		
	المجموع	75.239	194			
المستوى الفني	بين المجموعات	5.010	2	2.50	6.62	*0.001
	خلال المجموعات	72.627	192	0.38		
	المجموع	77.637	194			
المستوى الاجتماعي	بين المجموعات	7.008	2	3.50	8.56	*0.001
	خلال المجموعات	78.624	192	0.41		
	المجموع	85.632	194			
الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	5.929	2	2.96	9.19	*0.001
	خلال المجموعات	61.919	192	0.32		
	المجموع	67.848	194			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجامعة على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.001) وهي قيمة أدنى من القيمة المفروضة، وعليه ترفض الفرضية المتعلقة بمتغير الجامعة، ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بحسب متغير الجامعة وذلك لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجامعة:

المجال	الجامعة	جامعة النجاح الوطنية	الجامعة العربية الأمريكية	جامعة خضوري
المستوى الإداري	جامعة النجاح الوطنية		*-0.322	*-0.460
	الجامعة العربية الأمريكية			-0.137
	جامعة خضوري			
المستوى الفني	جامعة النجاح الوطنية		*-0.409	-0.233
	الجامعة العربية الأمريكية			0.175
	جامعة خضوري			
المستوى الاجتماعي	جامعة النجاح الوطنية		*-0.355	*-0.447
	الجامعة العربية الأمريكية			-0.091
	جامعة خضوري			
الأداء الوظيفي	جامعة النجاح الوطنية		*-0.362	*-0.380
	الجامعة العربية الأمريكية			-0.017
	جامعة خضوري			

يوضح الجدول رقم (27) دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، حيث تبين أنه يوجد فروق في مجال المستوى الإداري بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية، كما تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وجامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح جامعة خضوري، أما بالنسبة لمجال المستوى الفني فقد تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية.

أما لمجال المستوى الاجتماعي فقد كانت هناك فروق بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري، وبالنسبة للمجال الكلي فقد تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري.

وعليه يمكن التأكيد على أن الأداء الوظيفي في الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطين التقنية خضوري أعم وأشمل من جامعة النجاح الوطنية.

فحص الفرضية الحادية عشرة والتي تنص على: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$ واقع الرقابة الإدارية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (**Person Correlation**) بين محاور الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (28): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمصفوفة ارتباط مجالات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي:

معامل ارتباط بيرسون				المجال
الأداء الوظيفي	المستوى الاجتماعي	المستوى الفني	المستوى الإداري	
**0.612	**0.743	**0.715	**0.730	التنظيمات الإدارية
	**0.688	**0.612	**0.718	الاجتماعات الإدارية
	**0.349	**0.336	**0.328	العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية
				واقع الرقابة الإدارية

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول السابق معاملات ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط مجالات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، إذ تبين أن معاملات الارتباط جميعها قد كانت موجبة كما أن جميعها قد كانت دالة إحصائياً مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

ثالثاً: التوصيات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة التي بحثت في العلاقة ما بين واقع الرقابة الإدارية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت هذه الدراسة على مجموعة أسئلة وفرضيات، وقد قامت الباحثة بمناقشة النتائج المتعلقة بها من خلال تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها تحليلاً إحصائياً وفي ضوء نتائج هذه الدراسة قامت الباحثة بطرح بعض التوصيات.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

(ما واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟)

أشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم قد جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.37) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع للرقابة الإدارية حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي للمجال الأول من مجالات الرقابة الإدارية (الاجتماعات الإدارية) (3.75) وانحراف معياري (0.64)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الثاني (التنظيمات الإدارية) (3.67) وانحراف معياري (0.58)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الثالث (العقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية) (3.33) وانحراف معياري (37.0).

فوفقاً لقيم المتوسطات الحسابية الخاصة بكل مجال من المجالات الثلاث التابعة للمحور الرئيسي الأول في الدراسة وهو محور (الرقابة الإدارية) يكون ترتيب كل من المجالات الثلاث كما ورد في هذه الدراسة. أولاً: الاجتماعات الإدارية، ثانياً: التنظيمات الإدارية، ثالثاً: العقوبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية.

أوضحت الباحثة حصول مجال (الاجتماعات الإدارية) على المرتبة الأولى لأهمية هذه الاجتماعات من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية في الجانب الإداري التربوي على حد سواء، حيث تعبر الهيئات التدريسية في الجامعات هذا المجال عبارة عن حلقة وصل هامة ومتعددة الاتجاهات تربط بين أطراف العملية التعليمية التعليمية والمتمثلة في كل من (الإداريين، أعضاء الهيئة التدريسية) حيث يتم الاسترشاد بنتائج الاجتماعات لتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية، وحرص على تحسين العلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار حاجات أعضاء الهيئة التدريسية عند الإعداد للاجتماع.

في حين احتل مجال (التنظيمات الإدارية) المرتبة الثانية وفسرت الباحثة ذلك بأن هذا المجال من المجالات كان مهم أيضاً لأعضاء الهيئة التدريسية، حيث أفادوا بأن المستوى التنظيمي الحالي للقسم مناسباً قياساً بالأقسام الرئيسية الأخرى مستوى ملائم، كما تراقب الإدارة بشكل مستمر القرارات والخطط والبرامج قبل تنفيذها للتأكد من تمشيها مع أهداف الإدارة، وأيضاً المراقبين الإداريين لديهم الإلمام الكافي بالمعرفة والأنظمة والتعليمات المتعلقة بعملهم، أضف إلى ذلك انه يتم ضبط المخالفات للقوانين والأنظمة والتعليمات من قبل الأقسام.

وتفسر الباحثة حصول مجال (العقوبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية) على الترتيب الثالث أن أعضاء الهيئات التدريسية يرون بأن هناك عقوبات كثيرة تواجه عملية الرقابة الإدارية متمثلة في كثرة المهام والواجبات ومحدودية الوقت، وقلة الدورات التدريبية حول الرقابة الإدارية، وأيضاً قلة الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يُرد عليها، بالإضافة إلى ضعف الوعي بعملية الرقابة الإدارية عند أداء العمل، و ممارسة الضغوطات الاجتماعية على أجهزة الرقابة.

وبذلك لا بد بعد النظر على هذه النتيجة العمل ضمن فريق متكامل من قبل الإدارة لمواجهة هذه العقبات في عملية الرقابة الإدارية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة ياسين، (2014)، حيث أوضحت هذه الدراسة و الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة، والدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة أيضاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، أي أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي،

كما تتفق ودراسة أبو عامر، (2008) والتي جاءت نتیجتها أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة كبيرة، وهناك اهتمام كبير من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين، وأن مجال نظم المعلومات الإدارية حصل على المرتبة الأولى وبدرجة عالية، في حين حصل مجال رضا المستفيد على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

واتفقت مع دراسة المدني، (2007)) ووجود علاقة إرتباطيه إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء، الانضباط، والجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل.

كما وتتفق مع دراسة شرف، (2005) ، حيث أظهرت هذه الدراسة وجود دور مؤثر وفعال لمؤسسات التدقيق و الأجهزة الرقابية في تطوير الأنظمة المالية الإدارية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، ووجود الإلزام القانوني الذي يلزم الجمعيات الأهلية بتقديم تقارير مالية مدققة من مدقق حسابات خارجي مستقل بصورة سنوية وفي مواعيد محددة، وضرورة وجود تقارير التدقيق والمراجعة لنيل ثقة الجهات المانحة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة كلاب، (2004)) التي بينت نتائجها المقومات المالية والإدارية الأساسية للرقابة الداخلية الواجب توفرها كحد أدنى في وزارات السلطة الفلسطينية وقام الباحث بترتيبها حسب درجة ضعفها. وكان السبب الرئيسي لضعف نظام الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية يرجع بشكل أساسي إلى عدم توفر أغلب المقومات الإدارية والمالية الأساسية لرقابة الداخلية بالوزارات الفلسطينية، كما توصلت الدراسة إلى أن التسبب الإداري وسوء الإدارة وضعف الأداء في تلك الوزارات يعزي إلى ضعف نظام الرقابة الداخلي بها.

ودراسة حرب، (2011) والتي بينت وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة ونظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

(ما مستوى الأداء الوظيفي المطبق على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية)

كما أشارت النتائج أن الدرجة الكلية لمجالات الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية قد جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.64) وبانحراف معياري (0.59)، وهذا يشير إلى مستوى مرتفع للأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الأول من مجالات الأداء الوظيفي (المستوى الإداري (3.71)) وانحراف معياري قدره (0.62)، وللمجال الثاني (المستوى الفني) (3.63) وبانحراف معياري (0.63) وللمجال الثالث والأخير مجال (المستوى الاجتماعي) (3.56) وبانحراف معياري (0.66).

فوفقاً لقيم المتوسطات الحسابية الخاصة بكل مجال من المجالات الثلاث التابعة للمحور الرئيسي الثاني وهو محور (الأداء الوظيفي) لا يكون هناك اختلاف في ترتيب المجالات الثلاث وقد كانت على النحو التالي:

المجال الأول (المستوى الإداري) بمتوسط حسابي قدره (3.71) وبانحراف معياري (0.62) والمجال الثاني (المستوى الفني) بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.63) والمجال الثالث (المستوى الاجتماعي) بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.59)

احتل مجال (المستوى الإداري) المرتبة الأولى وتعود هذه النتيجة إلى أهمية قياس المستوى الإداري من قبل إدارة الجامعة، حيث أوضحت عينة الدراسة بأنه يتم مراقبة دوام أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، كما تعد الخطة الجامعية السنوية وفق الأسس العلمية، أضف إلى ذلك توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على أعضاء الهيئة التدريسية، تحدد أدوات التقييم ومناقشة الخطط الفصلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

كما أوضحت الباحثة أن حصول مجال (المستوى الفني) على المرتبة الثانية يعود إلى أهمية هذا المجال لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، لكونه أحد الطرق التي تُظهر ما يمتلكه الرؤساء من أساليب وطرق إدارية تربية قادرة النهوض بمستوى الأداء للعاملين، حيث يتم تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية، كما يتم تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على البحث العلمي للوصول إلى مفاهيم جديدة وتنمية خبراتهم، وأيضاً متابعة خطط المسابقات الدراسية التي يعدها أعضاء الهيئة التدريسية.

وتفسر الباحثة حصول مجال (المستوى الاجتماعي) على المرتبة الثالثة بأن أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية أن هناك علاقة إيجابية بين امتلاك أعضاء الهيئات التدريسية لعلاقات اجتماعية جيدة فيما بينهم وبين بعضهم أو بينهم وبين الطلبة أو المجتمع المحلي فهو أمر ينعكس على المستوى الفكري والتوعوي والتنموي لديهم وبالتالي يظهر ذلك على سلوكهم وأدائهم الإداري الإيجابي الفعال الذي يخدم المؤسسة التعليمية (الجامعات) بكل ما فيها: كما أجمع أعضاء الهيئة التدريسية بضرورة التعرف على إمكانات البيئة المحلية وحاجاتها واهتماماتها، وتشجيع النشاطات اللامنهجية التي تتناسب مع إمكانيات واهتمامات الجامعة.

وتتفق النتائج الخاصة بهذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة ماضي، (2014) والتي أفادت بوجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين،

وجود تأثير مهم ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وإن العلاقات الاجتماعية والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية،

ودراسة اللوزي و الزهراني، (2012) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي كذلك وجود علاقة ايجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي. وأيضاً اتفقت مع دراسة أبو علي، (2010) حيث أظهرت نتائجها أكثر العوامل تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة هي "العوامل الاجتماعية.

ودراسة صليحة، (2010) التي أظهرت نتائجها وجود تأثير مرتفع جداً بين عناصر المناخ التنظيمي، وكفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء أكان موظفين إداريين أم أساتذة، ودراسة (دراسة محمد (2010)) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجيات (إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، وإستراتيجية جودة حياة العمل) وبين الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة، واستنتج أيضاً أن أيضاً إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية جودة حياة) تؤثر على الأداء الوظيفي في منظمات مبحوثة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من حسين، (2013) والتي توصلت إلى: أن المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل والمتمثلة في (طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل) في المتغير الإستجابة (الأداء الوظيفي).

ودراسة شاهين، (2010) والتي أظهرت نتائجها وعدم توفر متطلبات كل من الفعالية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر، ووجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين علاوة على وجود رضا غير كاف عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات.

ودراسة حامد وزولفة وزهرة (Zahra, Zolfo hamid, 2014)) والتي بينت نتائجها عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية المتبعة في الجامعة، وعن الرعاية الصحية وكذلك الأمن الوظيفي، وكانت هناك درجة موافقة محايدة حول تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وكذلك أظهرت النتائج أعلى درجات الموافقة على أهمية العوامل الاجتماعية لمجتمع العمل.

ثالثاً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

ما العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي المطبقة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم؟

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation

Matrix) للعلاقة بين مجالي الدراسة (واقع الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي)

تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجتي واقع الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.612) عند مستوى دلالة (0.000).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة حلاوة، (2015) حيث بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

ودراسة ماضي، (2014) التي أشارت إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود تأثير مهم ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وإن العلاقات الاجتماعية والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

ودراسة اللوزي والزهراني، (2012) والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي كذلك وجود علاقة ايجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي.

ودراسة بحر وأبو سويرح، (2010) إذ بينت وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، ودراسة محمد (2010) وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجيات (إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، وإستراتيجية جودة حياة العمل) وبين الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة.

ودراسة دراسة شوغتاي (chughtai, 2008)، والتي أظهرت وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة حلاوة، (2015) حيث بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، ودراسة ماضي، (2014) وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود تأثير مهم ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وإن العلاقات الاجتماعية والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

ودراسة اللوزي والزهراني، (2012) والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي كذلك وجود علاقة ايجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي.

ودراسة بحر وأبو سويرح، (2010) إذ بينت وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، ودراسة محمد، (2010) وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجيات (إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية،

وإستراتيجية جودة حياة العمل) وبين الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة. ودراسة شوغتاى (2008 , chughtai). ودراسة ياسين، (2014) والتي بينت وجود علاقة بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، أي أن هناك علاقة طردية ايجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ودراسة زدام وعمار (2011) يوجد تأثير إيجابي للرقابة الإدارية على كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، وهذا التأثير الإيجابي مرهون بتوفر مجموعة من العوامل لتحديد الأهداف

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

(هل تختلف تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في واقع الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم باختلاف كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة) وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضيات التالية:

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.601) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة السبب بخروج هذه النتيجة كون عينة الدراسة من الذكور والإناث من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لديهم إلمام بواقع الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ولكن بالنظر إلى النتائج السابقة تبين أن الذكور لديهم إلمام بمستوى أعلى من الإناث بواقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

ولم تتفق هذه النتيجة مع أي دراسة من الدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة في هذا البحث.

الفرضية الثانية تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.222) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

وتعزى الباحثة السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كون عينة الدراسة وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية لا يؤثر على طبيعة التعليمات التي يتلقونها للرقابة الإدارية وسياساتها واحدة تصدر من مصدر واحد، وذلك بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يمتلكه أعضاء الهيئة التدريسية، حيث ترى الباحثة أن اختلاف مستويات المؤهل العلمي بينهم يمكن أن يساعدهم في تطوير وتجديد المستوى الفكري والمعرفي لديهم وهذا بدوره ينعكس على مستوى الإنجاز الخاص بهم والسلوك الصادر من قبلهم في النهوض بالعملية التعليمية في الجامعات الفلسطينية ككل.

ولم تتفق هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة ولكنها اختلفت مع دراسة حرب، (2011) والتي بينت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه، وأيضاً اختلفت مع دراسة (المدني، 2007) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية معاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة البكالوريوس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.672) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

وتعزي الباحثة السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كون عينة الدراسة وعلى اختلاف سنوات خبرتهم في العمل فهم منسجمين في رأيهم حول واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، أي أن سنوات الخبرة في العمل وإن كانت مهمة ومفيدة في اكتساب الخبرات والمعارف إلا إنها تطبق على جميع الموظفين بشكل عادل بغض النظر عن سنوات الخدمة في الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المدني، (2007) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)

الفرضية الرابعة: تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الرقابة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزي لمتغير الجامعة على أغلب مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.03) وهي قيمة أدنى من القيمة المفروضة، وعليه ترفض الفرضية المتعلقة بمتغير الجامعة. ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بحسب متغير الجامعة وذلك لتحديد لصالح من كانت الفروق حيث تبين أنه يوجد فروق في مجال التنظيمات الإدارية بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية، كما تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وجامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح جامعة خضوري، أما بالنسبة لمجال الاجتماعات الإدارية فقد تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وبين جامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح جامعة خضوري، وبالنسبة للمجال الكلي فقد تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية، وقد كانت هناك فروق بين جامعة النجاح الوطنية وجامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح جامعة خضوري.

وعليه يمكن التأكيد على أن واقع الرقابة الإدارية في الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطينية التقنية خضوري أعم وأشمل من جامعة النجاح الوطنية.

ولم تتفق هذه النتيجة أو تختلف مع أي من الدراسات السابقة لفي البحث الحالي.

الفرضية الخامسة: تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.434) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

وتعزى الباحثة السبب بعدم وجود فروق بين الذكور والإناث حول موضوع مستوى الأداء الوظيفي أنهم منسجمين في إجاباتهم حول أهمية الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، فأداء العاملين هنا لا يتحدد بجنس الموظف أي أن الموظفين جميعهم يطمحون بأداء وظيفي عالي ومتميز داخل الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حلاوة، (2015) والتي لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغير الجنس، كما اتفقت مع دراسة اللوزي والزهراني، (2012)، والتي لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغير الجنس. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو علي، 2010) حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري و مديرات المدارس في المجال الثاني.

الفرضية السادسة: تبين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.208) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أن المؤهلات العلمية لا تؤثر على أداء العاملين بصورة مباشرة، أي أن كل العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية لديهم هدف واحد وهو الارتقاء بالمسبة التعليمية بالجامعات الفلسطينية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بحر وأبو سويرح، (2010) والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت أيضاً مع دراسة (أبو علي، 2010) حيث لم يكن هناك فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اللوزي والزهراني، (2012) حيث تبين وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة: تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.388) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

وترى الباحثة أن السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل أن أعضاء الهيئة التدريسية وباختلاف سنوات عملهم سواء الموظفين الجدد أو الموظفين القدامى لديهم نفس المعتقدات بأهمية مستوى الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماضي، (2014) والتي لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

بينما اختلفت مع دراسة اللوزي والزهراني، (2012) والتي أظهرت وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل، ودراسة حلاوة، (2015) والتي بينت وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثامنة: كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجامعة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي

حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.0001) وهي قيمة أدنى من القيمة المفروضة، وعليه رفض الفرضية المتعلقة بمتغير الجامعة، ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرى الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بحسب متغير الجامعة وذلك لتحديد لصالح من كانت الفروق، حيث تبين أنه يوجد فروق في مجال المستوى الإداري بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية، كما تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وجامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح جامعة خضوري، أما بالنسبة لمجال المستوى الفني فقد تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية.

أما لمجال المستوى الاجتماعي فقد كانت هناك فروق بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري، وبالنسبة للمجال الكلي فقد تبين وجود فروق بين جامعة النجاح الوطنية وبين الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري وقد كانت الفروق لصالح الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري. وعليه يمكن التأكيد على أن الأداء الوظيفي في الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطينية التقنية خضوري أعم وأشمل من جامعة النجاح الوطنية. ولم تتفق نتائج هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة.

الفرضية التاسعة (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ واقع الرقابة الإدارية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية). تبين أن معاملات الارتباط جميعها قد كانت موجبة كما أن جميعها قد كانت دالة إحصائياً مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة قامت الباحثة بإدراج بعض من التوصيات على النحو التالي:

1. ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة التعليمية خاصة لجامعة النجاح الوطنية.

2. ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل الجامعات الفلسطينية.

3. ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات و المؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.

4. ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف و المهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.

5. ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد في الأداء ورفع مستوى الإنتاج.

المصادر و المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- ابن المنظور، أبو الفضل (1970). لسان العرب والمحيط. تصنيف: يوسف خياط ونديم مرعشلي. دار لسان العرب، بيروت، لبنان.
- 2- أبو عامر، محمود (2008). "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 3- أبو علي، عبد القادر (2010). "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 4- بحر يوسف وأبو سويرح، أيمن (2010). " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). م18، ع(2)، ص: 1147-1214.
- 5- البلوي، محمد (2008). "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير منشورة. الكرك، الأردن.
- 6- بن عيشي، عمار. (2005). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة. ط1: جامعة محمد بوضياف. الجزائر
- 7- تشاندا، أشوك وكابرا، شلبا (2002). "إستراتيجية الموارد البشرية". ط1. ترجمة: عبد الحكم الخوارزمي. دار الفجر للنشر و التوزيع. القاهرة، مصر.
- 8- الجيوسي، محمد، جادالله، جميلة (2002). "الإدارة علم وتطبيق". دار المسيرة. عمان، الأردن.

- 9- حافظ ، ناصري(2013). "تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة - سوناطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة بسكرة. الجزائر.
- 10- حرب ، نعيمة(2011). "واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- 11- حريم، حسين محمود(2010). "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل". ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 12- حسن علي، مرشح طاهر (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. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح. نابلس.
- 13- حسين، سحراء(2013). "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. م 0، ع(36). ص:1-414.
- 14- حلاوة، عماد(2015). "غموض الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- 15- الحلاوة، غسان(2007). "مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الاشرافية من وجهة نظر المعلمين". مجلة جامعة النجاح للابحاث.(العلوم الانسانية)، مجلد(21)، عدد(4)، ص965-1002.
- 16- الخالدي، أحمد(1997). " مفهوم الرقابة الإدارية وأسلوب عملها". شؤون تنمية. ع3، ص:95-100.
- 17- درة، عبد الباري الصباغ، زهير(2008). " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي". دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

- 18- الزبيدي، غني دحام تتي، الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، عباس، حسين وليد حسين(2016). "إدارة الموارد البشرية". ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 19- زدام، عمار(2011). "تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المنشآت الإدارية". رسالة ماجستير منشورة. قسنطينة، الجزائر.
- 20- سرور، إياد(2015). "واقع الرقابة الإدارية والمالية الداخلية في المؤسسات الحكومية". رسالة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين.
- 21- سلامة، جهاد(2013). "دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- 22- شاهين، سمر(2007). "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- 23- شاهين، ماجد إبراهيم(2010). "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- 24- الشايجي، خلود والمزروع، بشرى(2008). "تقييم الأداء الوظيفي للإدارة وفقا لللائحة الجديدة". ورقة عمل غير منشورة، منتديات المعلمات في التقييم الوظيفي.
- 25- شرف، جهاد، محمد(2005). "أثر الرقابة الكلية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية:دراسة ميدانية". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- 26- الشريف، حنين(2013). "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيوزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- 27- الشريف، ريم بنت عمر بن منصور(2013). "دور إدارة التطور الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة، السعودية.

- 28- الصرايرة، خالد أحمد(2011). " الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها". مجلة جامعة دمشق. م27. ع(1).
- 29- صليحة، شامي(2010). " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بو مرداس". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أمحمد بوقرة بو مرداس. الجزائر.
- 30- طراونة حسين، عبد الهادي توفيق(2011). " الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة". دار الحامد للنشر. عمان، الأردن.
- 31- عباس، علي(2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. ط1: دار إثراء للنشر والتوزيع . عمان .
- 32- عبد الرحمن فؤاد، مجيد سمية(2012). " بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية". مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 21.
- 33- العتيبي، صبحي(2005). " تطور الفكر والأساليب في الإدارة". دار الجامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 34- عرفة، أحمد، وشلبي، سمية(1992). "فعاليات التخطيط والرقابة". دار المعارف للطباعة والنشر. مصر.
- 35- عقله، محمود(2010). "إدارة المؤسسات الدولية". دار البداية للنشر. عمان، الأردن.
- 36- عكاشة، أسعد(2008). " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين.
- 37- العنزري، مبارك(2004). " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.

- 38- غلوسي، دلال(2015). " الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء". رسالة ماجستير . جامعة محمد خضير . بسكرة.
- 39- الفاعوري، محمد(2008). " الإدارة بالرقابة " . ط1. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 40- كلاب، سعيد يوسف(2004). "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- 41- اللوزي، موسى سلامة و الزهراني، عمر عطية(2012). "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية(دراسة تحليلية)". مجلة دراسات العلوم الإدارية. م39، ع(1). ص:1. الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.
- 42- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم(2014). " وجود الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة قناة السويس. الاسماعلية، مصر.
- 43- المبيضين، عقلة محمد، العوادة، وليد مجلي(2005). "الإدارة الحديثة : التطور والمفاهيم والوظائف". ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن .
- 44- محمد، جلال عبد الله(2010). " أثر بعض الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السليمانية. العراق.
- 45- محمد، موفق حديد(2001). " المبادئ و النظريات و الوظائف". ط1: دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 46- المدني، معن بن محمد بن عبد الفتاح بنونه(2007). " المساءلة الإدارية تطبيقاتها، ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة ، السعودية.
- 47- مصطفى، أحمد(2004). " إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري". القاهرة، مصر.

- 48- مصطفى، محمد(2012). " الرقابة الإدارية". دار البداية للنشر. عمان، الأردن.
- 49- مصلح، عطية (2007). " أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال". مجلة جامعة الخليل للبحوث. م4، ع(2). الخليل، فلسطين.
- 50- النميان، عبدالله(2003). " الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تحليلية". أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، السعودية.
- 51- هلال محسن، النحاس أيمن(2009). "مبادئ الإدارة". " 1. مكتبة الوفاء القانونية. الاسكندرية. مصر
- 52- ياسين، إسراء(2014). " فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

- N.Y.(2007). **Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance. The Journal of Finance**. Vol.64 No(5). Pp2221-2256. -1
- Akporehe, D. A. (2011). **An assessment of accountability among teachers in secondary schools in Delta State**. African Journal of Social Sciences, 1(1), 115- 125. -2
- A.(2008). **Impact Of Job Involvement On In Role Performance And Organizational Citizenship Behavior**. -3
- K.(2014).**IdentificationTheComponentsof QualityofWork Life and Measuring Them in Faculty Members of Tehran University Iranian . Journal of Management Studies** No(1). (1JMS). Vol.7 -4
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). **Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organization. Education & Training**, 47(47/48), 628-639. -5
- Kushman, J. W..(1992). **The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools**, Educational Administration Quarterly, Vol. 28, No. 1, P. 5-42. -6
- Neumann, R. .(2000). **Communication student evaluation of teaching results: Rating interpretation guides (RIGS)**, Assessment and Evaluation in Higher Education, 25 (2), p121-134 -7

- F.(2010).**The Impact of** ‘& Luthans ‘B.‘Avolio ‘M.‘S.‘Norman -8
Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their
‘ Elsevier‘**Perceived Affectiveness**.The Leadership Quarterlu
unihed States.p350-364.‘ScienceDirect
- Rebarber, Thoedore. (1991). **Accountability in Education: Better** -9
Education Through informed Legislation Series. Washington:
National Conference of State Legislators. ERIC.
- Organizational Behavior**.Prentice-Hell Inc.).Robbins,S.(1993 -10
Pp432.
- Sanchez , Carol M.(2001) , **(performance improvement in** -11
International Environments : Designing Individual performance
Interventions to fit national cultures). Department of management
Grand Vollej state University . as seen in performance improvement
quartedy pubbished by the learning systems institute , Florida state
University in cooperation with the ISPI.
- G.(2007). **LegalRequirements For Transparency** ‘Svensson -12
Appointments and Promotions In Swedish Higher Education
Oslo‘Institutions
- Wagner, I., John, A. &Hollenbeck, J. R. .(1992). **Organizational** -13
Behavior, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hell. Inc.

الملاحق

الرقم	أسماء المحكمين	مكان العمل
1.	د. إباء عبد الحق	جامعة القدس المفتوحة - فرع جنين
2.	د. أحمد قعدان	جامعة فلسطين التقنية خضوري
3.	د. جعفر أبو صالح	جامعة فلسطين التقنية خضوري
4.	د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
5.	د. حمد أبو عمشه	جامعة فلسطين التقنية خضوري
6.	د. خيرية يحيى	جامعة الاستقلال
7.	د. سهير الشوملي	جامعة فلسطين التقنية خضوري
8.	د. سهيل صالحة	جامعة النجاح الوطنية
9.	أ.د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
10.	أ.د. عفيف زيدان	جامعة القدس أبوديس
11.	د. فخري دويكات	جامعة القدس المفتوحة - فرع نابلس
12.	د. محسن عدس	جامعة القدس أبوديس
13.	أ. د. محمود البيك	جامعة القدس المفتوحة - فرع جنين
14.	د. مروان علارية	جامعة الاستقلال
15.	أ.د. مروان فريد جرار	جامعة القدس المفتوحة - فرع جنين
16.	د. معروف الشايب	جامعة النجاح الوطنية
17.	د. معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة - فرع نابلس



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم 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 أدبيات الأبحاث ، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكرة لكم حُسن تعاونكم

الباحثة

حسنية أبو علي

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. الوظيفة: أستاذ ☐ دكتور ☐ رئيس قسم ☐ عميد ☐
3. المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
5. مكان السكن: مدينة ☐ قرية ☐ مخيم ☐
6. الجامعة: جامعة النجاح الوطنية ☐ الجامعة العربية الأمريكية ☐ جامعة الخضوري ☐
- ☐ جامعة القدس المفتوحة

ثانياً: فقرات ادة الدراسة, الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
المجال الأول: واقع الرقابة الإدارية							
المحور الأول: التنظيمات الإدارية							
1.	ألتزم بتعليمات الدوام الرسمي.						
2.	أوقع على سجل الحضور والمغادرة.						
3.	أتابع المغادرين أثناء الدوام الرسمي.						
4.	أحافظ على سجل الحضور والمغادرة بصورة جيدة ونظيفة.						
5.	صلاحياتي كافية للقيام بعملتي.						
6.	تناسب صلاحياتي مع مسؤولياتي.						
7.	الهيكل التنظيمي للجامعة يحقق أهدافها.						
8.	يوجد هيكل تنظيمي يتلائم مع أعمال الجامعة.						
9.	يوجد دليل تنظيمي للجامعة يوضح الواجبات المطلوب القيام بها.						
10.	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الجامعة.						
11.	أخذ الإجراءات اللازمة بحق العاملين والطلاب الذين لا يتقيدون بالتعليمات الرسمية.						
12.	ألتزم بمراجعة ملفات وتقارير الموظفين والطلاب المرفوعة عنهم.						
13.	أشارك أعضاء الهيئة التدريسية لمعالجة المشكلات السلوكية لدى الطلبة						

					يمكن الإشراف على الطلاب والمرؤوسين بسهولة.	14.
المحور الثاني: السجلات الإدارية						
					أتابع أعمال السكرتير أو النائب فيما يتعلق بتوثيق السجلات.	15.
					أتابع الأعمال الكتابية لأعضاء الهيئة التدريسية.	16.
					أوثق المراسلات الرسمية الصادرة والواردة باستخدام الحاسوب.	17.
					أحفظ السجلات والملفات في مكان مناسب.	18.
					أوثق اجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية في سجل الاجتماعات.	19.
					أوثق العقوبات بحق الطلبة المخالفين للتعليمات الجامعية الرسمية.	20.
					أرفع التقارير الإدارية الدورية للمسؤولين في المستويات الإدارية الأعلى.	21.
					أقدم التغذية الراجعة بحق الطلبة المخالفين للتعليمات الجامعية الرسمية.	22.
					أتابع عملية تبادل ونقل المعلومات بطريقة سريعة وفي وقتها.	23.
					تستخدم السجلات الإدارية كأداة رقابية	24.
المحور الثالث: اللجان والاجتماعات						
					أشكل اللجان الجامعية حسب حاجة الجامعة.	25.
					أناقش خطط اللجان والاجتماعات	26.

					المختلفة مع ذوي الإختصاص.	
					أطلع أعضاء الهيئة التدريسية على التعليمات الرسمية.	27.
					أتابع تنفيذ التوصيات التي انبثقت عن الاجتماعات.	28.
					أقيم عمل اللجان وفق معايير واضحة	29.
					يتم عقد اجتماعات دورية وطارئة.	30.
					يوجد اتصال مباشر بين الرئيس والمرؤوس في كافة الاتجاهات.	31.
المحور الرابع: المشكلات والعقبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية						
					ضعف الرقابة الإدارية عند أداء العمل	32.
					ضعف الوعي بعملية الرقابة	33.
					عدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.	34.
					نقص أجهزة الاتصال وعدم فاعليتها.	35.
					المحاباة والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والمحاسبة.	36.
					كثرة المهام والواجبات ومحدودية الوقت.	37.
					عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية.	38.
					عدم الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يرد عليها.	39.
					عدم كفاءة التقارير الدورية المرفوعة	40.

					للجهات العليا.	
					الضغوطات الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة.	41.
المحور الخامس: المقترحات لتطوير عملية الرقابة الإدارية						
					زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.	42.
					زيادة عقد اللقاءات الدورية بين الرؤساء و المرؤوسين.	43.
					تصميم نظام رقابي متخصص وحديث.	44.
					يجب أن يكون هناك حوافز مادية ومعنوية مع ما تم إنجازه من أعمال.	45.
					تشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.	46.
					إدخال وسائل اتصالات متطورة لإجراءات عملية الرقابة بصورة مباشرة.	47.
					تحقيق الشفافية وتوفير أدوات المحاسبة والمساءلة.	48.
					التزام العاملين بالإجراءات والسياسات الإدارية للجامعة والتحقق من صحة تطبيقها.	49.
					اهتمام الإدارة بموضوعية التقارير ودقتها.	50.

المجال الثاني: الأداء الوظيفي					
المحور الأول: المستوى الإداري					
					51. أعد الخطة الجامعية السنوية وفق الأسس العلمية والإدارية.
					52. أشرف على تنفيذ الخطط السنوية للجامعة خلال الفصل الدراسي.
					53. أحدد أدوات التقييم ومناقشة الخطط الفصلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
					54. أوزع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على أعضاء الهيئة التدريسية.
					55. أراقب وأتابع دوام أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.
					56. أتعرف على مشكلات أعضاء الهيئة التدريسية (إجازات, أدونات, شكاوي) وأتابعها لدى الجهات المختصة وأعمل على انجازها وفق الأصول.
					57. أقيم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.
					58. أتابع انجاز أعضاء الهيئة التدريسية للمهام الوظيفية طبقاً للمعايير الجودة المطلوبة.
					59. أحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل

					فعال لنقاط القوة والضعف لدى أعضاء الهيئة التدريسية.	
					أنمي الفكر العلمي وروح الابتكار والتجديد لأداء أعضاء الهيئة التدريسية.	60.
					أقدم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية.	61.
					أحسن القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	62.
المحور الثاني: المستوى الفني						
					أتعرف إلى المناهج الجامعية من حيث فلسفتها وأهدافها العامة وإثرائها وتطويرها.	63.
					أدرس خطط المساقات الدراسية التي يعلدها أعضاء الهيئة التدريسية وتزويدهم بالتغذية الراجعة اللازمة والهادفة.	64.
					أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل.	65.
					أمتاز بسرعة الملاحظة والفهم.	66.
					أتابع بعناية المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وإعداد الدراسات لترشيد استعمالها.	67.

					أشجع أعضاء الهيئة التدريسية على البحث العلمي للوصول إلى مفاهيم جديدة وتنمية خبراتهم.	68.
					أعمل على إيجاد سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.	69.
المحور الثالث: المستوى الاجتماعي						
					أنظم برامج هادفة إلى إحداث تأثير متبادل بين البيئة المحلية والجامعة.	70.
					أتعرف على إمكانات البيئة المحلية وحاجاتها واهتماماتها.	71.
					أوثق الصلة بين المجتمع المحلي والجامعة من خلال زيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطوير الجامعة.	72.
					أعمل على تطوير العلاقة ما بين أعضاء الهيئة التدريسية وأنفسهم وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.	73.
					أفعل النشاطات اللامنهجية التي تتناسب مع إمكانيات واهتمامات الجامعة.	74.
					أتقبل الملاحظات والاقتراحات الصادرة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.	75.
					أراعي استخدام أسلوب إداري يتميز	76.

					بسهولة الفهم من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.	
					أسمح بتقييم أداء من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أي معلومات.	77.
					أنفذ نظام المساءلة بفعالية وعلمية.	78. أ
					أراعي المصداقية والثقة وعدم إخفاء المعلومات الإدارية والتعليمية الهامة عن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.	79.
					أتمتع بمهارة جيدة لتواصل مع الآخرين.	80.
					أشجع التعاون بين الإدارات والأقسام في إمدادها بالمعلومات اللازمة التي تساعد في حل المشكلات وتطوير الجامعة.	81.

"شكراً لحسن تعاونكم"



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم 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 أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الطالبة

حسنية أبو علي

أولاً: البيانات الأولية

7. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
8. المؤهل العلمي: ☐ ماجستير ☐ دكتور ☐ دكتور مساعد ☐ دكتور مشارك
- أستاذ
9. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر
10. الجامعة: ☐ جامعة النجاح الوطنية ☐ الجامعة العربية الأمريكية ☐ جامعة فلسطين التقنية خضوري

ثانياً: فقرات أداة الدراسة, الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	المجال الأول: واقع الرقابة الإدارية					
	المحور الأول: التنظيمات الإدارية					
1	يتم متابعة الالتزام بالدوام الرسمي.					
2	تتوفر الصلاحيات الكافية للمسؤول لنقل موظفيه وترقيتهم وتدريبهم.					
3	توفير العلاوات والحوافز التشجيعية للعاملين بعملية الرقابة.					
4	تراقب الإدارة بشكل مستمر القرارات والخطط والبرامج قبل تنفيذها للتأكد من تمشيها مع أهداف الإدارة.					
5	المستوى التنظيمي الحالي للقسم مناسباً قياساً بالأقسام الرئيسية الأخرى مستوى ملائم.					
6	يتصف العاملون بالقسم بالموضوعية في حكمهم على الأمور.					
7	المراقبين الإداريين لديهم الإلمام الكافي بالمعرفة والأنظمة والتعليمات المتعلقة بعملهم.					
8	يتم ضبط المخالفات للقوانين والأنظمة والتعليمات من قبل الأقسام.					
9	يشعر العاملون بالأقسام بالرضى الكافي عن وظائفهم.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	المحور الثاني: الاجتماعات الإدارية					
10	يحدد موضوع الاجتماع لجميع أعضاء الهيئة التدريسية.					
11	تحديد أهداف الاجتماع بشكل واضح.					
12	الأخذ بعين الاعتبار حاجات أعضاء الهيئة التدريسية عند الإعداد للاجتماع.					
13	الحرص على أن تكون القرارات وتوصيات الاجتماع موضوعية وقابلة للتطبيق.					
14	الاسترشاد بنتائج الاجتماعات لتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية.					
15	الحرص على تحسين العلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية مع بعضهم البعض.					
16	مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات.					
17	التميز بالعدالة في التعامل مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية.					
18	مراعاة التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية حسب مؤهلاتهم العلمية.					
	المحور الثالث: العقوبات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية					
19	ضعف الوعي بعملية الرقابة الإدارية عند أداء العمل.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
20	ضعف النظام الرقابي المتخصص والحديث.					
21	وجود المحابة والعلاقات الشخصية.					
22	ضعف وجود المساءلة والشفافية.					
23	كثرة المهام والواجبات ومحدودية الوقت.					
24	قلة الدورات التدريبية حول الرقابة الإدارية.					
25	قلة الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة مايرد عليها.					
26	ضعف كفاءة التقارير الدورية المرفوعة للجهات العليا.					
27	ممارسة الضغوطات الاجتماعية على أجهزة الرقابة.					
المجال الثاني: الأداء الوظيفي						
المحور الأول: المستوى الإداري						
28	تعد الخطة الجامعية السنوية وفق الأسس العلمية.					
29	تحدد أدوات التقييم ومناقشة الخطط الفصلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.					
30	توزع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على أعضاء الهيئة التدريسية.					
31	يتم مراقبة دوام أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.					
32	مراعاة مشكلات أعضاء الهيئة التدريسية.					
33	متابعة أعضاء الهيئة التدريسية مع الجهات المختصة وإنجازها وفق الأصول.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
34	يتم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بناءً على معايير واضحة.					
35	متابعة انجاز أعضاء الهيئة التدريسية للمهام الوظيفية طبقاً للمعايير الجودة المطلوبة.					
36	نظام تقييم الأداء الوظيفي ذو فاعلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.					
	المحور الثاني: المستوى الفني					
37	وضوح المناهج الجامعية من حيث أهدافها العامة .					
38	تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية.					
39	متابعة خطط المساقات الدراسية التي يعلدها أعضاء الهيئة التدريسية .					
40	تزويد أعضاء الهيئة التدريسية بالتغذية الراجعة اللازمة والهادفة.					
41	يتمتع المرؤوس بالقدرة على حل مشاكل العمل.					
42	يمتاز المرؤوس بسرعة الملاحظة والفهم.					
43	جودة المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة.					
44	تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على البحث العلمي للوصول إلى مفاهيم جديدة وتنمية خبراتهم.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
45	العمل على إيجاد سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.					
	المحور الثالث: المستوى الاجتماعي					
46	تنظيم برامج هادفة إلى إحداث تأثير متبادل بين البيئة المحلية والجامعة.					
47	التعرف على إمكانات البيئة المحلية وحاجاتها واهتماماتها.					
48	توثيق الصلة بين المجتمع المحلي والجامعة من خلال الشراكة المجتمعية.					
49	العمل على تطوير العلاقة بين الزملاء.					
50	تشجيع النشاطات اللامنهجية التي تتناسب مع إمكانيات واهتمامات الجامعة.					
51	تقبل الملاحظات والاقتراحات الصادرة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.					
52	يُسمح بتقييم الأداء من قبل المعنيين دون إخفاء أي معلومات.					
53	تشجيع التعاون بين الإدارات والأقسام في إمدادها بالمعلومات اللازمة.					



التاريخ: 2018/5/2

حضرة الأستاذ الدكتور النائب الأكاديمي المحترم
الجامعة العربية الأمريكية / جنين

عميد كلية الدراسات العليا
لا مانع من توزيع الاستبانة
على أعضاء الهيئة التدريسية
لدراسة مدى كفاءتهم في
مهامهم
B. Saleh
11/8/18

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ حسنية حسين محمد ابو علي، رقم تسجيل (11659525)

تخصص ماجستير الادارة التربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ حسنية حسين محمد ابو علي، رقم تسجيل 11659525 ماجستير الادارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد أعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:
(واقع الرقابة الادارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم)

يرجى من حضرتكم السماح لها بتوزيع الاستبانة المرفقة (أداة الدراسة) على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم الموقرة. وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

د. محمد سليمان
عميد كلية الدراسات العليا





التاريخ: 2018/5/2

حضرة الأستاذ الدكتور النائب الأكاديمي المحترم
جامعة فلسطين التقنية خضوري

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ حسنية حسين محمد ابو علي، رقم تسجيل (11659525)
تخصص ماجستير الادارة التربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ حسنية حسين محمد ابو علي، رقم تسجيل 11659525 ماجستير الادارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:
(واقع الرقابة الادارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم)

يرجى من حضرتكم السماح لها بتوزيع الاستبانة المرفقة (أداة الدراسة) على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم الموقرة. وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

د. محمد سليمان
عميد كلية الدراسات العليا



مع الموافقة وبمعهم على التوكيلات
م. ب. 707



التاريخ: 2018/5/7

حضرة الأستاذ الدكتور النائب الأكاديمي المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ حسنية حسين محمد ابو علي، رقم تسجيل (11659525)
تخصص ماجستير الادارة التربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ حسنية حسين محمد ابو علي، رقم تسجيل 11659525 ماجستير الادارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(واقع الرقابة الادارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم)

يرجى من حضرتكم السماح لها بتوزيع الاستبانة المرفقة (أداة الدراسة) على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح. وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام
د. محمد سليمان
عميد كلية الدراسات العليا
جامعة النجاح الوطنية
نابلس / فلسطين

السيد م. مرزا المكيوب المحترم
رجاء المساعدة بتحديد هسنة
المستويات من اعضاء الهيئة التدريسية
٢٠١٨ / ٥ / ٧
٢٠١٨

فلسطين، نابلس، ص.ب 7٠707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) (972)* فاكس: 2342907 (09) (972)

3200 (S) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

An-Najah National University
College of Graduate Studies

**The Reality of Administrative Control and its
Relation to the Level of Job Performance of
Faculty Members in the Palestinian Universities
in the Northern Governorates of the West Bank
Form Their Own Points of View**

By
Hussneah Abu Ali

Supervisor
Ashraf Al Sayegh

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University - Nablus, Palestine.**
2019

The reality of administrative control and its relation to the level of job performance among faculty members in the Palestinian universities in the northern governorates of the West Bank from their own points of view

**By
Hussneah Abu Ali
Supervisor
Dr. Ashraf Al Sayegh**

Abstract

The study aimed to identify the reality of administrative control and its relation to the level of job performance among faculty members in the Palestinian universities in the northern West Bank governorates from their own viewpoints. The aim was to identify the effect of some variables such as gender, academic qualification, years of experience, university.

In order to achieve this, the researcher developed a questionnaire consisting of two sections: Administrative Control and Functional Performance. Administrative control consisted of three fields. The job performance consisted of three fields. The questionnaire consisted of (53) Its size (195) was selected by random stratified method. After compilation, it was coded, entered into the computer and processed statistically using the statistical packages of social sciences (spss).

Where the results of the study indicated that:

- The results indicated that the total degree of administrative control in the Palestinian universities in the northern West Bank governorates was 3.58 and a standard deviation of 0.37 indicating a high level of administrative control. (3.75), standard deviation (0.64), and the mean of the second

domain (administrative organization) (3.67) and the standard deviation (0.58). The mean of the third field Which face administrative oversight Rayya) (3.33) and standard deviation (0.37).

- The results of the previous tables indicate that the overall score of the fields of performance of faculty members in the Palestinian universities came at an average of (3.64) and a standard deviation (0.59). This indicates a high level of job performance. The arithmetic average of the first field (3.71), standard deviation (0.62), second area (technical level) (3.63), standard deviation (0.63), and third and final field (social level) (3.56) and standard deviation (0.66).
- A statistically significant positive correlation was found at the level of significance (0.05) between the degrees of the reality of administrative control and the level of job performance among faculty members in Palestinian universities in the northern governorates of the West Bank. The correlation coefficient (0.612) (0.000).
- There are no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 = \alpha$) in the reality of administrative control among faculty members in the Palestinian universities in the northern governorates of the West Bank from their points of view due to the gender variable on the fields of study and the overall field where the level of significance of the total area 0.601), which is higher than the value imposed, and therefore accepts the hypothesis regarding the gender variable.
- There were no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 = \alpha$) in the reality of administrative control among

faculty members in Palestinian universities in the northern governorates of the West Bank from their points of view due to the variable of scientific qualification on the fields of study and the overall field where the level of significance Of the total area (0.222), which is higher than the value imposed, and therefore accept the hypothesis regarding the variable of scientific qualification.

- There are no significant differences at the level of significance ($0.05 = \alpha$) in the reality of administrative control of faculty members in the Palestinian universities in the northern governorates of the West Bank from their points of view due to the variable years of experience in the fields of study and the overall field where the level of significance of the total area (0.672), which is higher than the value imposed, and therefore accepts the hypothesis regarding the variable years of experience.

- It was found that there are significant differences at the level of significance ($0.05 = \alpha$) in the reality of administrative control among faculty members in Palestinian universities in the northern governorates of the West Bank from their points of view due to the university variable on most fields of study and the overall field

- There were no significant differences at the level of significance ($0.05 = \alpha$) in the level of performance of faculty members in the Palestinian universities in the northern governorates of the West Bank from their points of view due to the gender variable on the fields of study and the overall field where the level of significance of the field (0.434), which is higher

than the value imposed, and therefore accepts the hypothesis regarding the sex variable.

- There were no significant differences at the level of significance ($0.05 = \alpha$) in the level of performance of faculty members in the Palestinian universities in the northern governorates of the West Bank from their points of view due to the variable of scientific qualification on the fields of study and the overall field where the level of significance of the field (0.208), which is higher than the value imposed, and therefore accepts the hypothesis regarding the variable of the academic qualification.

There were statistically significant differences at the level of significance ($0.05 = \alpha$) in the level of performance of faculty members in Palestinian universities in the northern governorates of the West Bank from their points of view due to the university variable on the fields of study and the total field where the level of significance of the total area (0.000)) Which is lower than the value imposed.

In light of the results of the study, the researcher suggested a number of recommendations, the most important of which were:

1. The need to give adequate attention to the control process in the institution.
2. The need to establish a clear and flexible legal framework regulating the control process within the Palestinian universities.