

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية
الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين

إشراف

د. حسن محمد عبد الله تيم

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

2014

فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

إسراء ياسين عبدالفتاح ياسين

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 22 / 6 / 2014م، وأجيزت.

التوقيع

.....
.....
.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. حسن محمد تيم / مشرفاً ورئيساً
2. د. أحمد فتحة / ممتحناً خارجياً
3. د. علي عادل الشكعة / ممتحناً داخلياً
4. د. عبد الكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى أمي،،،، وأبي

حفظهما الله ...

إلى زوجي العزيز،،،،

الذي بذل كل ما بوسعه لتوفير كل ما أحتاجه في أثناء دراستي

رعاه الله ...

إلى أحبتي فلذات كبدي،،،،

صهيب

عمر

سارة

ومحمود (الذي أنجبته بعد مناقشة هذه الأطروحة بأسبوعين)

أسعدهم الله

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء

أطال الله في عمرهم ...

لهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين أولاً وأخيراً، الذي وهبني علماً، وعلمني ما لم أعلم، وأعانني على إتمام هذه الرسالة، وعلى تذليل المصاعب التي اكتتفت طريق البحث والاستقصاء، والصلاة والسلام على رسوله الأُمي الأمين، المعلم الأول للبشرية، معلم الناس الخير، وهادي البشرية إلى الصراط المستقيم، سيدنا محمد "صلى الله عليه وسلم"، الذي حث على طلب العلم وجعله فريضة على كل مسلم ومسلمة...

أما بعد:

فتقديرًا وعرفانًا مني، كان لا بد من أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان، لكل من ساهم في إتمام هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر الدكتور الفاضل: حسن تيم، لجهوده المشكورة في إشرافه على هذه الرسالة، والذي ضحى بالكثير من وقته من أجلي، إذ كان خير مشرف وموجه ومعين في كافة مراحل الرسالة، وما قدمه من ملاحظات وإرشادات و نصائح، فبارك الله فيك ودمت نبراساً للعلم وطلابه.

كما أتقدم بباقة من الشكر إلى كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذه الرسالة من أعضاء لجنة المناقشة والمتمثلة بالدكتور أحمد فتيحة، والدكتور علي الشكعة، والدكتور عبد الكريم أيوب، لما قدموا لهذا العمل من ملاحظات قيِّمة وتوجيهات سديدة، والتي أثرت هذا العمل المتواضع، ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى المحكِّمين؛ الذين ساهموا في عملية تحكيم أداة الدراسة بفعالية، وإلى مديري مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية لما بذلوه من جهد في متابعة توزيع وجمع الاستبانات من المدارس، والشكر موصول لمديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها ومعلميها في محافظات الضفة الغربية، ولكل من قدم لي المساندة ومدَّ لي يد العون وأسدَى لي النصيحة في هذا الجهد العلمي المتواضع؛ للوصول به إلى أهدافه المرجوة.

فلهم جميعاً جزيل شكري وامتناني وجزاهم الله خير الجزاء...

الإقرار

أنا الموقَّعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

أُقر 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 يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

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

Student's Name :

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date :

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
م	فهرس الملحقات
ن	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية
2	مقدمة الدراسة
6	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
11	حدود الدراسة
12	مصطلحات الدراسة
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16	الإطار النظري
41	الدراسات السابقة
69	التعقيب على الدراسات السابقة
73	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
74	منهج الدراسة
74	مجتمع الدراسة
74	عينة الدراسة
75	أداة الدراسة
76	صدق الأداة

76	ثبات الأداة
78	إجراءات الدراسة
78	متغيرات الدراسة
79	المعالجات الإحصائية
81	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
82	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
114	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
115	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
141	التوصيات
142	المراجع
142	المراجع العربية
154	المراجع الأجنبية
157	الملحقات
b	Abstract

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	75
(2)	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها	77
(3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية	83
(4)	نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين (المعيار = 3.4)	84
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الأداء الوظيفي	85
(9)	نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين (المعيار = 3.4)	87
(15)	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول (فاعلية الرقابة الإدارية) والقسم الثاني (الأداء الوظيفي)	89
(16)	نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس	90
(17)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	91
(18)	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين	92

	تعزى لمتغير المؤهل العلمي	
93	نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مجال التخصص	(19)
94	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية	(20)
95	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة العملية	(21)
96	نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة	(22)
97	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية	(23)
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية	(24)
100	نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى	(25)

	لمتغير الجنس	
101	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(26)
102	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(27)
103	نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مجال التخصص	(28)
105	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية	(29)
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية	(30)
107	نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة	(31)
109	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية	(32)

110	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية	(33)
112	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على معوقات عملية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية وفق نوع الاستجابة	(34)

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	أنواع الرقابة وفقاً للتوقيت	24
(2)	عملية الرقابة	26

فهرس الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
(1)	قائمة أسماء المحكمين	157
(2/أ)	أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة الأولى	158
(2/ب)	أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة النهائية	167
(3)	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بالموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف	176
(4)	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية لوزارة التربية والتعليم العالي بتسهيل المهمة	177
(5)	كتاب وزارة التربية والتعليم العالي بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة	178
(6)	كُتب مديري التعليم العام في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية	179
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة	190

فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين

إشراف

د. حسن محمد عبد الله تيم

الملخص

هدفت الدراسة تعرّف درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما. كما هدفت تعرف أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية، موقع المدرسة، موقع مديرية التربية والتعليم) في فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظات الضفة الغربية، في العام الدراسي 2013/2012 والبالغ عددهم (14206) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (852) معلماً ومعلمة، وقد صلح من الإستمابانات للتحليل (368) استبانة بنسبة استرداد بلغت (43.0%) تقريباً من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة وذلك بالرجوع إلى الأدب التربوي النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، وتكونت من قسمين هما: القسم الأول: الرقابة الإدارية، وتضمن ثلاث مجالات هي : الهيكل التنظيمي، والبيئة الرقابية، والأساليب الرقابية، أما القسم الثاني: الأداء الوظيفي، وتضمن خمس مجالات هي: المجال الإداري، والمجال الفني، والعلاقات الإنسانية، والشؤون الطلابية، والبناء والتجهيزات المدرسية، واشتملت الاستبانة على (92) فقرة، وقامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين واعتماد طريقة صدق المحكمين، واستخرجت معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة

باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، إذ بلغ معامل الثبات لمجالات الرقابة الإدارية (91.8)، بينما وصل معامل الثبات لمجالات الأداء الوظيفي إلى (98)، وتمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1- الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية قد أتت بمتوسط (4.01) وانحراف معياري (0.47) وهذا يشير إلى درجة استجابة كبيرة.

2- الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين قد أتت بمتوسط (3.79) وانحراف معياري (0.49)، وهذا يشير إلى درجة كبيرة للرقابة الإدارية.

3- الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية قد أتت بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.57) وهذا يشير إلى درجة استجابة كبيرة.

4- 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، ممثلة بمعامل ارتباط بيرسون الناتج، ومقدارها (0.756).

وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها:

1. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتعميق مفهوم الرقابة في الإدارة التربوية في المدارس الحكومية الأساسية وخاصةً في قرى محافظات الضفة الغربية؛ من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية على كافة المستويات التربوية، وتوضيح أبعادها وأهدافها في حالة تطبيقها.
2. الاهتمام بوسائل وأساليب الرقابة الإدارية المُتبعة في المدارس الحكومية، والتنويع فيها حسب حاجتها وضرورتها وانسجامها مع تطور مفهوم الرقابة.
3. ضرورة الاهتمام بتطبيق نظام مكافآت وعقوبات متوازن، وتفعيل عنصر الحوافز "المادية – المعنوية – الوظيفية" في نظام الرقابة على الأداء .
4. ضرورة الاهتمام بالمصلحة العامة وتغليبها على المصلحة الخاصة، واعتبار مصلحة المدرسة المصلحة العليا للعاملين بها.
5. عقد دورات تدريبية ومستمرة لمديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها وخاصةً في قرى محافظات الضفة الغربية؛ لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية؛ لمواجهة التطورات المستقبلية، ورفع كفاياتهم في مجالات الشؤون الطلابية وتطور العاملين في المدرسة.
6. إجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين وأولياء أمور الطلبة، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة (من وجهة نظر المعلمين).

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

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

مقدمة الدراسة

تدخل الإدارة بمفهومها العام والخاص في الوقت الحاضر في كل المجتمعات على اختلافها لتحكم تطورها ونهضتها من قِبل وظائفها المختلفة، وتعتبر الرقابة الإدارية إحدى وظائف الإدارة الرئيسية، فالعملية الإدارية عملية متكاملة الوظائف، ويتوقف نجاح الإدارة على تنفيذ هذه الوظائف بكفاءة وفاعلية عالية، والتي تبدأ بعملية التخطيط العلمي الواعي من خلال وضع خطة للعمليات التي سوف تتم، ثم التنظيم من خلال إيجاد النظام الفعّال المرن الذي يحدد لكل فرد عمله وعلاقته بالآخرين في إطار السلطة والمسؤولية، ثم التوجيه الواعي للأوامر والتعليمات بأسلوب يضمن تنفيذها بالوقت والكيف والكم المطلوب والجودة المرجوة، ثم الرقابة الحقيقية الفاعلة المستمرة والنشطة والتي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها ومعالجتها، بل وتتعدى ذلك إلى الوقاية من هذه الأخطاء من خلال التنبؤ بحدوثها واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها، واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية الملائمة لأن تكون أداة لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي، وليست أداة لتصيد الأخطاء.

والرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيس في تنظيم المجتمعات ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ، وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الإدارة والاقتصاد والمالية أن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعّالة ومنظمة يعتبر نظاماً ناقصاً يفتقر إلى مقومات وجوده. ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع، لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره إلى الغير (عباس، 2008).

والرقابة تقوم بها الإدارة بنفسها لمراقبة أعمالها والتحقق من مدى مراقبتها للقانون أو ملاءمتها للظروف المحيطة بها (جمال الدين، 1992).

ووظيفة الرقابة تعتبر مهمة كغيرها من وظائف الإدارة لكافة أنواع المشاريع والمنشآت بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه أو كيفية هذا المشروع للقطاع العام أو الحكومي أو الخاص، كما أن وظيفة الرقابة الإدارية يمارسها جميع المديرين والمشرفين وعلى مختلف

المستويات الإدارية ولكن ضمن حدود معينة لكل واحد منهم. والرقابة في المجتمعات وفي المنظمات الآن هي العين الساهرة على بقية العمليات الإدارية وكأنها الحصن الذي يحمي الدولة والمؤسسات والشعب من الفساد والانحراف وتدني الإنتاج وغيرها من مظاهر الفساد. والرقابة هي حجر الزاوية في أداء المؤسسات وذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في المنظمة وبمختلف المستويات وبما يساهم في تصحيح الأخطاء بسرعة (ديري، 2011).

والمدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (أبو فروة، 1996).

إذ تولي الدول المتقدمة والنامية على السواء اهتماماً كبيراً بالتربية، وذلك استناداً للدور الفاعل الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورفيها، لهذا أصبحت التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها الدول كافة في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم، وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسة في إعداد القوى البشرية المدربة، والقادرة على صنع التقدم وقيادته، الأمر الذي يستوجب توفير العديد من المتطلبات، منها وجود إدارة تربوية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعلى أداء أدوار أساسية وتحمل مسؤوليات جديدة تتطلبها عملية التحديث (بهجت، 1991).

تعكس عملية المتابعة المستمرة للتطورات المعاصرة في مجال التربية وإدارتها مدى الاهتمام الذي توليه تلك الدول لرفاهية مجتمعاتها أفراداً ومؤسسات، وذلك بما تتركه التربية من أثر بناء في بناء المجتمع المدرك لأهدافه، والمخطط لها على أسس قابلة للتنفيذ والتقويم المستمر، لأن تقدم أي أمة من الأمم يتأثر إلى حد بعيد بمدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي تحرزه تلك الأمة،

وأن هذا التطور الذي تصل إليه يعكس هو الآخر مدى كفاءة وفاعلية أنظمتها التربوية وسياستها التعليمية (أبو حليمة وآخرون، 1995).

ومن هذا المنطلق يزداد اليوم الاهتمام بدور مدير المدرسة باعتباره يقوم بالدور القيادي التربوي كونه مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته لذلك يقع على عاتق مدير المدرسة عبء كبير في تنفيذ المدرسة لوظائفها وواجباتها حيث يتوقع منه القيادة والمهارة والإبداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع المحلي (المليحات، 1993).

بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور العلمي، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق للنشء تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً، بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب، بل اتسعت مجالاتها إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عادات وتقاليد وقيم جديدة (أسعد، 2005).

فمن مقومات نجاح المدير قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة، فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسؤولياته، فهو يمثل بذلك قدوة حسنة لأقرانه ومعلميه في تنمية جانب الرقابة الذاتية لديهم من ناحية، و من ناحية أخرى فإن المدير عليه مسؤولية الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المدرسة ورقابة الطلاب بغرض تقويم سلوكهم وتوجيههم إلى ما يحقق أهداف المدرسة .

فالرقابة حلقة مهمة من حلقات الإدارة التربوية، وهي متداخلة في جميع العمليات الإدارية، فهناك الرقابة على التخطيط والرقابة على التنظيم والرقابة على التوجيه، والرقابة عنصر من عناصر الإدارة ومقياس لتصحيح أداء المرؤوسين، فعن طريقها يتم تعرف مدى تحقيق أهداف المنظمة والخطط الموضوعة، حيث يؤكد الباحثون في الإدارة أن الرقابة تتطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطط المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة أم لا، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها. فالرقابة معنية

بمتابعة عمليات التنفيذ لبيان مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة، والكشف عن مواطن العيب والخلل، حتى يمكن تفاديها وإسقاطها والوصول إلى أكبر كفاءة ممكنة (البدرى، 2001).

وتعرف الرقابة بأنها: "البحث عن مدى المطابقة بين العمل المنفذ، والخطة المقررة، والقوانين المتبعة، والتكاليف المحددة، والفترة الزمنية المخصصة للعمل، بهدف تصحيح الأخطاء، ومحاسبة المقصرين، ومكافأة المحسنين" (حبيش، 1991).

والرقابة الحقيقية هي تلك الرقابة التي تستطيع أن تسبق الأحداث فتعمل على التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة، وتمنع هذه الانحرافات قبل حدوثها، ليتم التنفيذ وفق مقاييس مقررة، وهذا التعريف يعكس التطور الديناميكي الذي حصل لمفهوم الرقابة فبعد أن كانت وظيفة إصلاحية تنتظر وقوع الخطأ لإصلاحه، أصبحت وقائية تعمل على اكتشاف الخطأ قبل وقوعه ومنعه قدر الإمكان، والرقابة وسيلة وليست غاية (سالم وآخرون، 1992).

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في إحدى المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية، وإطلاعها على الدراسات التربوية السابقة، لم تعثر الباحثة على أي دراسة حديثة - حسب علمها - عن موضوع الرقابة الإدارية بشكل خاص في قطاع التربية والتعليم في فلسطين، بناءً على ذلك سُوغ للباحثة ضرورة إجراء هذه الدراسة، لذا آثرتُ الولوج إلى موضوع (فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين) في هذه الدراسة، لقناعتي بضرورة العمل بشفافية لا متناهية عند التعاطي والتعامل مع قضية الرقابة الإدارية، إذ أنها أصبحت إحدى الأسس المتينة التي يجب أن تقوم عليها الدولة الديمقراطية الحديثة المستقلة بمفهومها الحديث، ويؤمل أن يفيد منها كل من الإداريين، والمعلمين، والمشرفين، والقائمين على تنفيذ برامج تأهيل وتدريب المديرين قبل وفي أثناء الخدمة.

مشكلة الدراسة

تتطلق الباحثة في إجراء هذه الدراسة من خلال إطلاعها على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة، إذ لم تتوصل الباحثة إلى أي دراسة حديثة اهتمت بمجال الرقابة الإدارية في قطاع التربية والتعليم على المستوى المحلي - حسب إطلاعها - وفيما يتعلق بالعلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس ومديراتها فإن الباحثة تتوقع أن تكون هذه العلاقة إيجابية، ومن أجل التأكد من ذلك كان لا بد من إجراء دراسة علمية وفق منهجية واضحة، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة لدى الباحثة.

فالرقابة كعنصر من عناصر الإدارة تعد مقياساً لتصحيح أداء المرؤوسين، وعن طريقها يتم التحقق من مدى تحقيق أهداف المنظمة والخطط الموضوعة، ولذا فهي من أهم وسائل الإدارة لمتابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقاً للخطط الموضوعة، وأن القرارات تنفذ تنفيذاً سليماً، وأن الأهداف المرغوبة سوف تتحقق، وأن التنفيذ مطابق لما أريد له أن يكون، بجانب ذلك السعي لتقديم معلومات فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعة (حجي، 2005).

والنظام التربوي من الأنظمة المهمة في المجتمع، ونجاح هذا النظام أو إخفاقه في تحقيق أهدافه بالشكل المخطط له تنعكس آثاره على المجتمع بأكمله. ولذلك فالنظام التربوي يحتاج إلى نوع من الرقابة والمتابعة لتدارك المشاكل واستشعارها قبل تجذرها واستفحالها بهدف حلها والتقليل من آثارها ما أمكن (أخوارشيدة، 2006).

لذا تعد الرقابة إحدى مداخل تقويم الأداء التعليمي، حيث من خلالها يمكن قياس نتائج العملية التعليمية استناداً إلى معايير موضوعية، بما يُمكن من تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية محددة (أحمد، 2006).

والرقابة الإدارية قد تواجه بعض المقاومة من قبل العاملين وذلك لأسباب مختلفة، ومن هنا لا بد من مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد، فإذا كان الأفراد والجماعات غير مهتمين وغير

قابليين وغير متجاوبين مع نظام الرقابة وأهدافه، فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إنجاحه (الشريف، 1996).

وباستعراض مشكلة الدراسة فإنها تتحدد في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما درجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

3- ما علاقة فاعلية الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل توجد فروق في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بفاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، وموقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها)؟

5- هل توجد فروق في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، وموقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها)؟

6- ما أهم معوقات عملية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى درجة فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف إلى درجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.
- 3- التعرف إلى العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.
- 4- التعرف إلى أثر كل من المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، و موقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها) في استجابات المعلمين.
- 5- تقديم دراسة جديدة وحديثة تعالج قضايا تربوية ضرورية ومُلحة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في أن وجود الإدارة في أي نظام أو مؤسسة مهمتها الرئيسة هي تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من خلال وظائف معينة، وتعتبر الرقابة أحد أبرز هذه الوظائف.

كما تبدو أهمية عملية الرقابة الإدارية في اكتشاف الأخطاء وعلاجها، والملاحظ وجود انخفاض في كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للمديرين، وهذا دليل على غياب الرقابة الإدارية الفاعلة التي تمكن من اكتشاف الأخطاء وتقييم الحلول اللازمة والمناسبة لتلك الأخطاء، ومن هنا يتم التساؤل

عن العوامل والأسباب وراء عدم جدوى فاعلية الرقابة الإدارية، أو عدم وجود رقابة إدارية فاعلة للوقوف على جوانب القصور في العملية الرقابية، واكتشاف الأخطاء واقتراح أوجه العلاج ومتابعة تنفيذ العلاج والمقترحات، ومن هنا تظهر أهمية إجراء الدراسات المعمقة في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في قطاع التربية والتعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، لذلك فإن أهمية هذه الدراسة انبثقت من أهمية الموضوع نفسه ومدى الحاجة له، إذ أن هذه الدراسة ركزت على فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين ، لتحقيق الأهداف المنشودة.

فللدراسة أهميتها من الجانبين النظري والتطبيقي، فمن الجانب النظري، تُعد هذه الدراسة مُرشداً علمياً للمديرين والمديرات بشكل خاص، وللمسؤولين العاملين في قطاع التربية والتعليم بشكل عام في عملية اتخاذ القرارات من قِبل المسؤولين في دورة العمل الكاملة والتي تبدأ بالتخطيط مروراً بالتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم لتحسين أدائهم الوظيفي، فالرقابة هي أحد العناصر المهمة والرئيسة للعملية الإدارية، ناهيك عن دورها الأساسي في ضمان الاستثمار الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتوفرة لهيئة المؤسسة، وتحديد كفاءة إدارتها في الوصول لأهدافها المرجوة وتحقيق نتائجها المنشودة، فمن المتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الفلسطينية بشكل خاص في أدبيات متخصصة في الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، نظراً لأهمية الموضوعين عالمياً ومحلياً؛ فإن الدراسة الحالية من خلال إطارها النظري ودراساتها السابقة، ونتائج الدراسة الحالية وتوصياتها سوف يكون لها دور في ميلاد بحوث جديدة من قِبل باحثين آخرين في هذا المجال. ومن الجانب التطبيقي تفيد في تحقيق الاحترام والأمن الوظيفي والعدالة في أثناء التعامل مع العاملين، والتحقق من أن الأنشطة والمهام تسير وفقاً للخطط المرسومة لها، والتأكد من سلامة استخدام الإمكانات والموارد المتاحة لصالح المؤسسة، وبالتالي تحقيق الجدوى الاقتصادية، ورفع مستوى كفاءة وفاعلية الوظائف الإدارية والفنية وضمان القرارات السليمة على كافة مستويات المؤسسة، والكشف عن أفراد المؤسسة المبدعين والمخلصين المنتجين

لمكافأته ودعمهم، وإفادة المشرفين التربويين في تقويم أداء المديرين في ظل نتائج الدراسة وإتباع وسائل إشرافية لتحقيق الأثر الإيجابي الفاعل لتطبيق الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى المديرين والمديرات، كما يمكن إفادة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من نتائج وتوصيات ومقترحات هذه الدراسة واستخدامها كمعايير لتقييم السلوك لدى المديرين والمديرات، كما يؤمل أن تكون الدراسة ذات فائدة للقائمين على تنفيذ برامج تدريب المديرين في أثناء الخدمة لتنمية هذا النوع من الرقابة لديهم، وهي بذلك تسهم في تحقيق هدف من أهداف الإصلاح والتطوير التربوي المتعلق بإعداد مديريين قادرين على التحسين والتطوير في واقع المدرسة، إذ تسهم في تنمية وتفعيل الرقابة الإدارية لدى مديري المؤسسات التعليمية، من خلال بيان مداخلها ومفهومها ووسائلها، ناهيك عن انعكاس الفائدة المرجوة من هذه الدراسة على العنصر الأول والأساس في العملية التربوية والتعليمية، ألا وهو الطالب، لأن كل العناصر السابقة ستؤدي إلى زيادة قدراته التعليمية والتحصيلية. كما وساهمت في التعرف إلى أثر كل من المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، و موقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها) في استجابات المعلمين نحو موضوعي الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية.

وبالتالي المساهمة في حماية المصلحة العامة، ودعم الإدارة المدرسية بشكل خاص والتي وجدت من أجل خدمة المصلحة العامة. وهذا ما تأمله الباحثة من أن تتحقق الأهمية النظرية والتطبيقية لهذا البحث نظراً لقلّة الدراسات والبحوث العلمية في مجال الرقابة الإدارية، خاصة في قطاع التربية والتعليم، حيث تأتي هذه الدراسة مساهمة في سد مثل هذه الفجوة، ومثيرة لأدبيات البحث في هذا المجال، ومزودة للمسؤولين كتنغذية عكسية يمكن من خلالها إعداد برامج تدريبية مناسبة.

حدود الدراسة

التزمت الباحثة في أثناء دراستها بالحدود الآتية:

1- المحدد البشري: المعلمون والمعلمات العاملون في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية. والسبب في اختيار الباحثة للمعلمين عينةً لدراساتها؛ لأن المعلم هو العنصر الأساسي في العملية التربوية، وهو الذي يتواجد في ميدان العمل، وعليه تحقيق الأهداف التربوية تحت إشراف مدير المدرسة.

2- المحدد المكاني: المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، أريحا، طوباس، رام الله والبيرة، القدس، بيت لحم، الخليل)، إذ تم استثناء محافظات قطاع غزة (غزة، شمال غزة، دير البلح، خان يونس، رفح)؛ وذلك لصعوبة الاتصال أو الوصول إلى المدارس الحكومية الأساسية في محافظات قطاع غزة بسبب الأوضاع الراهنة التي تفرضها قوات الاحتلال الإسرائيلي من حصار وإغلاق وحواجز عسكرية تحُول دون التنقل بين المدن والقرى والمخيمات الفلسطينية منذ اندلاع انتفاضة الأقصى المبارك في عام (2000) .

3- المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصلين الدراسيين الأول والثاني، من العام الدراسي (2012 – 2013 م).

4- المحدد الإجرائي: نتائج هذه الدراسة محددة بأدواتها المستخدمة في جمع البيانات من حيث الصدق والثبات والموضوعية في ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة، ومحددة بعينة الدراسة واستجابة أفرادها على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة

الفاعلية Effectiveness:

وهي القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن (كنعان، 1995).

الرقابة الإدارية Administrative control :

هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة "التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والرقابة هي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي، ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، وبعد ذلك يتم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية من أجل اتخاذ اللازم لمعالجة الانحرافات" (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2003).

التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:

هي عملية ديناميكية مستمرة وجهد منظم، يتم من خلالها ترجمة المدير للخطط التربوية والتعليمية الموضوعة إلى أقوال وأفعال وسلوك لتحقيق أهداف المدرسة، ورصد أية انحرافات عنها، وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات والوسائل التصحيحية إذا تطلب الأمر من أجل تحقيق كفاية وفاعلية العملية التربوية والتعليمية. ويُعبر عنها إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة الرقابة الإدارية المستخدمة في هذه الدراسة - حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الأداء الوظيفي Job Performance :

هو عبارة عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليات التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (الجويدي، 2007).

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو سلوك وظيفي هادف، يقوم به الموظف لإنجاز الأعمال، والأنشطة، والمهام، والواجبات الموكلة إليه، والتزامه بأخلاقيات المهنة، بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي، والنتائج التي يصل إليها في إدارته بشكل ناجح، لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية، بأقل جهد ووقت وتكلفة، وضمن الإمكانيات المتاحة والمحددة للعمل المدرسي. ويُعبر عنه إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة قياس الأداء الوظيفي المستخدمة في هذه الدراسة – حسب مقياس ليكرت الخماسي.

مدير المدرسة Principal:

هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (عطوي، 2001).

المدارس الحكومية Government Schools:

هي أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم، أو أي وزارة أو سلطة حكومية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2012).

المرحلة الأساسية Basic Stage:

هي قاعدة التعليم والأساس الذي تقوم عليه مراحل التعليم الأخرى، ومدتها عشر سنوات (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2012).

محافظات الضفة الغربية Governorates of the West Bank :

ويقصد بها محافظات الضفة الغربية ، وقد تم تقسيمها إلى ثلاث مناطق هي: محافظات شمال الضفة الغربية (المناطق الشمالية) وتضم مديريات تربية "نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنين، طوباس، قباطية"، والمحافظات الوسطى وتضم مديريات تربية "رام الله، القدس،

ضواحي القدس"، بينما يضم جنوب الضفة محافظات تربية "الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، أريحا، بيت لحم" (أبو عيشة، 2007).

المعلم Teacher:

هو الموظف المُعين من قِبل وزارة التعليم كمدرس في مهنة التعليم، ويعتبر المعلم العنصر الأساسي في العملية التربوية وعليه تقع مسؤولية تنفيذها تحت إشراف مدير المدرسة (بهاء الدين، 1997).

المعلمون Teachers :

وتعرفهم الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة بأنهم: المعلمون الذين يقومون بتدريس المراحل الأساسية- أي من الصف الأول الأساسي وحتى الصف العاشر الأساسي- كافة المواد المدرسية، التابعين لوزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، ومن كلا الجنسين - ذكوراً وإناثاً- القائمين على رأس عملهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الأدب النظري المتعلق بالرقابة الإدارية
- الأدب النظري المتعلق بالأداء الوظيفي
- الدراسات السابقة العربية
- الدراسات السابقة الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربوي المتعلق بموضوع الرقابة الإدارية وكذلك موضوع الأداء الوظيفي، كما ويستعرض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوعي الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الرقابة الإدارية Administrative control

مقدمة

لقد عرف الإنسان فكرة الرقابة على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة، إلا أنه مازال يكتنفها الغموض ويحيطها الكثير من سوء الفهم، ومع هذا فإن ذلك لم ينقص من أهميتها في أي منظمة، إذ بدا جلياً وواضحاً لا يقبل التأويل أو الشك مدى أهمية الرقابة في حياة الشعوب والدول على حد سواء، فالرقابة تحتل مكان الصدارة في العملية الإدارية برمتها، فعملية الرقابة عملية مكملية لحلقات العملية الإدارية، ونقوم بمهمة الضبط والتعديل لباقي الحلقات الأخرى، فهي في مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط وتكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات عن الأهداف الموضوعية، وقد يؤدي ذلك إلى تعديلها أو تغييرها ببدائل أخرى، وتعد الرقابة في هذا السياق، أهم عناصر العملية الإدارية، لذا يجب تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منها أداة فعالة في تطوير وتوجيه عمل كافة المنظمات والأفراد، إذ تبرز أهمية الرقابة على الأداء بصفة عامة فيما تقدمه من تغذية عكسية، على إثرها يكون التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية.

مفهوم الرقابة الإدارية The Concept of Administrative control

لم يتفق الأدب التربوي كعاداته فيما يتعلق بموضوعات حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية حول تحديد دقيق لمفهوم الرقابة إذ انطلق كل منهم من زاوية تعكس أو تعبر عن البيئة الثقافية أو الاجتماعية التي ينسب إليها (بطيخ، 1994). فيرى البعض أن الرقابة تهدف إلى التفتيش وتخويف الأفراد والعاملين حتى يستسلموا إلى أوامر السلطات العليا وتنفيذها، وهنا نجد أن هذا

الأسلوب منبثق من الفكرة الإدارية التي وصفت جميع الأفراد بالخمول والكسل وعدم الرغبة في العمل وأنهم يعملون فقط من أجل تجنب العقاب، وليس رغبة في العمل وهي نظرية يطلق عليها نظرية (X). ويرى البعض الآخر أن العملية الرقابية لها الأثر الفعّال في التأثير في سلوكيات الأفراد في المنظمة تأثيراً إيجابياً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة باعتبار أن الإنسان بطبيعته متحمل للمسؤولية ويعمل دونما خوف من العقاب ولكن رغبة في العمل، وأن العملية الرقابية هنا فقط لزيادة الهمم، وتشجيع الكفاءات والعمل على تحقيق الأهداف بأحسن كفاءة ممكنة، وذلك الرأي يعتمد على نظرية (Y). وهناك رأي آخر ينظر للعملية الرقابية على أنها عملية تطبيقية تهدف إلى التركيز على خطوات الرقابة (ديري، 2011).

إذ وضع "ماكريغور McGregor" صاحب نظرية (X,Y) نمطين حول مفهوم الإنسان وسلوكه، محدداً أحدهما بالنظرية التقليدية السلبية للعامل المسماة بنظرية (X)، والآخر بنظرية مقابلة لها تعرف بنظرية (Y). وبما أن الباحثة تتوقع أن تكون العلاقات إيجابية في دراستها؛ فهي تتبنى نظرية (Y).

وتفترض نظرية (Y) أن للإنسان حاجات متعددة ومتدرجة، وأنه يسعى لتلبية المزيد منها كلما أُرِضى واحدةً أدنى، وإن لم يُرَضِ الحاجة الأدنى فإنه يفكر بها دون غيرها. وتتدرج الحاجات وفقاً لذلك من الحاجات الأساسية (الطعام والشراب ...)، إلى حاجات الأمان والطمأنينة، إلى الحاجات الاجتماعية (الصداقة والحب والجماعة ...)، فالحاجة الذاتية (تحقيق الذات والثقة بالنفس والتقدير ...). وعليه، فإن العاملين يتراخون في العمل ولا يُقبلون عليه بهمةٍ وجدٍّ على الرغم من ارتفاع الأجور، وحُسن شروط العمل، والسبب في ذلك أنهم قد يشعرون بالحرمان وعدم التقدير، مما يتطلب أن تعمل الإدارة على توفير ظروف تحترم كرامتهم، وتلبي حاجاتهم، وعلى إعانتهم على اكتشاف الصفات الإنسانية الخيرة فيهم وتوجيهها، وعلى تحديد أهدافهم والسعي لتحقيقها بشكلٍ ريادي. وقد دفعت هذه النظرية إلى بروز شكلٍ إداري هو الإدارة بالأهداف (عابدين، 2001).

مدلول الرقابة في اللغة العربية

إن كلمة رقابة وردت في العديد من معاجم اللغة العربية، سواء كانت بنفس اللفظ "رقابة" أو بتصريفات الفعل "رقيب". فقد ورد في لسان العرب: الرقيب هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، ورقيب الشيء بمعنى حرسه، ومن ذلك رقيب القوم أي حارسهم، وهو الذي يشرف على المراقبة ليحرسهم (ابن منظور، 1970).

تعريفات الرقابة الإدارية لثلاث اتجاهات فكرية رئيسة:

أولاً: الفكر الكلاسيكي: ينظر أصحاب الفكر الكلاسيكي إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

ثانياً: الفكر السلوكي: ينظر أنصارها إلى الجانب الإنساني، وبأنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير في سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير للنتائج المرجوة.

ثالثاً: الاتجاه العلمي: ركز أنصارها على الناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بثلاث خطوات:

وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية (الفاعوري، 2008).

مدلول الرقابة اصطلاحاً في الفكر الإداري الحديث

أما اصطلاحاً فلها مفاهيم متعددة ومتنوعة، تختلف في معظمها من حيث درجة التفاصيل، وتتفق غالبيتها من حيث المحتوى، ويبدو أن الخلاف على تحديد معنى موحد للرقابة يضاف عليها أهمية خاصة، إذ أن مفهوم الرقابة واسع ويختلف تعريفه باختلاف مجال استعماله، فالرقابة تستعمل في جميع المجالات سواء كانت سياسية، اقتصادية، قضائية، شرعية، إعلامية، صحية، أو إدارية... الخ. فالرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية المهمة، ومع ذلك فهي تمثل إحدى

النواحي التي يحيطها الكثير من سوء الفهم. فلقد كان من نتائج عدم وضوح مفهوم الرقابة على الأداء كوظيفة من وظائف الإدارة، وبين أنشطة الإدارة الأخرى من ناحية، ووسائل الرقابة من ناحية أخرى، وعناصر الرقابة من ناحية ثالثة (درويش وتكلا، 1980).

ويرجع ذلك الخلط إلى مساهمات فروع العلم المختلفة في تناول موضوع الرقابة على الأداء منها: علم الاجتماع، وعلم النفس، والرياضيات، والهندسة، والتنظيم، والإدارة وغيرها. وقد عبّر كل فريق من وجهة نظره التي يعتنقها في النظر إلى الرقابة على الأداء (الحلو، 1989).

عرف الضحيان (1994) الرقابة الإدارية بأنها: "متابعة وتنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها، وتقويم عملهم أولاً بأول، للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه، وأقصر وقت، وأكبر دقة، وأقل خطأ وتكلفة".

وعرفها الشنواني (1987) بأنها: "وظيفة إدارية تتطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعية، والخطط المرسومة قد حُفقت ونُفذت، وعلى ذلك فهي وظيفة يقوم بها رئيس لمجموعة من الأفراد للتأكد من أن ما أنجز فعلاً من أعمال يتفق مع ما كان مطلوب القيام به".

وعرفها حبيش (1991) بأنها "التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية، بهدف إصلاح الأخطاء، وتقويم الاعوجاج، ومحاسبة سيئي النية والمقصرين والمهملين، ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية".

وعرفها الكفراوي (1998) بأنها: "هي الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى لها هذا الحق، للتعرف إلى كيفية سير العمل داخل الوحدة، وللتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها، ومن أن الموارد يتم استنفادها طبقاً للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها، وللتأكد من مدى تحقيق المشروع لأهدافه، وتحسين معدلات الأداء للكشف عن المخالفات والانحرافات، وبحث الأسباب التي أدت إلى حدوثها، واقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها مستقبلاً، سواء في ذلك الوحدات الخدمية أو الاقتصادية".

وعرف ديربي (2011) الرقابة الإدارية بأنها: "عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير، وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً".

والرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية، ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة عندما يضع المرء لنفسه هدفاً محدداً ويسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقوده نحو الهدف، وإذا وجد انحرافاً عن الهدف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه، فإنه يحاول تصحيح اتجاهه، وإزالة العقبات المختلفة، ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود، وبما أن السلوك الإنساني هو بطبيعته سلوك هادف، فإن الرقابة بذلك تصبح جزءاً من هذا السلوك منذ وجود الإنسان (عساف، 1990).

الرقابة وعلاقتها بوظائف الإدارة

يمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم (Frederick W. Taylor) عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة، ولم تكن مفهومة (الفرا وآخرون، 2009). و "تايلور" هو مهندس أمريكي أعتبر من قبل العديد من كتّاب الإدارة "رائد الإدارة العلمية في العصر الحديث"، ولُقّب "بأبي الإدارة".

وفي الفترة نفسها الذي كان فيها "تايلور" في أمريكا، كان هناك مهندس آخر يُدعى (هنري فايول Henri Fayol)، وهو فرنسي اهتم أيضاً بالإدارة، وكان في نظره أوسع من نظرة زميله "تايلور"، فقد صبَّ اهتمام الأخير على العامل، بينما اهتم "فايول" بمبادئ التنظيم ووظائف الإداري.

إذ افترض أن هناك مبادئ إدارية عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات، عبر الثقافات والحضارات المختلفة، ولذلك سمى مدرسته المدرسة العالمية، ويلخص "فايول" مبادئ الإدارة في أربعة عشر مبدأً وهي: "تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، إخضاع

رغبة الفرد إلى مطالب المجموعة، الجزاء على العمل، المركزية، السلاسل الهرمية، النظام، العدالة، ثبات واستمرارية الاستخدام، المبادأة والنشاط، التعاون والوفاق" (الموريتاني، 2010).

وركز "فايول" على الأنشطة الإدارية المتمثلة بالتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة (عابدين، 2001). والذي اعتبر وظيفة الرقابة واحدة من الوظائف الإدارية الخمس كما حددها، فقد أضفى على الرقابة شمولها لكل جزء من أجزاء المنظمة، فالرقابة لديه تتصرف إلى ضمان تنفيذ كل نشاط كما هو مخطط له وبما يتفق مع التصور المطلوب. إضافة إلى أنها تشير إلى نقاط القصور أو تلك الانحرافات ليتسنى تجنبها أو معالجتها (زيارة، 2009). حيث عرّف فايول الرقابة بأنها "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة"، أما موضوعها فهو "تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها" (القبيلات، 1998).

وتُعرف الإدارة بأنها "تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية، لتحقيق الأهداف الحكومية، والإداريون هم أولئك الذين يختصون بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين" (الطماوي، 1979).

والرقابة وظيفة إدارية، وأنها مثل وظائف الإدارة الأخرى، عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الإدارة الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح (النمر وآخرون، 1997).

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

وإن اعتبار الوظائف الإدارية جميعاً حلقات تشكل ما يعرف بالسلسلة الإدارية (management chain) ينبه إلى الأثر السلبي الذي يعم المنظمة جميعها إذا ما أخفقت أي حلقة من حلقات تلك السلسلة. لكن يكون للإخفاق في وظيفة الرقابة الأثر الأكبر على المنظمة كلها، لا بل يمكن له أن يقضي عليها. أما إذا كان التخطيط والتنظيم والقيادة قد تمت جميعاً وبشكل مُرضٍ فإن الرقابة هي العملية التي تحكم على ذلك من خلال تتبع نتائج الأداء. وهكذا، فالرقابة والتخطيط والترابط بينهما لا يغفل العلاقة للرقابة مع جميع حلقات السلسلة الإدارية (زيارة، 2009).

إن ظهور علم الإدارة في حقل التربية مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية والتجارية، كان في البداية في الولايات المتحدة عام 1946م، ثم في بريطانيا عام 1967م، ثم في بقية دول العالم الشرقية والغربية، حيث بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها صفةً بينة، شأنها في ذلك شأن العلوم التربوية الأخرى (عابدين، 2001).

وظيفة الرقابة

تعد وظيفة الرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى، حيث تتصف ببساطة مكوناتها إلا أنها في نفس الوقت تتطلب البراعة والدقة في التطبيق (المغربي، 1988). وتقوم الرقابة بوظيفتين أساسيتين هما:

1- وظيفة وقائية Protective Function :

تهدف إلى حماية المنظمة من أخطاء العاملين فيها.

2- وظيفة تنمية الكفاية Productive Function :

تعمل على التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط المعمول بها يتم تنفيذها دون أية انحرافات من أجل تحقيق الهدف بأكبر كفاية ممكنة (ديري، 2011).

أهمية الرقابة

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة، ذلك لتلافي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولاً بأول. ويُنظر إلى الرقابة على أنها حجر الزاوية في الأداء وذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم على مستوياته المختلفة، بما يساهم في سرعة تصحيحها (ديري، 2011). إذ تلعب الرقابة دوراً أساسياً مهماً باعتبارها وسيلة من وسائل قياس الأداء وتصحيحه بما يجنب المنشأة الكثير من المخاطر والخسائر (العلاق، 2008).

الحاجة للرقابة

يتم تنفيذ الخطط بواسطة العنصر البشري، والعنصر البشري يختلف من حيث مهاراته، ودافعيته للعمل، وأمانته. كذلك، قد تصبح الخطط في حد ذاتها متقدمة وتحتاج إلى مراجع. وعلى ذلك، ولتلك الأسباب تصبح عملية الرقابة ضرورية وحتمية كإحدى الوظائف الإدارية (عمران، 2007).

فوائد الرقابة

ذكر ديري (2011) عدداً من فوائد الرقابة منها ما يلي:

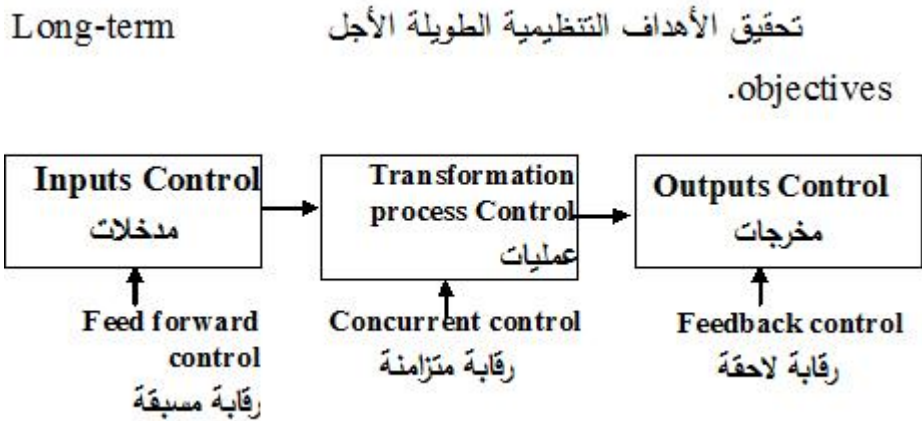
أنها تساعد على تحقيق الأهداف بسرعة وفعالية، وتكشف الانحرافات والأخطاء قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها، وتعمل على تشجيع الأفراد للقيام بأدوارهم، وتقوم بتحليل أسباب الخطأ للتصحيح والعلاج.

أنواع الرقابة الإدارية

ليس هناك نوع واحد للرقابة وإنما تتعدد أنواعها وتتفاوت نماذجها وفق طبيعة المعايير التي يقاس على أساسها الأداء، ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء، فعلى أساس المعايير الرقابية يمكن تقسيم الرقابة على أساس الإجراءات، وعلى أساس النتائج (النمر وآخرون، 1997).

صنف عباس (2007) الرقابة الإدارية لأنواع بناءً على بعض المعايير كالآتي:

الرقابة من حيث توقيت حدوثها: (الرقابة الوقائية والرقابة المتزامنة)، الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: (الرقابة على مستوى الفرد، الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية، الرقابة على مستوى المنظمة ككل)، الرقابة من حيث مصدرها: (الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية)، الرقابة من حيث نوعية الانحراف: (الرقابة الإيجابية و الرقابة السلبية)، الرقابة من حيث تنظيمها: (رقابة مفاجأة، الرقابة الدورية، الرقابة المستمرة).



الشكل (1) أنواع الرقابة وفقاً للتوقيت

*المصدر: <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1240&SecID=54>

وصنفها العامري والغالبي (2007) كالآتي:

الرقابة من حيث الزمن: (الرقابة قبل التنفيذ، الرقابة المتزامنة مع التنفيذ، الرقابة بعد التنفيذ)، الرقابة حسب المستوى: (الرقابة الإستراتيجية، الرقابة الهيكلية، الرقابة المالية، الرقابة على العمليات).

وصنف الصباح (1997) الرقابة من حيث الشخص الذي يؤديها كالآتي: (الرقابة التلقائية "الذاتية"، الرقابة الرئاسية، الرقابة المتخصصة).

عناصر الرقابة الإدارية

هناك عناصر رئيسة لا بد من توافرها في الرقابة الإدارية كالاتي:

- الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقاً لمعايير محددة، لضمان سيرها نحو الأهداف، والرقابة تُمكن من متابعة تنفيذ الخطط لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة، والرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وتسعى إلى تصحيحها، والتركيز على الرقابة لا يقتصر على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة، وإنما التأكد من أن الأعمال تؤدي بأفضل الطرق كما أنها لا تؤدي فقط إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وإنما البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجود هذه الأخطاء والانحرافات، ومن ثم إيجاد الوسائل التي يمكن أن تجد حلولاً لهذه المشكلة قبل استفحالها (الفاعوري، 2008).

وسائل الرقابة الإدارية

ذكر المفتي (1985) أن تحقيق أهداف النشاط الرقابي يتطلب وجود وسائل معينة يمارس من خلالها ذلك النشاط، ويمكن فيما يلي تحديد الوسائل الرقابية الملائمة لبعض أنواع الرقابة، فالرقابة الإدارية تمارس من خلال نوعين من الوسائل الرقابية هي:

أولاً: السلطة الرئاسية: أي الرقابة الإدارية من خلال التنظيم، والتي يمكن ممارستها باستخدام بعض أو كل من الوسائل الآتية: (التفتيش الإداري، التقارير الإدارية، الإشراف والملاحظة، الشكاوي، الميزانيات التقديرية، السجلات والإحصاءات).

ثانياً: الرقابة الإدارية من خلال أجهزة مستقلة خارج التنظيم:

وهي وسيلة تُمكن من ممارسة النشاط الرقابي في إطار السلطة التنفيذية، إلا أن هذه الرقابة لا تتم من داخل التنظيم الإداري، وإنما من خلال أجهزة رقابية مستقلة ومتخصصة توجد خارج إطار المنظمة، وتمارس نشاطها الرقابي على جميع الأجهزة الإدارية في الدول، ومن الأمثلة على هذه الأجهزة الرقابية: ديوان المراقبة العامة.

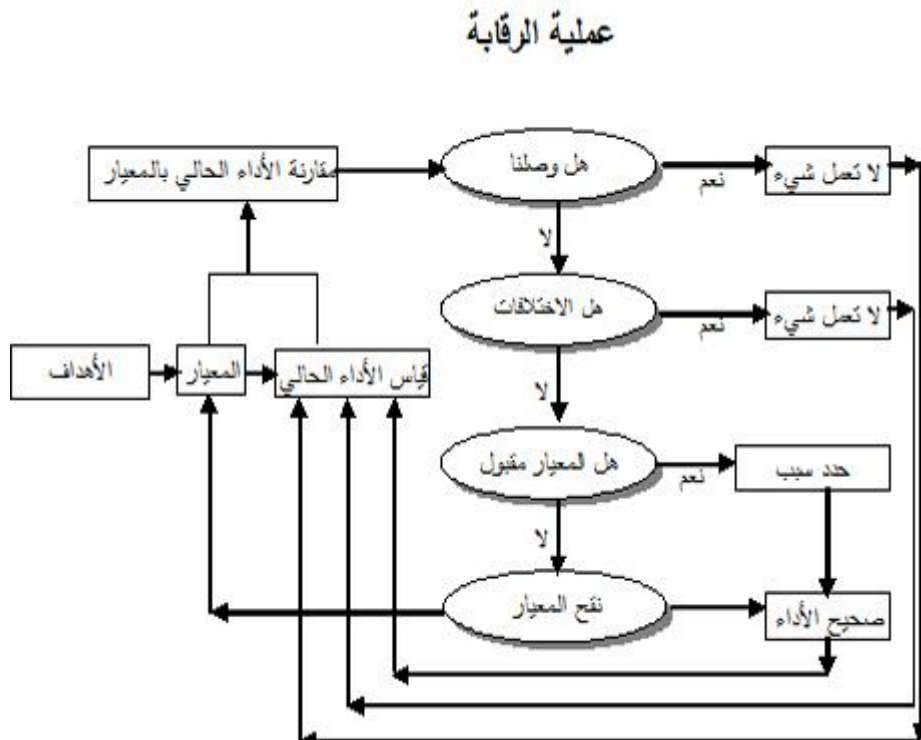
خطوات عملية الرقابة

ينظر للعملية الرقابية على أنها عملية تطبيقية تهدف إلى التركيز على خطوات الرقابة الآتية:

وضع المعايير الرقابية المُتفق عليها، ثم قياس الأداء الفعلي، ثم بيان مدى الانحراف بمقارنة نتائج الأداء بالمعايير، ثم تحليل أسباب الانحراف، ثم تصحيح الاختلافات بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المتوقعة حسب الخطة (ديري، 2011).

وقد حدد جمعة (2010) مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في المعايير الموضوعية كالآتي:

أن يكون المعيار قابلاً للقياس أو كمياً كلما أمكن ذلك، وأن يكون واقعياً، وأن يرتبط بفترة زمنية محددة، وأن يكون متناسقاً مع المعايير الأخرى.



الشكل (2) عملية الرقابة

* المصدر: <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1239&SecID=54>

مستويات عملية الرقابة

ذكر زيارة (2009) أن الرقابة عملية شاملة وفي كل المستويات الإدارية، لذلك تتفاوت ممارستها من مستوى لآخر. فحال الرقابة في المستوى الأول "مستوى الإدارة العليا" ينصرف إلى الجوانب الإستراتيجية وبما ينسجم ورسالة mission المنظمة وغرضها والأهداف التي تسعى إليها. لتكون وظيفة الرقابة وغايتها تمتد لتعبر عن مدى تطابق أداء المنظمة كلها "الأداء المؤسسي organization performance" مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة واختيارها الاستراتيجي. أما المستوى الثاني "المستوى الوظيفي"، ومن هنا ستأخذ الرقابة فيه الطابع الوظيفي المتخصص. أما المستوى الثالث "المستوى التشغيلي" والذي تنصرف الرقابة فيه إلى الجوانب الفنية المتعلقة بالموارد المادية من العمليات الإنتاجية، فهي تفصيلية أكثر ومداها مقصور في كل مرحلة إنتاجية وفقاً لمتطلبات المنتج أو المنتج سلعة كانت أم خدمات.

أهداف عملية الرقابة

الأهداف من العملية الرقابية هي:

التأكد من أن العمل يسير ضمن الأنظمة المقررة، والتأكد من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية، واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب (الموريتاني، 2010). ومنع وقوع الأخطاء، من خلال نظام رقابي سليم وتحديد الاختصاصات والصلاحيات، ومنع تكرار الأخطاء واتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت والسعة المناسبين، والإصلاح الإداري من خلال تكوين مفهوم لدى العاملين، أن الرقابة موجودة من أجل حل مشاكلهم ورفع الكفاءة (منصور، 1999).

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

مبادئ عملية الرقابة

ذكر ديربي (2011) بعض المبادئ المهمة في عملية الرقابة هي:

من الأفضل تركيز المسؤولية عن تحقيق هدف معين في شخص محدد بذاته، والرقابة لا تكون على مستوى فرد معين ولكنها تتم على مستوى عدة عمليات، وإن تقييم الناتج النهائي ليس كافياً لإتمام عملية الرقابة السليمة، بل ينبغي متابعة تقدم العمل خطوة بخطوة. لذلك ينبغي تحديد بعض النقاط الإستراتيجية على سير العمل وجعلها مراكز رقابة.

شروط الرقابة الإدارية

حتى تحقق الرقابة الإدارية أهدافها لا بد من توافر عدة شروط كالآتي:

وجوب علم المدير بهدف النشاط الذي يقوم بمراقبته، وإذا تعددت الأهداف يعرف أولوياتها، ودراية المدير بالمهام والقدرات الفنية للعمل الذي يراقبه، حتى يتمكن من تصويبه، والقدرات السياسية العامة ليتمكن من تقويم الانحراف فيه، وأن تعتمد الرقابة على المُسلّمات وإطلاع المدير نفسه على سير العمل ميدانياً، ولا تمارس الرقابة بصورة إرهابية، أو التسامح بما يؤدي إلى عدم الاكتراث، و عدم التركيز على الجزئيات والتفاصيل لكسب الوقت، وألا تتعدد جهات الرقابة فلا يدري العاملون مع من يتجهون، والكشف السريع عن الانحرافات، والمواجهة السريعة لها لكي لا يشجع التأخير المنحرفين في التماذي، ولا يؤدي إلى سخط المتضررين، وألا يكون هدف الإدارة هو تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات، بل تهدف إلى التعرف على أسباب الأخطاء والانحرافات، وكيفية علاجها، وأن تهياً للعاملين الفرصة الكاملة ليعملوا على نحو واضح محدد في حدود مسؤولية كل منهم، حتى لا يفاجؤوا بما تتطلبه الرقابة (حبيب، 1997).

خصائص الرقابة الإدارية الفعالة

من أجل أن تكون الرقابة فعالة لا بد أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

أن تكون الرقابة سهلة واضحة مفهومة، وإيجابية، تتضمن وسائل العلاج وطرق الإصلاح، وأن تتناسب مع طبيعة العمل وحجمه، وأن لا تكون الرقابة تفصيلية، وأن لا تتعدد أوجه الرقابة بصورة مُغالى فيها (ناجي، 1982). وأن تعمل الرقابة على اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والإبلاغ عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح أو التعديل، وأن تكون اقتصادية وفعالة، بحيث لا تكون تكلفة الرقابة باهظة، فمن غير المعقول أن تكون التكلفة أكثر من العائد (الصباح، 1993). أن تكون الرقابة سريعة التنبؤ معتمدة على الخبرة مع الأخذ في الاعتبار الاحتياط لتجنب الأخطاء والانحرافات، وأن تتميز بالمرونة، وتتضمن اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وإيجاد أفضل الطرق للتصحيح، وأن تُشعر الرقابة جميع العاملين بأنها ليست لتخويفهم بل هي لمساندتهم (منصور، 1999).

وأن تكون الرقابة موضوعية وواقعية في تأدية وظيفتها، وأن تكون متجددة وصالحة للتطبيق، وأن تتضمن الرقابة الجيدة سرعة استرجاع المعلومات وردود الأفعال، وأن يتناسب النظام الرقابي مع حدود السلطة المفوضة للمدير، بل ومع خطوط الاتصال التي على أساسها يتم رفع التقارير، وأن يتجانس النظام الرقابي مع هيكل الخطة (المغربي، 2000). وأن يكون النظام الرقابي متناسباً مع قدرات وخبرات المديرين، وأن تركز الرقابة على العوامل الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المشروع من فشله (عشماوي، 2000).

مقومات الرقابة الإدارية

هناك مقومات لا بد من توافرها حتى تقوم الرقابة بدورها على أكمل وجه كالاتي:

ضرورة وجود منشأة لها إدارة تتبنى هدفاً أو مشروعاً، وضرورة وجود نظام رقابي قائم على قاعدة مؤسساتية، وضرورة توفر العنصر الإنساني، وضبط سلوكهم في أثناء العمل، وضرورة وجود معايير لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، وضرورة توافر الدعم المادي

والمواد والتجهيزات، وأن تأخذ الرقابة صفة الاستمرارية والشمولية، وأن تخضع أعمال الرقابة وموظفيها لقاعدة القانون، وأن تعتمد الرقابة على عمليات، وإجراءات، وأساليب تكفل لها تقييم نتائج المجهودات، وأن تتصف الرقابة بالترشيد المالي والوظيفي، وأن يكون للرقابة نطاق واضح، وأن تعتمد الرقابة على التغذية العكسية ليتم ترشيد القرار الصادر للمعالجة، وأن تكون هناك أنشطة داخل المنشأة يمكن مراقبتها سواء كانت هذه الأنشطة مدخلات أو عمليات تشغيلية أو مخرجات، ووجود أدوات رقابية وقياسية، ووجود وحدات إدارية رقابية (الصباح، 1993).

الاعتراضات الموجهة للرقابة

رغم أهمية الرقابة إلا أن هناك اعتراضات ظهرت من الآثار التاريخية التي صاحبت الثورة الصناعية منها:

تصاحب الرقابة عادة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية، وتصاحب الرقابة عقوبات صارمة وتجاهل المكافآت، وتزاول الرقابة عن طريق الإلزام (بمعنى إفعل هذا وإلا)، وعدم دقة البيانات التي تستخدم في الرقابة، وعدم كفاءة نظام الاتصال، والتحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة (ديري، 2011).

المعوقات التي قد تحد من تحقيق الفاعلية في الرقابة الإدارية

هناك معوقات تحول دون تحقيق الرقابة الإدارية فاعليتها كالاتي:

ضعف الإمكانيات البشرية والمادية، ووجود صعوبات في تقويم الأداء للأفراد العاملين في المنظمة، وعدم تشجيع القيادات العاملين على تقويم أنفسهم من خلال المناقشة وإبداء الرأي، وقلة وعي القيادات بأهداف الرقابة وأساليبها والعمل على تصيد أخطاء العاملين وتطبيق الجزاءات فقط، وعدم توفر قواعد معلومات وبيانات حديثة خاصة بالأداء للمقارنة والمتابعة، وعدم مواكبة الأساليب الرقابية الحالية لتطورات العمل في المنظمة. والفروق الفردية والتجارب الشخصية، والنزاعات الفردية والروح الأنانية للبحث عن مكاسب آنية، والطمع وحب الظهور من قبل بعض العاملين، وعدم الجدية في العمل من قبل البعض، وعدم القدرة على التفريق بين الأخطاء

الثانوية التي يمكن التغاضي عنها وتلك الرئيسة التي من الواجب الوقوف لحلها. ونظام الرقابة الإدارية غير مرن، وشعور الموظفين بأن النظام ليس لمساندتهم إنما لتخويفهم، وعدم وضوح النظام الرقابي وسهولته، ومشكلة الرقابة في أنها تنصب على جمع المعلومات وليس على العمل، وتتصف الرقابة بمفهوم الهيمنة وليس السلوك العقلاني (السبيعي، 2004).

سُبل الحد من معوقات تحقيق الفاعلية في الرقابة الإدارية

لحد من معوقات تحقيق الفاعلية في الرقابة لا بد من إتباع السبل الآتية:

تفهم المديرين لطبيعة وظيفة الرقابة، واشتراك العاملين في عملية الرقابة، وإحساس الإدارة بمطالب الأفراد والعمل على تحقيقها، وتطوير الأساليب الرقابية بما يتناسب مع تطورات العمل في المنظمة، ووضع معايير محددة لأداء العاملين لقياس الأداء، وقياس أداء العاملين بالساعات الفعلية المبذولة في العمل، وتطوير نظم قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العاملين للمتابعة والمقارنة، وتوعية القيادات بأهمية الرقابة وأهدافها الإيجابية، وإجراء البحوث العلمية لمعالجة مشكلات المنظمة في مجال الرقابة وتحقيق الكفاءة في الأداء، وتحسين بيئة العمل لدعم درجة التفاعل بين القيادات والعاملين لرفع كفاءة الأداء، ووضوح الإجراءات والنظم واللوائح وشرحها للعاملين يسهم في التعرف على أهداف الرقابة على الأداء (السبيعي، 2004).

ونبذ فكرة العقاب وإدخال الحوافز التي تؤدي إلى رفع معنويات الأفراد، وتشجيعهم على الالتزام بالمستويات الموضوعية، ووجوب إتباع أسلوب اللامركزي في الرقابة، حتى عندما يتم وضع المعايير بطريقة مركزية، ويجب تحسين نظام الاتصال وتشجيع التعاون والمناقشة الجماعية مع العاملين قبل تطبيق نظم الرقابة (ديري، 2011).

مراحل التطور التاريخي للرقابة في مجال التعليم

ذكرت عبد المنعم (1998) أن مفهوم الرقابة على المؤسسات التربوية وتطويرها لا يختلف عن المفهوم التقليدي للرقابة في ميدان الصناعة، ومع تطور أوضاع المؤسسات التربوية فقد تطورت

الرقابة على هذه المؤسسات، وتشير أدبيات التقويم التربوي المؤسسي إلى تعدد وتنوع مراحل الرقابة وتباين توجهاتها وطموحاتها، ومن أهم هذه المراحل ما يلي:

مرحلة التفتيش، ثم مرحلة البيروقراطية، ثم مرحلة الإنسانية في التعامل، ثم مرحلة الاهتمام بالمناهج والعمل على تطويرها، ثم مرحلة الاهتمام بإدارة الفصل، ثم مرحلة الاهتمام بالرقابة الإدارية.

ولذا تعد الرقابة إحدى مداخل تقويم الأداء التعليمي، فمن خلالها يمكن قياس نتائج العملية التعليمية استناداً إلى معايير موضوعية، بما يُمكن من تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية محددة (أحمد، 2006).

الرقابة الإدارية في المجال التعليمي

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

ولقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة وأصبحت تغطي المجالات الآتية:

فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الأجهزة التعليمية، وتتبع العوامل التي تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج. وقياس عناصر الكفاءة في أداء الوحدات التعليمية والفعالية بالنسبة لنتائج البرامج وتحقيق التوازن بينهما، وتقويم أداة الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات التعليمية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها

على تحقيق الأهداف. والمساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرار بصفة خاصة في السنوات الأخيرة المقبلة بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال، أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بإشراك القائمين بالرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الاسترشاد برأيهم عند الحاجة إلى ذلك (النجار، 1997).

معنى هذا أن الرقابة لا تعني قيوداً على المعلم أو عيوناً تلتقط الهفوات والزلات لتحويلها إلى تقارير ولكنها أصلاً تنطلق من معايير تقويم وتطوير تستند إلى فكرة التحسين المستمر (الناقة، 2003). وأنه لكي تحقق الرقابة أهدافها فلا بد أن تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً وواضحاً بالوظائف والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم المعلم بأدائها والتي يطلق عليها أهداف سلوكية تتضمن عدداً من الكفايات المختلفة التي تُلبّي احتياجات وظيفته من معارف ومهارات واتجاهات إدارية حديثة وقيم مرتبطة في مجال الإدارة الصحية (ياغي، 1991). وأنه من الضروري وضع إستراتيجية رقابية تأخذ في اعتبارها الضبط، والمتابعة، والمحاسبة، والتطوير، والتحسين سعياً نحو تحقيق جودة كم وجودة كيف التعليم بما يؤدي إلى نقلة نوعية للتعليم (عبد المنعم، 1998).

إن التخطيط المتكامل يفقد فاعليته إذا لم يتبعه أداء جيد ورقابة فعّالة على تنفيذ العملية التعليمية طبقاً لمعدلات الأداء لتحقيق عنصري الكفاءة والفعّالية، ويجب أن تعكس الرقابة درجة الأداء أو الإنجاز للعملية التعليمية بغرض تقييمها، وتمثل عملية قياس الأداء جوهر عملية الرقابة، حيث تُظهر عملية التقويم درجة الجودة في أداء وتنفيذ العملية التعليمية ومدى تحقيق أهدافها، مما يتطلب من الإدارة المدرسية توفير البيانات اللازمة للقائمين بعملية الرقابة (Robbins, 1993).

إن الإدارة التربوية بمفهومها الشامل تتكون من وظائف متعددة، إذ تؤثر كل وظيفة منها في الأخرى، ولتحقيق المخرجات التربوية المرجوة، لابد أن تكون كل وظيفة على درجة مناسبة من الكفاءة والفاعلية. وعليه لابد للفاعلية الإدارية من إعادة النظر في مخرجات التعليم من أجل تحسينها وتجويدها، والاهتمام بالنوع أكثر من الكم؛ وذلك من خلال دراسة درجة فاعلية الرقابة

الإدارية المطبقة على مديري المدارس ومديراتها والمتبعة من قبلهم في الميدان، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إيجاد نظم فاعلة للرقابة الإدارية، إذ يتم من خلالها محاسبة المقصرين وتشجيع المبدعين والناجحين.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي Job Performance

مقدمة

لقي موضوع الأداء الوظيفي وما يزال يلقي اهتماماً من قبل المختصين على الصعيدين النظري والعملي، ويعني الأداء في اللغة: القيام بالواجب، واصطلاحاً: عُرّف الأداء في معجم المصطلحات الإدارية بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (العلاق، 1996). إذ يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية (رضا، 2003).

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

وعرّف هلال (1999) الأداء بأنه "سلوك وظيفي هادف، لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد، والقوى الخارجية المحيطة به".

ويرى كل من بدوي ومصطفى (1984) أن الأداء "عبارة عن نتاج جهد معين، قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".

مفهوم الأداء الوظيفي The Concept of Job Performance:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (السكران، 2004).

عرف عكاشة (2008) الأداء الوظيفي بأنه: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد.

مفهوم الأداء الإداري

ويرى سليمان (1990) أن الأداء الإداري "هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

ويرى مجبر (1994) أن الأداء الإداري هو "عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينها عامل مشترك".

إن الأداء الحقيقي يُنظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها، وألا يتم تجاهلها تماماً. بمعنى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط، فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة، أن تخطط وتنظم، إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها، وهذا يفسر بوضوح مدى الترابط الوظيفي بين هاتين الوظيفتين من جهة، ومن جهة أخرى فإن أداء العملية الإدارية

على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لموقف الأداء في الجهاز الرقابي الحكومي، حيث يعتبر أداء العملية الإدارية هدفه الرئيس الذي وجد أصلاً من أجل الرقابة عليه (جاد الله، 1985).

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف، وهي كالآتي:

أولاً: الموظف، وما يمتلكه من معرفة، ومهارات، وقيم، واتجاهات، ودوافع، ثانياً: الوظيفة، وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل، ثالثاً: الموقف، وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي (موسى والصباغ، 1989).

وظائف الإدارة المدرسية

يقول مصطفى (1994) في شأن وظائف الإدارة المدرسية إنها وظائف ذات جانبين: إداري وفني، ويخدم كل منهما الآخر بما يحقق أهداف المدرسة. ومن تلك الأهداف: تسيير شؤون المدرسة وفقاً للتعليمات والقواعد الصادرة عن الإدارة التعليمية، وتنظيم نظام العمل في المدرسة وتسهيله وتطويره، وتوفير الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف، وتنمية المعلمين مهنيًا، وإعداد برامج التوجيه والإرشاد للتلاميذ، والإشراف على النواحي المالية للمدرسة، وتنظيم العلاقات بين المدرسة وبيئتها. ويأخذ الباحث على المدارس العربية أن الإدارات المدرسية فيها تعطي كل اهتماماتها للجوانب الإدارية، وتُغفل الجوانب الفنية، على الرغم من أهميتها وضرورتها.

أما زاهر (1995) فقد حدد خمس عمليات اعتبرها وظائف جديدة للإدارة المدرسية، هي: اتخاذ القرار، والتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة.

أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً

وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً. وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام التي يُكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية، ترغب المنظمات في تحقيقها (سليمان، 1990).

عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فاعل، وذلك يعود إلى أهميتها في تحديد وقياس مستوى أداء العاملين في المؤسسات، حيث اتجه الباحثون للتعرف إلى عناصر الأداء، من أجل الخروج بمزيد من المساهمات التي تدعم فاعلية الأداء الوظيفي في المؤسسات، ومن هذه المساهمات ما ذكره (عبد الله، 1979) من نقاط أبرزَ فيها عناصر الأداء كالآتي:

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

محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء لا يتحدد بناءً على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسة هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل (سليمان، 1990).

فالدافعية الفردية؛ تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته. و مناخ العمل؛ يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه، وأشبع حاجاته جميعها. والقدرة لدى الفرد على أداء العمل؛ هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب، واكتساب الخبرات والمهارات، والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة الآتية:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل (السلمي، 1985).

وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً، نظراً للأسباب الآتية:

إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى، وإن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى، وإن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء (الحربي، 2003).

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

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

أولاً: عوامل إدارية تنظيمية: مثل (عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة، صراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه، عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً، الإشراف السيء، النقص في التدريب، عدم تحديد واجبات الموظف، نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها ...). ثانياً: عوامل بيئية خارجية: مثل (صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل، تشريعات حكومية، سياسات النقابات، الاضطراب السياسي). ثالثاً: عوامل تتعلق بالموظف: مثل (نقص في رغبته ودفاعيته، ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية، تغيب مستمر عن العمل، مشكلات عائلية).

مداخل تحسين الأداء الوظيفي

ذكر الفايدي (2008) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء الوظيفي كالاتي:

المدخل الأول: تحسين أداء الموظف: يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف. والوسيلة الثانية: وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه. والوسيلة الثالثة: وتتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف. والمدخل الثاني: تحسين الوظيفة: يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة، أو غير ضرورية. والمدخل الثالث: تحسين بيئة العمل: يعتبر الموقف أو

البيئة التي تؤدّي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر والعمادات ومع المستفيدين من الخدمة.

دور الرؤساء في تحسين الأداء

يلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غايته الوصول لإدارة فاعلة للأداء، ويحدد تشاندا، وكابرا (2002) النقاط الرئيسة لدور المدير في تحسين أداء المرؤوسين على النحو الآتي:

أن يشجع الأفراد العاملين ومرؤوسيه على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري. وعند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر المساعدة على التعلم والتفاهم. وينوه للأفراد جوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة. و ألا يسود شعور الخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم. وتفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين ليزيد وينمي من مهاراتهم. وتنبيهه للمرؤوسين يزيد من فرص الترقية في المسار الوظيفي.

ويذكر السلمي (2001) عدد من المعايير الرئيسة لإدارة الأداء بشكل كفاء، يحقق في النهاية أهداف وغايات المنظمة وهي:

وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف، والاهتمام بتوصيل معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية، والتأكيد على مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف المتفق عليه، وأن يكون هناك أساليب تقف على الأداء الضعيف، وطرق معالجته، ووضوح طرق وآليات نظام إدارة الأداء.

وبناءً على ما تقدّم ذكره ترى الباحثة أن العملية التربوية مترابطة، ومتصلة، ومتشابكة بجميع جوانبها، فلا يمكن أن تكون الرقابة الإدارية فعّالة إذا لم تؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، والذي ينعكس بدوره على جودة مخرجات العملية التربوية.

الدراسات السابقة

حظي مدير المدرسة بشكل عام باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما له من آثار مهمة ودور رائد في إنجاح العملية التعليمية في المدرسة، إذ عمدت الباحثة إلى دراسة فاعلية الرقابة الإدارية لهؤلاء المديرين والمديرات، وفق مجالات محددة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، حيث قامت الباحثة بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي حسب التسلسل الزمني (من الأحدث للأقدم)، بدءاً من الدراسات العربية ومن وثم الدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية

أ) الدراسات العربية

دراسة حويل (2012)

أجرت دراسة عنوانها "واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق مدارس وكالة الغوث الدولية للمساءلة التربوية، والجودة الشاملة فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (91) مديراً، وقد اختارت الباحثة جميع المديرين في الضفة الغربية عينةً لدراساتها، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تضمنت محورين؛ الأول: المساءلة التربوية، والثاني: الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أن هناك واقع عالٍ جداً للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطي المساءلة التربوية، والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها.

دراسة الحسن (2010)

أجرت دراسة عنوانها "درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، والتعرف إلى تأثير متغيرات "الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع مديرية التربية والتعليم، والمسمى الوظيفي". وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في خمسة أقسام هي: "الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين" في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وذلك بوصفها الأقسام ذات العلاقة المباشرة في مساءلة مدير المدرسة، والحكم على درجة فاعليته، واختارت الباحثة عينة عشوائية قوامها (245) فرداً، أي ما نسبته (35%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها جاءت مرتفعةً بشكلٍ عام، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية تُعزى لمتغيرات "الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع مديرية التربية والتعليم، والمسمى الوظيفي".

دراسة أبو حشيش (2010)

أجرى دراسة عنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين".

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وقد بلغت عينة الدراسة (260) معلماً ومعلمة يعملون في مديرية غرب غزة، إلا أن عدد الاستبانات المستردة بلغت (212) استبانة. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة في بُعديها الإداري والفني، كما حصل الجانب الفني على المرتبة الأولى، وأنه لا توجد فروق في استجابات المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاههم تُعزى إلى متغير "الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة".

دراسة الأحمد (2008)

أجرى دراسة عنوانها "مفهوم الرقابة الذاتية وفلسفتها لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ودورها في تفعيل إدارة الجودة: التربية الشاملة".

هدفت الدراسة تعرف مفهوم الجودة، ورصد أهم متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، وهدفت إلى بيان أهمية الرقابة لتحقيق الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، واستعراض مفهوم الرقابة الذاتية في كل من الفكر الإداري والإسلامي والفكر الوضعي، وبيان فلسفتها، واستطلاع مدى وعي مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بمفهوم الرقابة الذاتية وفلسفتها، وتعرف أهم انعكاسات وعيهم بمفهومها وفلسفتها في تفعيل إدارة الجودة التربوية الشاملة بهذه المدارس، وتحديد أهم وسائل تنمية الرقابة الذاتية لديهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (230) فرداً من مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بدولة

الكويت (ذكور وإناث)، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تكونت من (50) فقرة موزعة على ثلاثة محاور: (مفهوم الرقابة الذاتية، فلسفة الرقابة الذاتية، أثر الرقابة الذاتية في تفعيل إدارة الجودة).

وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أن مفهوم الرقابة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية يتضمن: (مراقبة الله تعالى، وقوة الضمير، ومحاسبة النفس، والتحلي بالأمانة)، وتوصلت أن فلسفة الرقابة الذاتية واضحة لدى أفراد العينة، ومعلوم أهم مراميها وغاياتها لديهم بدرجة عالية، وأن الرقابة الذاتية لها أثر فعّال نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث تعمل على تحسين الأداء، والحد من القصور والإهمال، ومواجهة الأخطاء أولاً بأول، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة حسب المتغيرات التي تناولتها الدراسة حول مفهوم الرقابة الذاتية، وفلسفتها، وأثرها في تفعيل إدارة الجودة التربوية الشاملة.

دراسة العجمي (2008)

أجرى دراسة عنوانها "درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها، وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف متغيرات "الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة". وقد تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ومديراتها. وقام الباحث ببناء استبانة مكونة من (51) فقرة استخدمها أداة للدراسة. وقد توصل الباحث في دراسته لنتائج من أهمها: هناك تقبل متوسط من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية، وأن هناك فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس على درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت لصالح الذكور، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المديرين الذين يحملون الدرجة الجامعية ودبلوم إدارة مدرسية ودرجة ماجستير فما فوق، مقارنةً

مع المديرين من حملة دبلوم الكلية والبالوريوس، وأظهرت وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح المديرين الذين لديهم خبرة (10) سنوات فأكثر مقارنةً مع المديرين من ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، والمديرين ذوي سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وتطبيقهم لها.

دراسة العتيبي (2008)

أجرى دراسة عنوانها "أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر المساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (276) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود، إذ استخدم الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية كانت مرتفعة، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

دراسة سمير (2008)

أجرت دراسة عنوانها "واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية باختلاف متغيرات "الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، وموقع المدرسة، والمديرية، ومستوى

المدرسة". وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومديراتها في الخليل وبيت لحم. وقامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (66) فقرة استخدمتها كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لمجال "واقع ممارسات المساءلة الإدارية" بدرجة مرتفعة، وأنه لا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، وموقع المدرسة، والمديرية، ومستوى المدرسة).

دراسة الحمود (2007)

أجرت دراسة عنوانها "أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة".

هدفت الدراسة بناء أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، إذ أعدت الباحثة استبانة لقياس درجة ممارسة المساءلة في المدارس الثانوية الأردنية، ووزعتها على عينة طبقية عشوائية مكونة من المديرين والمديرات وعددهم (115)، ومن المعلمين والمعلمات وعددهم (345). وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: وجود ثلاثة نماذج للمساءلة هي: "الأنموذج الفني البيروقراطي، والأنموذج المهني، والأنموذج المبني على مشاركة الزبائن"، وتوصلت النتائج إلى أن درجة واقع المساءلة المعمول بها في النظام التربوي الأردني على مستوى المدرسة الثانوية كانت عاليةً بشكل عام.

دراسة المدني (2007)

أجرى دراسة عنوانها "المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم".

هفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قِبَل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقاتهما. وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها (الأداء، والانضباط، والجوانب الشخصية) لأفراد عينة الدراسة.

ومعرفة المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتحدد من درجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (81) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة البكالوريوس. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء، والانضباط، والجوانب الشخصية)، منفردةً مع بعضها البعض ومجموعةً ككل.

دراسة الراسبي (2006)

أجرت دراسة عنوانها "تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عُمان".

هدفت الدراسة تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عُمان، عن طريق دراسة واقع مساءلة الأداء في الميدان التربوي بالسلطنة. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانة مكونة من (136) فقرة، إذ طبقت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (2393) فرداً تضمنت رؤساء أقسام مديريات التربية والمشرفين ومديري المدارس والمعلمين من ثلاث مديريات للتربية والتعليم؛ تمثل مناطق الشمال والوسط والشرق بالسلطنة. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق عناصر مساءلة الأداء جاءت بدرجة كبيرة في مجالي "نظام التقرير عن النتائج التربوية، والتوصيف الوظيفي"، وجاءت بدرجة متوسطة في مجالات "الأهداف التعليمية، والأهداف التربوية، والمعايير، ونظام التقييم، ونظام الحوافز على التوالي". وأن تقديرات عينة الدراسة لدرجة مساءلة فئات النظام التربوي عن تقصيرها في القيام بمسؤولياتها؛ جاءت كبيرة نحو جميع الفئات؛ عدا فئة أولياء أمور الطلبة؛ التي جاءت بدرجة متوسطة. وأعلى الفئات مساءلةً كانت فئتي المعلمين ومديري المدارس، وأقلها فئة أولياء أمور الطلبة. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الآتية "الجنس - لصالح الإناث، والمؤهل العلمي - لصالح دبلوم متوسط، وطبيعة العمل - لصالح فئة المشرفين، وسنوات الخبرة - لصالح كل من فئة (6-10 سنوات) وفئة (11 سنة فأكثر). وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

دراسة آل الحارث (2005)

أجرى دراسة عنوانها "اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك تعرف أثر المتغيرات الآتية: "الجنس، والخبرة، ونوع المدرسة، ومكان وجودها، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية التي تخرج منها المدير، ونوع التخصص" في اتجاهاتهم. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل ومديراتها (حكومية وخاصة) والبالغ عددهم (490) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (420) مديراً ومديرة بعدد الاستبانات المستردة بعد التوزيع، إذ طوّر الباحث استبانة مكونة من (50) فقرة. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهاتهم تعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: "الجنس - لصالح الإناث، ولنوع المدرسة - لصالح المدارس الخاصة، ومكان وجود المدرسة - لصالح المدينة، والمؤهل العلمي - لصالح حملة الدبلوم"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الخبرة وطبيعة الكلية ونوع التخصص.

دراسة أخوراشيدة (2004)

أجرت دراسة عنوانها "درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة".

هدفت الدراسة تعرف درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (585) معلماً ومعلمة. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباطية بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدارس، كما بيّنت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين درجة المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدارس تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس.

دراسة العمري (2004)

أجرى دراسة عنوانها "واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن: دراسة تحليلية تطويرية".

هدفت الدراسة تعرف تحليل نظام المساءلة التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت تحديد درجة توفر عناصر المساءلة التربوية في النظام التربوي الأردني، ودرجة تنفيذ نظام المساءلة التربوية، والمعوقات التي تعترض تنفيذه. وتمّ اختيار عينة مكوّنة من (662) فرداً بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها: توافر عنصرين من عناصر المساءلة التربوية وهما: الأهداف التربوية، والأهداف التعليمية، وأظهرت أن درجة تنفيذ المساءلة التربوية كانت مقبولة بمتوسط (3.48) مقارنةً بالمتوسط المعياري (3.5) الذي اعتمده الباحث، كما تبين من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح وجود سبعة معوقات تعترض تنفيذ المساءلة التربوية في الوزارة من أهمها: العلاقات الشخصية،

والجوانب الإنسانية مثل: "الشللية والجهوية، والوساطة والمعرفة"، والصفات الشخصية لبعض الموظفين مثل: "عدم الانتماء، والضغوط الاجتماعية والعشائرية" التي يتعرض لها الموظفون.

دراسة الزعبي (2003)

أجرى دراسة عنوانها "درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها".

هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها من قبل القادة التربويين، وعلاقتها بمتغيرات "الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمنطقة، والمؤهل العلمي، والجنس". وتكوّنت عينة الدراسة من (228) موظفاً ممن يشغلون مناصب قيادية في (12) مديرية تربية وتعليم في الأردن. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة، كما شكّل مجال الانضباط الوظيفي أعلى درجة تطبيق في حين شكّل المجال الإنساني أدنى درجة تطبيق، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية ضمن المجالات الأربعة تُعزى لمتغيرات "الخبرة، والمنطقة، والمؤهل العلمي، والجنس"، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة القانونية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري التربية والتعليم.

دراسة كسبري (2003)

أجرت دراسة عنوانها "اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية".

هدفت الدراسة تعرف اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، والكشف عن العلاقة بين اتجاهاتهم نحو المساءلة في الإدارة التربوية وبين متغيرات "الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدارس، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية التي تخرج منها المدير". واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت

عينة الدراسة من (204) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها: أن اتجاهات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية نحو مفهوم المساواة وأهميتها كبيرة، ونحو المساواة في الإدارة التربوية كبيرة جداً، وأن اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساواة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تتأثر بكل من المتغيرات الآتية: "متغير الجنس بفارق بسيط لصالح الذكور، وبمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري ولصالح الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، وبمتغير نوع المدرسة ولصالح المدارس الخاصة، وبمتغير المؤهل العلمي ولصالح الماجستير، وبمتغير طبيعة الكلية التي تخرج منها المدير بفارق بسيط لصالح الكلية العلمية".

دراسة أبو كركي (2003)

أجرت دراسة عنوانها "مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساواة التربوية وأهدافها وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن".

هدفت الدراسة تعرف مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساواة التربوية وأهدافها وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن. وتكوّنت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً من (228) مديراً ومديرة موزعين على مديريات الكرك الأربعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ بناء استبانة مكونة من (55) فقرة. وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أن مديري المدارس الحكومية يدركون مفهوم المساواة التربوية بدرجة مرتفعة، كما يدركون أهداف المساواة التربوية بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على إدراك مفهوم المساواة التربوية يُعزى لمتغيرات "الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة"، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على إدراك أهداف المساواة التربوية يُعزى لمتغيرات "الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة"، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على إدراك أهداف المساواة التربوية يُعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح الفئة (10سنوات فأكثر).

دراسة رمضان (2001)

أجرى دراسة عنوانها "الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، كما حاولت الدراسة التعرف إلى درجة الرقابة لدى لإداريين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، ودرجة كل بعد من الأبعاد الخمسة للرقابة (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية، والتعليمات، والقرار الإداري، ووسائل الرقابة، والرقابة الإدارية)، ودرجة كل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة بالرقابة، كما هدفت الدراسة التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة المستقلة على النتائج، وقد كانت المتغيرات كالاتي (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمركز الوظيفي، وحجم الدائرة). وأجريت الدراسة على عينة قوامها (273) موظفاً في (11) محافظة، بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واسترجع (235) استبانة بعد الإجابة عليها. استخدم المنهج الوصفي التحليلي المسحي.

وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والاتصال، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للرقابة متوسطة، حيث وصلت (69.5%)، وأن أفضل مجالات الرقابة مجال (التعليمات) ونسبته (71.6%)، يليه بالترتيب مجال (وسائل الرقابة الإدارية) ونسبته (70.6%)، ثم مجال (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية) ونسبته (69.6%)، ومن ثم مجال (الرقابة الإدارية) ونسبته (68.6%)، وأخيراً مجال (القرار الإداري) ونسبته (67.4%)، كما وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق على مجالي الرقابة (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية، والتعليمات) لصالح أكثر من (10) سنوات. ووجود فروق على مجال الرقابة (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية) لصالح الموظف. كذلك وجود فروق على الدرجة الكلية للرقابة لصالح حجم الدائرة التي تحتوي أقل من (30) موظف.

ب) الدراسات الأجنبية

دراسة أتافيا (Ataphia, 2011)

أجرت دراسة عنوانها "تقييم واقع المساءلة لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا".

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

دراسة دوجان (Duggan, 2009)

أجرى دراسة عنوانها "مدى تفهم القائمين على المدارس بتأثير المساءلة المدرسية في تحسين جودة المخرجات المدرسية".

هدفت الدراسة تعرف مدى تفهم القائمين على المدارس بتأثير المساءلة المدرسية في تحسين جودة المخرجات المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة مكونة من (400) من العاملين في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في جنوب استراليا. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك توتر حاصل بين الأساليب التي يستخدمها المديرون في عملية تطبيق المساءلة وسياساتها سواء مع الإدارة التعليمية العامة أو من خلال الإجراءات البيروقراطية التي يواجهونها.

دراسة لاواندا (Lawanda, 2009)

أجرت دراسة عنوانها "مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية، ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسين. وتكوّنت عينة الدراسة من (420) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة وُزعت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة، والتي ركّزت على مقياس ممارسة المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية. وأشارت الدراسة إلى أن (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية.

دراسة بوليميا (Pullima, 2008)

أجرى دراسة عنوانها "تأثير المساءلة الإدارية في المدرسة في تنقل الطلبة بين المدارس في ولاية تكساس الأمريكية".

هدفت الدراسة تعرف تأثير المساءلة الإدارية في المدرسة في تنقل الطلبة بين المدارس في ولاية تكساس الأمريكية، وهدفت تعرف تأثير المساءلة الإدارية من حيث أداء العاملين في الطاقم الإداري وتقييم المدرسة. وتمّ قياس المساءلة من خلال معدلات أداء الطلبة في ولاية تكساس، وأثر تنقل الطلبة العالي في الصفوف والمدارس وتأثيره في مستوى المساءلة الإدارية. واستخدمت الدراسة البيانات التي تمّ الحصول عليها من خلال (3447) مدرسة من مدارس ولاية تكساس. وتوصلت الدراسة لنتيجة مفادها أن هناك تأثير سلبي لتنقل الطلبة في معدلات المساءلة الإدارية، ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

دراسة ماكجي وروبرت (McGee, Robert, 2006)

أجريا دراسة عنوانها "درجة المساءلة في تطبيق المنهاج في مادة الرياضيات: دراسة تحليلية".

هدفت الدراسة فحص عملية تطبيق منهاج مادة الرياضيات، وتأثيرها في تحصيل الطلبة الأكاديمي في بيئة توجد فيها مساءلة إدارية، وتركزت جهود هذه الدراسة على العوامل المختلفة ضمن بيئة المدرسة والتي تؤثر في تحصيل الطلبة الأكاديمي في المجالات الآتية: "القيادة الإدارية، والثقافة المدرسية، واتجاهات المعلمين ومعتقداتهم ومصادر قلقهم". وتمّ تحليل نتائج الطلبة في الصف التاسع الأساسي في مدى سنتين في أربعة مدارس متوسطة في بروكسل بولاية بنسلفانيا الأمريكية، ثم تناول ملاحظات الباحثين على جمع المعلومات عن مراحل التطبيق وخصائص القيادة الإدارية، والثقافة المدرسية، واتجاهات المعلمين ومعتقداتهم. واستخدم الباحثان أسلوب المقابلة الشخصية مع (26) معلماً ومعلمة لمادة الرياضيات. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وتقييم تطبيق منهاج الرياضيات، وتحصيل الطلبة الأكاديمي في المدارس المستهدفة.

دراسة كارتر (Carter, 2000)

أجرى دراسة عنوانها "فحص مقارنة ومفارقة بين نظم مؤشر المساءلة الإدارية في الولايات التي تنتج وتستخدم بيانات على المستوى المدرسي".

هدفت الدراسة عمل مسح للولايات لتحديد أي منها تقوم بإصدار نظم مؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة بين الولايات كاملة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن هناك (34) ولاية تعمل على إصدار نظم مؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة والتي تختلف في صغتها، ومنظورها، ومؤشراتها مجتمعة، وأظهرت تنوع نظم ومؤشرات المساءلة الإدارية بين الولايات، واختلاف أشكال العرض.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

أ) الدراسات العربية

دراسة مسعود (2012)

أجرى دراسة عنوانها "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية".

هدفت الدراسة تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (759) مديراً ومديرةً في مديريات شمال الضفة الغربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث اختار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية، وأجريت الدراسة على المديرين والمديرات في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية، وكان عددهم (300) مدير ومديرة، بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدّ الباحث استبانة مكونة من (62) فقرة، مكونة من قسمين: التمكين الإداري وتطوير الأداء، وقد استرجع الباحث منها (270) استبانة، أي ما نسبته (90%) من حجم العينة. وقد توصلت الدراسة لنتائج عديدة من أهمها: أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري، ولتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وأظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة، ومرحلة المدرسة، ومهارة استخدام الحاسوب، والعمر).

دراسة الصرايرة (2011)

أجرى دراسة عنوانها "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها".

هدفت الدراسة تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة من مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً إذ بلغ (3.78) درجة من (5) درجات، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات (نوع الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، مكان الحصول على درجة الدكتوراة، الجامعة التي يعمل فيها).

دراسة المقصص وآخرون (2011)

أجروا دراسة عنوانها "درجة توفر أخلاقيات الوظيفة العامة في الأداء الوظيفي لدى مديري ومعلمي تربية البادية الوسطى"، في الأردن.

هدفت الدراسة تعرف درجة توفر مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة في الأداء الوظيفي لدى مديري ومعلمي تربية البادية الوسطى، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي تربية البادية الوسطى، والبالغ عددهم (913)، وقد تم اختيار (183) من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم تقسيمهم إلى (138) معلماً ومعلمة، و(47) مديراً ومديرة، وبنسبة مئوية بلغت (20.15%) من مجتمع الدراسة تقريباً، وتم بناء استبانة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة توفر أخلاقيات الوظيفة العامة في الأداء الوظيفي لدى مديري ومعلمي تربية البادية الوسطى مرتفعة، وأظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة).

دراسة جبر (2010)

أجرى دراسة عنوانها "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة تعرف مستوى الإبداع الإداري وأثره في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية". وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة، واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً، وقد صمم الباحث هذه الاستبانات المكونة من (94) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، حيث تم استرداد (138) استبانة بنسبة (77.5%) من مجموع الاستبانات الموزعة. توصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يعتبر مرتفعاً، كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، كما بينت النتائج وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

دراسة العمرات (2010)

أجرى دراسة عنوانها "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها" في الأردن.

هدفت الدراسة تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية تربية البتراء والبالغ عددهم (820) معلماً ومعلمة، وطور الباحث استبانة كأداة للدراسة مكونة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء أي بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، كما أشارت

النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة على مجالات الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، ومجالات: توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة بكالوريوس فأقل.

دراسة بحر وأبو سويرح (2010)

قاما بدراسة عنوانها "أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة".

وهدفت الدراسة تعرف أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت إلى التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد جمع الباحثان بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وقد أمكن جمع (180) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: وجود توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، وأظهرت النتائج أن

هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

دراسة أبو علي (2010)

أجرى دراسة عنوانها "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية".

هدفت الدراسة تعرف العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (124) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها: أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، هي العوامل الاجتماعية.

دراسة اللوزي (2009)

أجرى دراسة عنوانها "درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم".

هدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم. وتكوّنت عينة الدراسة من القادة الإداريين ورؤساء الأقسام، والعاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية، والبالغ عددهم (486) فرداً، تضمنت (18) مديراً عاماً، و(52) مديراً مختصاً، و(104) رؤساء أقسام، و(312) موظفاً، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة لنتائج عديدة من أهمها: أن درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية كبيرة بشكل عام وفي جميع أبعادها،

وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم كان مرتفعاً، وأن درجة الثقة التنظيمية بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم والعاملين معهم كانت مرتفعة.

دراسة عيسى (2008)

أجرت دراسة عنوانها "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة مكونة من (71) فقرة، وزعت على (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة: (مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) من العاملين في الوزارات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة. وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها: وجود ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص).

دراسة فريوان (2008)

أجرى دراسة عنوانها "دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية".

هدفت الدراسة تعرف دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية، من وجهة نظر مديري المدارس

ومساعديهم والمعلمين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمساعدين والمعلمين والعاملين في المدارس النموذجية والبالغ عددهم (5968) فرداً؛ وقد تمّ اختيار عينة عشوائية بلغت (567).

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ساهمت في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حسب متغيري "الخبرة، ومسمى المدرسة، ومتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين".

دراسة المطارنة (2006)

أجرت الباحثة دراسة عنوانها "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن".

وهدفّت الدراسة تعرف أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وانتهجت في دراستها المنهج الوصفي الميداني، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانتنا احداها لضغوط العمل والأخرى للأداء الوظيفي حيث تكونت استبانة الأداء الوظيفي من جزأين رئيسيين: الجزء الأول وتضمن المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، الحالة الاجتماعية). وتضمن الجزء الثاني (25) فقرة لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، موزعة على خمسة أبعاد هي: المجال الإداري، والمجال التقويمي، والمجال التخطيطي، ومجال العمل مع الطلبة، ومجال العمل مع المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (331) مديراً ومديرة من أصل (379) مديراً ومديرة، و (985) معلماً ومعلمة من أصل (6465) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعي.

دراسة الأسمر (2005)

أجرت دراسة عنوانها "كفايات أداء عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظر الطالبات".

هدفت الدراسة معرفة مدى ممارسة عضوات هيئة التدريس لكفايات الأداء لمحاورها الأربعة: (الشخصية، والتدريسية، وإدارة الصف، والتقويم) من وجهة نظر طالبات جامعة أم القرى. وتكوّنت عينة الدراسة من (735) طالبة. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أن عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى يمارسن كفايات الأداء بمحاورها الأربعة بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حيال واقع ممارسة عضوات هيئة التدريس لكفايات الأداء، وعلى وجه التحديد الكفايات الشخصية، والتدريسية، والتقويم تبعاً لاختلاف الكليات.

دراسة المعمري (2004)

أجرى دراسة عنوانها "فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي في سلطنة عُمان".

هدفت الدراسة تعرف فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي في سلطنة عُمان. وتكونت عينة الدراسة من (699) فرداً من مديري ومديرات المدارس الثانوية، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل فيها. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (62) فقرة موزعة على ستة مجالات لجمع البيانات. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة فاعلية أداء مدير المدرسة الثانوية في سلطنة عُمان مرتفعة في مجالي العلاقات الإنسانية، والإنماء المهني للعاملين. بينما كانت درجة فاعلية إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عُمان في مجالات: "العلاقة مع المجتمع المحلي، وخدمة الطلبة، وتنظيم العمل، والسلوك القيادي" منخفضة.

دراسة الزميلي (2003)

أجرت دراسة عنوانها "الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة تعرف دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة؛ من خلال خمسة محاور هي: "شؤون المعلمين، والمنهاج المدرسي، والشؤون الإدارية والمالية، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، واتخاذ القرار". واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة؛ والتي تكوّنت من (45) فقرة موزعة على خمسة محاور، على عينة الدراسة المكوّنة من (140) مديراً ومديرةً من المدارس الحكومية ممن تلقوا التدريب. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: حُسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية، كما أظهرت نجاح الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة، وأن الدورات التدريبية حققت نجاحاً في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المجالات المذكورة.

دراسة عتوم (2002)

قام بدراسة عنوانها "تقويم أداء مديري المدارس المهنية في مديريات منطقة شمال الأردن".

وهدفت الدراسة تعرف تقويم أداء مديري المدارس المهنية لمهامهم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم في مديريات منطقة شمال الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (250) مشرفاً ومشرفة، و(47) مديراً ومديرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطاً، فقد كان التخطيط في المرتبة الأولى أما المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية.

ب) الدراسات الأجنبية

دراسة جويديل وآخرون (Goedele et al, 2009)

أجروا دراسة عنوانها "تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية العكسية في تحسين الأداء المدرسي".

هدفت هذه الدراسة تعرف تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية العكسية في تحسين أداء مديري المدارس. واستخدم الباحثون المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة، و(4) مجموعات عمل من المعلمين، واستخدموا المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التنوع في تقديم التغذية العكسية في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة.

دراسة تشوغتاي (Chughtai, 2008)

أجرى دراسة عنوانها "أثر المشاركة الوظيفية في الأداء الوظيفي في دور وسلوك المواطن التنظيمية".

وهدفت هذه الدراسة التحقق من أثر المشاركة الوظيفية في الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطن التنظيمية، وذلك من خلال دراسة (280) مفردة، من أعضاء هيئة التدريس في (5) جامعات باكستانية. وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وإيجابية بين الاستغراق الوظيفي، وبين كل من الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطن التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن 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 وحددت الدراسة مجموعة من الممارسات التي من شأنها خلق مستوى عال من الاستغراق من أهمها (تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين، المحافظة على معايير سلوكية واضحة ومتسقة، دعم العلاقة مع المشرفين ومع زملاء العمل، الاستقلال الذاتي، الثقة الإدارية).

دراسة أوهانجيا (Ohangia, 2007)

أجرى دراسة عنوانها "العلاقة بين الأداء الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية، ومعنويات أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة بحث العلاقة بين الأداء الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية، ومعنويات أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية، وقد تألفت عينة الدراسة من (412) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم استبانة من تطوير الباحث. وأهم نتيجة للدراسة: أن معنويات هيئة التدريس تزداد، ويزداد تبعاً لها جهدهم الوظيفي كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

دراسة وونج وشين (Wong & Shen, 2007)

أجرى دراسة عنوانها " القيادة التربوية: تحسين المدارس الأمريكية".

هدفت الدراسة الكشف عن المسائل المهمة التي يعاني منها القادة عند تنفيذ برامج التطوير التربوي الحكومية، وتضمنت دراسة لحالات المدارس في العينة المختارة من (100) مقاطعة في الولايات المتحدة، واستخدم الباحث التحليل الإحصائي للبيانات المتوفرة. وتوصلت الدراسة لنتائج عدة منها: أن هناك ثلاثة عوامل عالية الارتباط بقوة القيادة في الواقع التربوي، وفي تبني المدير نمطاً جديداً في توجيه المدرسة نحو التغيير من خلال الدمج بين المساءلة وإدارة المدرسة، وأن يوظف المدير قرار الأغلبية في هيئة المدرسة، وأن يعمل المدير بكامل طاقته، وقابليته على المساءلة وتحسين البيئة المادية في المدرسة لدعم التعلم والتعليم. كما أظهرت النتائج أن هيئة المدرسة أظهرت تدمرها من متطلبات التغيير التربوي، وأن التحسن الأكاديمي للطلبة ارتبط مع أسلوب قيادة فريق المدرسة؛ والذي يجب أن تتوفر فيه عدة عوامل منها: أن يكون هناك أساس واضح ليحقق الأهداف الإستراتيجية، والعمل بشكل جماعي مع الإدارة في أجواء انتقائية هادئة في أثناء عملية التغيير، وتطوع المدير في البحث عن الخبرات المتعددة والمتنوعة؛ ليكون الفريق جاهزاً لاحتواء ما يحدث من صعوبات في أثناء التغيير، والسيطرة على نقاط الضعف الموجودة في المدرسة.

دراسة لاو وآخرون (Law, 2007)

أجرى دراسة عنوانها "أثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي والرضا الحياتي لعلماء البحث والتطوير في الصين".

هدفت الدراسة تعرف أثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي والرضا الحياتي لعلماء البحث والتطوير في الصين، أخذت عينة الدراسة من شركة الحاسوب الصينية " Chinese Computer Company" في بكين، وهذه الشركة تحتوي على أكثر من (12.000) موظف، منهم (120) موظف مختبر البحث والتطوير، الذين مثلوا عينة الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ثبات الذكاء العاطفي كمؤشر تنبؤي للأداء الوظيفي، وتأثير الذكاء العاطفي لأصحاب القدرات العقلية العليا (العلماء) في الأداء، كما أظهرت النتائج أن هناك فرقاً في طريقة قياس الذكاء العاطفي حسب النموذج الأمريكي (MSCEIT)، والنموذج الصيني (WLEIS)، ويعزى هذا الفرق إلى اختلاف الثقافات، مع وجود سلبيات وإيجابيات لكل من الطريقتين لكن الأفضل استخدام أسلوب المهمة لإختلاف الثقافات.

دراسة هاموند (Hammond, 2006)

أجرى دراسة عنوانها "دراسة القيادة المدرسية: تطوير مديرين ناجحين".

دراسة نوعية هدفت تحليل محتوى المواد التدريبية لثمانى برامج تدريبية مهنية في تدريب مديري المدارس على قيادة المدرسة، وذلك في خمس ولايات من الولايات المتحدة الأمريكية، وتضمن التحليل سياسات التدريب، والتكلفة المالية لهذه البرامج، كما تضمنت الدراسة ملاحظة سلوك عينة من المديرين الذين خضعوا للبرامج التدريبية؛ من أجل فحص تأثير البرامج التدريبية في قيادتهم لمدارسهم. وقد أظهرت النتائج الآتي: أن هناك تأثيراً قوياً للبرامج التدريبية في قيادة المديرين لمدارسهم، رغم أن الإنفاق على هذه البرامج يتجاوز الفائدة المتوقعة منهم، كما دعت الدراسة إلى ضرورة تنظيم البرامج التدريبية مع التغيير الحاصل في المدارس الأمريكية؛ كي تصبح القيادة المدرسية أكثر مرونة واستيعاباً للمتغيرات المجتمعية والبيئية.

دراسة بارنت (Barnett, 2005)

أجرى دراسة عنوانها "أثر تغيير النمط الأدائي لمدير المدرسة في البيئة التعليمية وأداء المعلمين".

هدفت الدراسة اختبار أثر تغيير النمط الأدائي لمدير المدرسة في البيئة التعليمية وأداء المعلمين. إذ أجريت الدراسة على (458) معلماً يعملون في (52) مدرسة اختيرت عشوائياً من مقاطعة ويلز الجنوبية في أستراليا. وتكونت أداة الدراسة من استبانة واحدة. وأظهرت الدراسة النتيجة الآتية: أن التدريب للمديرين أوجد بيئة تعليمية أفضل في المدارس من حيث التحصيل وأداء المعلمين.

دراسة داريش (Daresh, 2001)

أجرى دراسة عنوانها "مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية".

هدفت الدراسة تعرف الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية، وكيفية تحقيق الاستثمار الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة طبقت على (86) مديراً ومديرة، إذ وصفت الدراسة نشاطات مديري المدارس، وحللت كفاءاتهم، وانطلقت من الواقع الميداني. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس، وأن مديري المدارس يستثمرون الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة، وأن هناك نقص في كفاءة المرشحين لشغل المناصب القيادية، كما أظهرت عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس.

دراسة لاودر (Lauder, 2000)

أجرى دراسة عنوانها "برنامج إعداد مديري المدارس - رؤية معاصرة".

هدفت الدراسة تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض من خلال استبانة تم توزيعها على (56) مدير مدرسة. ومن أهم نتائج الدراسة: التأكيد على الفعالية والكفاية للمتدربين، والتركيز على مهارات المتدربين وتطويرها وصقلها من خلال المحاكاة، واختيار المنهج القائم على تحديد احتياجات المتدربين، والمراجعة المستمرة لتحديث البرامج في ضوء آراء المتدربين.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح بأنها تباينت من حيث الهدف، وتنوعت في اهتماماتها البحثية، كما تنوعت من حيث المجتمعات التي أجريت فيها، فمنها مجتمعات عربية وأخرى أجنبية، وكذلك تنوعت في مجالات وقطاعات العمل المختلفة التي تناولتها بالدراسة، وبعضها ركّز على موضوع الرقابة الإدارية، والبعض الآخر ركّز على موضوع الأداء الوظيفي، وهناك دراسات قليلة ربطت بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ونظراً لقلّة الدراسات التربوية في موضوع الرقابة الإدارية؛ توجهت الباحثة في دراسات السابقة لموضوع المساءلة الإدارية. إذ تُعد المساءلة من المفاهيم الحديثة في الساحة التربوية وربما ترتبط بمفاهيم أخرى كالمحاسبة أو المتابعة أو التقويم، ويرتبط نشأة المفهوم من خلال الربط بينها وبين المعايير الخاصة بالتربية والتعليم (توق، 1997).

يُعد مفهوم الرقابة جزءاً من المساءلة، فضلاً عن أن مفهوم الرقابة عادةً ما يترك آثاراً سلبية في الأذهان في الوقت الذي يمكن فيه لمفهوم المساءلة إذا ما أُحسن تطبيقه أن ينتج آثاراً إيجابية ترتبط بالمواطن، ومنظومة القيم السائدة في المجتمع (جميل، 2009). والمساءلة: هي قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وتشمل

شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل، وما يتوجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف (الطويل، 1999).

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن الوصول إلى بعض الاستنتاجات:

اهتمت غالبية الدراسات السابقة في مجال الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بعلاقتها بظواهر إدارية وتربوية أخرى، ويعزى ذلك لتأثيرهما في هذه الظواهر المختلفة، حيث:

1- أظهرت الدراسات السابقة في مجال الرقابة التأكيد على أهمية وضرورة انتهاز عملية الرقابة الإدارية، إذ ركزت بعض الدراسات على الرقابة الإدارية وأهميتها حيث تعتبر الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسة الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية، وهي بمثابة العين الساهرة على بقية العمليات الإدارية، وتمثل حجر الزاوية في أداء المنظمات، وبهذا تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية للباحثة في التأكيد على أهمية تفعيل الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي، وأن تدني مستوى تفعيل الرقابة الإدارية على أداء العمل سيؤثر سلباً فيه، مثل دراسة حويل (2012) "أن هناك واقع عالٍ جداً للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها"، ودراسة الحسن (2010) "أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها جاءت مرتفعة بشكل عام"، ودراسة الأحمد (2008) "أن فلسفة الرقابة الذاتية واضحة لدى أفراد العينة، ومعلوم أهم مراميها وغاياتها لديهم بدرجة عالية، وأن الرقابة الذاتية لها أثر فعّال نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث تعمل على تحسين الأداء، والحد من القصور والإهمال، ومواجهة الأخطاء أولاً بأول"، لكنها لم تتناول الرقابة الإدارية في قطاع التربية والتعليم وتحديداً في المدارس، فجاءت هذه الدراسة لتبين ذلك.

2- فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للمديرين فقد هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تقييم أداء المديرين من وجهة نظر العاملين مثل دراسة رمضان (2001) في العلاقة بين الرقابة الإدارية والاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من

وجهة نظر العاملين، في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على تحديد مدى إدراك مديري المدارس لعملهم ولتأثير سلوكهم في العمل، وعلى معرفة مدى تصوراتهم لعملهم، مثل دراسة اللوزي (2009) في تعرف درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، وبعضها ركز على أداء العاملين مثل: دراسة بحر وأبو سويرح (2010) في أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.

3- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجال الرقابة الإدارية في تعرف مفهوم الرقابة الإدارية، وأهميتها، وأنواعها، ووسائلها، (تعرف عناصر الإطار النظري المتعلقة بالرقابة الإدارية). كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة المتعلقة بالرقابة الإدارية، ومجالاتها وفقراتها، وتحديد متغيرات الدراسة والعلاقة بينها.

4- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجال الأداء الوظيفي في تتبع مفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته، وعناصره، ومحدداته، (تعرف عناصر الإطار النظري المتعلقة بالأداء الوظيفي). كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي، ومجالاتها، وفقراتها، وتحديد متغيرات الدراسة والعلاقة بينها.

5- قامت الدراسة الحالية بدراسة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي من خلال مجموعة من المتغيرات التصنيفية والأبعاد وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، وموقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها)، كما تعتمد الدراسة الحالية على متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، وتم اختيار عينة الدراسة الطبقية العشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الباحثة أداة دراسة مكونة من قسمين: القسم الأول: الرقابة الإدارية، والقسم الثاني: الأداء الوظيفي، وأن هذه الدراسة طبقت على البيئة المحلية الفلسطينية (محافظة الضفة الغربية).

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية لم تعثر الباحثة على دراسات ذات صلة مباشرة تناولت موضوع فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجال التربية

والتعليم، وتحديدًا المدارس الحكومية الأساسية، ولم ينجز حتى الآن في فلسطين تحديداً - في حدود علم الباحثة - دراسات حديثة في موضوع مُماثل أو ذو صلة مباشرة بموضوع الدراسة، فكانت هذه الدراسة لتوضح ذلك، إذ من هنا تكمن أهمية هذه الدراسة. حيث تلتقي الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية حول موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، والإفادة من الأدب النظري الوارد فيهما، إلا أنها اختلفت عن الدراسة الحالية في حدود الدراسة (المحدد البشري والمكاني والزمني ومنهج الدراسة وأدواتها)، إذ تنوعت المناهج البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة في منهجها العلمي: فبعضها استخدم المنهج الوصفي المسحي، والمقابلات والاستبانة كأداة، ومناهج تحليل المسار، ودراسة الحالة. كما تباينت مجتمعات الدراسة فبعضها جاءت حول مديري المدارس، والإدارات العليا، وطلبة الجامعات، ومشرفين تربويين، ورؤساء الأقسام في الجامعات، والقيادات الإدارية .

ويمكن القول أن ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة أنها ربطت بين موضوعين حيويين مهمين في دراسة موضوعات الإدارة التربوية وهما "الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي" لمديري المدارس في فلسطين، كما أن هذه الدراسة جاءت في وقت جميع المؤسسات العالمية تتحدث عن مبدأ الشفافية، ومحاربة الفساد والترهل الإداري، والتي لها علاقة وطيدة مع موضوع الرقابة الإدارية؛ ولذلك فهي منسجمة مع نداءات التطوير الإداري الحديث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع الأفراد أو العناصر التي تعاني من مشكلة الدراسة أو ذات علاقة بها، وتسعى الباحثة إلى تعميم نتائجها عليها وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة هم جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية، وقد بلغ عدد هؤلاء المعلمين والمعلمات (14206) فرداً حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام (2012م)، بواقع (6084) معلماً، و(8122) معلمة.

عينة الدراسة

قامت الباحثة بتوزيع (852) إستبانة على عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية والجدول (1) يبين ذلك، وقد صُلح من الإستبانات للتحليل (368) استبانة بنسبة استرداد بلغت (43.0%) هي التي شكلت العينة النهائية للدراسة، وتعزو الباحثة قلة عدد الاستبانات المُستردة إلى ضعف إدراك مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية ومعلميها لجدية وأهمية الأبحاث العلمية التي يقوم بها الطلبة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة:

الجدول 1 : توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	227	61.7
	أنثى	141	38.3
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	84	22.8
	بكالوريوس	257	69.8
	أعلى من بكالوريوس	27	7.4
مجال التخصص	علوم طبيعية	104	28.3
	علوم إنسانية	264	71.7
الخبرة	أقل من سنوات 5	82	22.3
	من 5 - 10 سنوات	96	26.1
	أكثر من 10 سنوات	190	51.6
موقع المدرسة	مدينة	199	54.1
	قرية	169	45.9
المديرية	شمالي الضفة الغربية	212	57.6
	وسطها	123	33.4
	جنوبها	33	9.0
المجموع		368	100.00

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها على المعلمين، وتضمنت الاستبانة قسمين هما: الرقابة الإدارية ويتضمن ثلاث مجالات هي: الهيكل التنظيمي، والبيئة الرقابية، والأساليب الرقابية، أما القسم الثاني فهو الأداء الوظيفي ويتضمن خمس مجالات هي: المجال الإداري، والمجال الفني، والعلاقات الإنسانية، والشؤون الطلابية، والبناء والتجهيزات المدرسية. وقد قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في المدارس.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس.

وقد تكوّنت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المعلم الذي قام بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (92) فقرة موزعة على (قسمين) الأول يتضمن ثلاث مجالات، والثاني يتضمن خمس مجالات بالإضافة إلى سؤال من نوع الأسئلة المفتوحة، يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (كبيرة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (كبيرة) وتعطى (4) درجات، ثم (متوسطة) وتعطى (3) درجات، ثم (قليلة) وتعطى درجتين، وينتهي ب (قليلة جداً) وتعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في الشؤون التربوية والإدارية في المدارس والجامعات، وبلغ عددهم (13) محكماً (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات مثل: وجود إزدواجية في صياغة بعض الفقرات، ولقد تكوّنت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (92) فقرة، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2/ب) .

ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول 2: معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

الجدول 2/ أ: معاملات الثبات لمجال الرقابة الإدارية

الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	10	0.84
2		البيئة الرقابية	12	0.87
3		الأساليب الرقابية	14	0.86
الثبات الكلي للرقابة الإدارية				
			36	0.92

الجدول 2/ ب: معاملات الثبات لمجال الأداء الوظيفي

0.95	13	المجال الإداري	الأداء الوظيفي	4
0.92	6	المجال الفني		5
0.95	10	العلاقات الإنسانية		6
0.95	12	الشؤون الطلابية		7
0.95	15	البناء والتجهيزات المدرسية		8
0.98	56	الثبات الكلي للأداء الوظيفي		
0.98	92	الثبات الكلي للأداة		

يتضح من الجدول رقم (2/أ) و(2/ب) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.84- 0.87) للقسم الأول (الرقابة الإدارية)، للمجالات: الأول (الهيكل التنظيمي) والثاني (البيئة الرقابية)، في حين بلغ الثبات الكلي (0.92). أما بالنسبة للقسم الثاني (الأداء الوظيفي) فقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.92 - 0.95) للمجالات الخامس (المجال الفني) والسابع والثامن (الشؤون الطلابية والبناء والتجهيزات المدرسية)، في حين بلغ الثبات الكلي (0.98)، أما بالنسبة للثبات الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ (0.98) وهو معامل ثبات عالٍ وفي أغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص (ملحق 3).
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (852) إستبانة، وتم استرجاع (368) منها وهي استبانات صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة، وهي تشكل ما نسبته (43.0%) من مجتمع الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها بالدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

أ - المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم متوسط، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).
- مجال التخصص: وله مستويان (علوم طبيعية، وعلوم إنسانية).

- الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 5 - 10 سنوات ، وأكثر من 10 سنوات).

- موقع المدرسة: وله مستويان (مدينة، وقرية).

- موقع المديرية: وله ثلاثة مستويات (شمالي الضفة الغربية، ووسطها، و جنوبها).

ب - المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المعلمين في مجالات مقياس أداة الدراسة، وهي: مجالات القسم الأول وتشمل (الهيكل التنظيمي، والبيئة الرقابية، والأساليب الرقابية)، ومجالات القسم الثاني وتشمل (المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال الشؤون الطلابية، ومجال البناء والتجهيزات المدرسية)، بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات جميعها.

المعالجات الإحصائية

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

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة واستجابات عينة الدراسة على السؤال المفتوح.

2. اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test) لفحص الفروق في فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين وفق (المعيار = 3.4).

3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test)، لفحص الأسئلة المتعلقة بالجنس، والتخصص، وموقع المدرسة.

4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بالمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وموقع المديرية.

5. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

6. مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لفحص العلاقة بين مجالي الدراسة (فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس للدراسة (السؤال المفتوح)

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها

- 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.

1. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

والذي ينص على (ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟)

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير مستوى فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي:-

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (3.41- 4.20 ويعادل 68.2%- 84.0%) كبيرة.

المتوسط الحسابي (2.61- 3.40 ويعادل 52.2%- 68.0%) متوسطة.

المتوسط الحسابي (1.81- 2.60 ويعادل 36.2%- 52.0%) قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81 ويعادل أقل من 36.2%) قليلة جداً (عنتور،

2012).

ويبين الجدول رقم (3) هذه النتائج.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية.

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
1	البيئة الرقابية	3.94	0.50	78.8	كبيرة
2	الهيكل التنظيمي	3.86	0.43	77.2	كبيرة
3	الأساليب الرقابية	3.86	0.51	77.2	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية	3.79	0.49	75.8	كبيرة

يتضح من الجدول (3) أن الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، قد أتت بمتوسط (3.79)، وانحراف معياري (0.49)، ونسبة مئوية (75.8)؛ وهذا يدل على درجة كبيرة لفاعلية الرقابة الإدارية وفق استجابات عينة الدراسة في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (3.86 - 3.94)، ونسب مئوية (77.2 - 78.8) وهي متوسطات استجابات تدل على درجة كبيرة في مجالات فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية والتي تتعلق بمجالات (الأساليب الرقابية، و الهيكل التنظيمي، والبيئة الرقابية).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال (البيئة الرقابية) على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.94) ونسبة مئوية (78.8) بينما حصل مجال (الهيكل التنظيمي) و مجال (الأساليب الرقابية) على الترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي (3.86)، ونسبة مئوية (77.2) لكليهما.

وقامت الباحثة باختبار سؤال الدراسة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test)، إذ اختارت الباحثة المعيار (3.4)؛ للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (4) يوضح هذه النتائج:

الجدول (4): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين (المعيار = 3.4)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	3.86	0.51	17.585	*0.000
البيئة الرقابية	3.94	0.50	20.502	*0.000
الأساليب الرقابية	3.79	0.49	15.143	*0.000
الدرجة الكلية للرقابة الإدارية	3.86	0.43	20.531	*0.000

يتضح من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين مقارنةً مع المعيار (3.4).

ولتحديد درجة فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجالات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال، والجدول (5، 6، 7) في ملحق (7) تبين ذلك:

يشير الجدول (5) إلى أن درجة فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لمجال (الهيكل التنظيمي) قد أتت بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على درجة كبيرة لفاعلية الرقابة الإدارية في مجال الهيكل التنظيمي.

ويشير الجدول (6) إلى أن درجة فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لمجال (البيئة الرقابية)

قد أتت بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.50)، وهذا يدل على درجة كبيرة لفاعلية الرقابة الإدارية في مجال البيئة الرقابية.

ويشير الجدول (7) إلى أن درجة فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لمجال (الأساليب الرقابية) قد أتت بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.49) وهذا يدل على درجة كبيرة لفاعلية الرقابة الإدارية في مجال الأساليب الرقابية.

2. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

والذي ينص على: (ما درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟).

ويبين الجدول رقم (8) هذه النتائج:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الأداء الوظيفي

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	5	البناء والتجهيزات المدرسية	4.26	0.58	85.1	كبيرة جداً
2	3	العلاقات الإنسانية	4.18	0.71	83.6	كبيرة
3	1	المجال الإداري	4.16	0.60	83.2	كبيرة
4	4	الشؤون الطلابية	4.12	0.63	82.4	كبيرة
5	2	المجال الفني	4.06	0.65	81.2	كبيرة
		الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي	4.16	0.57	83.1	كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، قد أتت بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.57)، ونسبة مئوية (80.2) وهذا يدل على درجة كبيرة لواقع الأداء الوظيفي وفق استجابات عينة الدراسة في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (4.06 – 42.6)، ونسب مئوية (81.2 – 85.1)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة كبيرة إلى كبيرة جداً في مجالات فاعلية الرقابة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية والتي تتعلق بمجالات (المجال الفني، والبناء والتجهيزات المدرسية).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال (البناء والتجهيزات المدرسية) على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.26)، ونسبة مئوية (85.1)، بينما حصل مجال (العلاقات الإنسانية) على الترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي (4.18)، ونسبة مئوية (83.6)، في حين حصل مجال (المجال الإداري) على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.165) ونسبة مئوية (83.2)، و مجال (الشؤون الطلابية) على الترتيب الرابع وبمتوسط (4.12) ونسبة مئوية (82.4)، والآخر هو (المجال الفني) بمتوسط حسابي (4.06) ونسبة مئوية (81.2) .

وقامت الباحثة باختبار سؤال الدراسة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test) إذ اختارت الباحثة المعيار (3.4) للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (9) يوضح هذه النتائج:

الجدول(9): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين (المعيار = 3.4)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المجال الإداري	4.16	0.60	23.967	*0.000
المجال الفني	4.06	0.65	19.506	*0.000
العلاقات الإنسانية	4.18	0.71	21.017	*0.000
الشؤون الطلابية	4.12	0.63	21.953	*0.000
البناء والتجهيزات المدرسية	4.26	0.58	28.016	*0.000
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	4.16	0.57	25.071	*0.000

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين مقارنة مع المعيار (3.4).

ولتحديد درجة واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجالات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال، والجدول (10،11،12،13،14) في ملحق (7) تبين ذلك:

يشير الجدول (10) إلى أن درجة واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين للمجال (الإداري) قد أتت بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.60)، وهذا يدل على درجة كبيرة للأداء الوظيفي في المجال الإداري.

يشير الجدول (11) إلى أن درجة واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين للمجال (الفني) قد أتت بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على درجة كبيرة للأداء الوظيفي في المجال الفني.

يشير الجدول (12) إلى أن درجة واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لمجال (العلاقات الإنسانية) قد أتت بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.71)، وهذا يدل على درجة كبيرة للأداء الوظيفي في مجال العلاقات الإنسانية.

يشير الجدول (13) إلى أن درجة واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لمجال (الشؤون الطلابية) قد أتت بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على درجة كبيرة للأداء الوظيفي في مجال الشؤون الطلابية.

يشير الجدول (14) إلى أن درجة واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لمجال (البناء والتجهيزات المدرسية) قد أتت بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.58)، وهذا يدل على درجة كبيرة جداً لواقع الأداء الوظيفي في مجال البناء والتجهيزات المدرسية.

3. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

والذي ينص على: (ما علاقة فاعلية الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟).

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) للعلاقة بين مجالي الدراسة (فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي).

ويبين الجدول رقم (15) هذه النتائج:

الجدول (15): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول (فاعلية الرقابة الإدارية) والقسم الثاني (الأداء الوظيفي)

المجال	الأداء الوظيفي
فاعلية الرقابة الإدارية	معامل الارتباط 0.756
	مستوى الدلالة *0.000

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

تشير نتائج الجدول (15) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، مقدارها (0.756) عند مستوى دلالة (0.000).

4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع

والذي ينص على: (هل توجد فروق في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بفاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، وموقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها؟).

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبارات (ت) للعينتين مستقلتين، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، وموقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها)، ونتائج الجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول (16): نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		ذكر	227	3.92	0.480	2.866	*0.004
		أنثى	141	3.77	0.544		
	البيئة الرقابية	ذكر	227	3.97	0.50	1.553	0.121
		أنثى	141	3.89	0.50		
	الأساليب الرقابية	ذكر	227	3.81	0.52	1.035	0.302
		أنثى	141	3.75	0.45		
الدرجة الكلية للقسم الأول (الرقابة الإدارية)		ذكر	227	4.20	0.57	2.107	*0.036
		أنثى	141	4.08	0.65		

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

يتبين من الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس وأن هذه الفروق تعود لصالح الذكور وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لهم (4.20)، بينما بلغ متوسط الإناث (4.08).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha=0.05)$ ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في المجال الأول (الهيكل

التنظيمي) ولصالح الذكور.

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القسم	المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	دبلوم متوسط	84	3.87	0.48
		بكالوريوس	257	3.85	0.51
		أعلى من بكالوريوس	27	3.91	0.51
	البيئة الرقابية	دبلوم متوسط	84	3.96	0.46
		بكالوريوس	257	3.92	0.52
		أعلى من بكالوريوس	27	4.01	0.43
	الأساليب الرقابية	دبلوم متوسط	84	3.81	0.49
		بكالوريوس	257	3.77	0.50
		أعلى من بكالوريوس	27	3.89	40.0
الدرجة الكلية للقسم الأول (الرقابة الإدارية)		دبلوم متوسط	84	3.88	0.41
		بكالوريوس	257	3.85	0.44
		أعلى من بكالوريوس	27	3.94	0.40

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات، ولمعرفة دلالة الفروق تم

استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (18)

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فاعلية الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
		بين المجموعات	0.236	2	0.045	0.170	0.844
		خلال المجموعات	94.640	365	0.262		
		المجموع	94.876	367			
	البيئة الرقابية	بين المجموعات	0.236	2	0.118	0.455	0.635
		خلال المجموعات	94.640	365	0.259		
		المجموع	94.876	367			
	الأساليب الرقابية	بين المجموعات	0.385	2	0.192	0.773	0.462
		خلال المجموعات	90.808	365	0.249		
		المجموع	91.192	367			
الدرجة الكلية للقسم الأول (الرقابة الإدارية)		بين المجموعات	0.385	2	0.109	0.569	0.567
		خلال المجموعات	90.808	365	0.192		
		المجموع	91.192	367			

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

يتبين من الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات الدراسة.

الجدول (19): نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مجال التخصص

الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
		علوم طبيعية	104	3.84	0.52	-0.633	0.527
		علوم إنسانية	264	3.87	0.50		
	البيئة الرقابية	علوم طبيعية	104	3.90	0.51	-0.917	0.360
		علوم إنسانية	264	3.95	0.50		
	الأساليب الرقابية	علوم طبيعية	104	3.76	0.55	-0.751	0.453
		علوم إنسانية	264	3.80	0.476		
الدرجة الكلية للقسم الأول (الرقابة الإدارية)		علوم طبيعية	104	3.83	0.45	-0.887	0.376
		علوم إنسانية	264	3.88	0.43		

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

يتبين من الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مجال التخصص.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية (الرقابة الإدارية) ومجالاتها.

الجدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية

القسم	المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	أقل من 5 سنوات	82	3.80	0.51
		5-10 سنوات	96	3.84	0.50
		أكثر من 10 سنوات	190	3.90	0.50
	البيئة الرقابية	أقل من 5 سنوات	82	3.88	0.49
		5-10 سنوات	96	3.93	0.50
		أكثر من 10 سنوات	190	3.97	0.517
	الأساليب الرقابية	أقل من 5 سنوات	82	3.76	0.51
		5-10 سنوات	96	3.80	0.46
		أكثر من 10 سنوات	190	3.80	0.51
الدرجة الكلية للقسم الأول (الرقابة الإدارية)		أقل من 5 سنوات	82	3.81	0.44
		5-10 سنوات	96	3.85	0.40
		أكثر من 10 سنوات	190	3.89	0.44

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (21):

الجدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة العملية

فاعلية الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
		بين المجموعات	0.678	2	0.339	1.302	0.273
		خلال المجموعات	95.060	365	0.260		
		المجموع	95.738	367			
	البيئة الرقابية	بين المجموعات	0.538	2	0.269	1.041	0.354
		خلال المجموعات	94.338	365	0.258		
		المجموع	94.876	367			
	الأساليب الرقابية	بين المجموعات	0.098	2	0.049	0.196	0.822
		خلال المجموعات	91.094	365	0.250		
		المجموع	91.192	367			
الدرجة الكلية للقسّم الأول (الرقابة الإدارية)		بين المجموعات	0.364	2	0.182	0.949	0.388
		خلال المجموعات	69.918	365	0.192		
		المجموع	70.281	367			

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

يتبين من الجدول رقم (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات الدراسة.

الجدول (22): نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة.

القسم	المجال	الموقع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	مدينة	199	3.92	0.48	2.376	0.018
		قرية	169	3.80	0.53		
	البيئة الرقابية	مدينة	199	4.01	0.49	3.090	0.002
		قرية	169	3.85	0.51		
	الأساليب الرقابية	مدينة	199	3.82	0.47	1.462	0.145
		قرية	169	3.75	0.51		
الدرجة الكلية للقسم الأول (الرقابة الإدارية)		مدينة	199	3.92	0.42	2.678	0.008
		قرية	169	3.80	0.44		

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

يتبين من الجدول رقم (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة وأن هذه الفروق تعود لصالح موقع (مدينة) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لها (3.92) بينما بلغ متوسط موقع (قرية) (3.80).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية للقسم الأول (الرقابة

الإدارية) ومجالاتها الأول (الهيكل التنظيمي)، والمجال الثاني (البيئة الرقابية) ولصالح موقع مدينة.

الجدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية

القسم	المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	الشمال	212	3.92	0.46
		الوسط	123	3.79	0.54
		الجنوب	33	3.77	0.62
	البيئة الرقابية	الشمال	212	3.97	0.46
		الوسط	123	3.91	0.56
		الجنوب	33	3.85	0.55
	الأساليب الرقابية	الشمال	212	3.83	0.47
		الوسط	123	3.72	0.53
		الجنوب	33	3.79	0.44
الدرجة الكلية للقسم الأول (الرقابة الإدارية)		الشمال	212	3.91	0.40
		الوسط	123	3.81	0.48
		الجنوب	33	3.80	0.44

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات ، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (24):

الجدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

فاعلية الرقابة الإدارية	الهيكل التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
		بين المجموعات	1.517	2	0.758	2.938	0.054
		خلال المجموعات	94.221	365	0.258		
		المجموع	95.738	367			
	البيئة الرقابية	بين المجموعات	0.588	2	0.294	1.139	0.321
		خلال المجموعات	94.288	365	0.258		
		المجموع	94.876	367			
	الأساليب الرقابية	بين المجموعات	0.885	2	0.443	1.789	0.169
		خلال المجموعات	90.307	365	0.247		
		المجموع	91.192	367			
	الدرجة الكلية للقسم الأول (الرقابة الإدارية)	بين المجموعات	0.880	2	0.440	2.314	0.100
		خلال المجموعات	69.402	365	0.190		
		المجموع	70.281	367			

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

يتبين من الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات الدراسة.

5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس

والذي ينص على: (هل توجد فروق في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، وموقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها؟).

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبارات (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، وموقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها) ، ونتائج الجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول (25): نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

القسم	المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	المجال الإداري	ذكر	227	4.20	0.57	1.801	0.073
		أنثى	141	4.08	0.65		
	المجال الفني	ذكر	227	4.12	0.56	2.287	0.023
		أنثى	141	3.96	0.75		
	العلاقات الإنسانية	ذكر	227	4.20	0.64	0.841	0.401
		أنثى	141	4.13	0.80		
	الشؤون الطلابية	ذكر	227	4.18	0.56	2.474	0.014
		أنثى	141	4.01	0.71		
	البناء والتجهيزات المدرسية	ذكر	227	4.30	0.56	1.994	0.047
		أنثى	141	4.18	0.61		
	الدرجة الكلية للقسم الثاني (الأداء الوظيفي)	ذكر	227	4.20	0.52	2.044	0.042
		أنثى	141	4.07	65.0		

يتبين من الجدول رقم (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس وأن هذه الفروق تعود لصالح الذكور وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لهم (4.20)، بينما بلغ متوسط الإناث (4.07).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ وجود فروق في الدرجة الكلية (الأداء الوظيفي) ومجالاتها (المجال الفني، والشؤون الطلابية، والبناء والتجهيزات المدرسية) وأن هذه الفروق تعود لصالح الذكور في القسم الثاني وجميع مجالاته.

الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

القسم	المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	المجال الإداري	دبلوم متوسط	84	4.17	0.62
		بكالوريوس	257	4.14	0.61
		أعلى من بكالوريوس	27	4.24	0.52
		المجموع	84	4.08	0.67
	المجال الفني	دبلوم متوسط	84	4.08	0.67
		بكالوريوس	257	4.03	0.65
		أعلى من بكالوريوس	27	4.20	0.51
		المجموع	257	4.16	0.74
	العلاقات الإنسانية	دبلوم متوسط	84	4.17	0.66
		بكالوريوس	257	4.16	0.74
		أعلى من بكالوريوس	27	4.33	0.49
	الشؤون الطلابية	دبلوم متوسط	84	4.14	0.58
		بكالوريوس	257	4.10	0.63
		أعلى من بكالوريوس	27	4.16	0.71
	البناء والتجهيزات المدرسية	دبلوم متوسط	84	4.29	0.49
		بكالوريوس	257	4.24	0.60
		أعلى من بكالوريوس	27	4.29	0.63
	الدرجة الكلية للقسم الثاني (الأداء الوظيفي)	دبلوم متوسط	84	4.17	0.55
		بكالوريوس	257	4.13	0.59
		أعلى من بكالوريوس	27	4.24	0.52

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات، ولمعرفة دلالة الفروق تم

استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (27)

الجدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأداء الوظيفي	المجال الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
		بين المجموعات	0.244	2	0.122	0.329	0.720
		خلال المجموعات	135.383	365	0.371		
		المجموع	135.627	367			
	المجال الفني	بين المجموعات	0.766	2	0.383	0.905	0.405
		خلال المجموعات	154.387	365	0.423		
		المجموع	155.152	367			
	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.719	2	0.359	0.710	0.492
		خلال المجموعات	184.602	365	0.506		
		المجموع	185.320	367			
	الشؤون الطلابية	بين المجموعات	0.170	2	0.092	0.266	0.766
		خلال المجموعات	145.938	365	0.346		
		المجموع	146.108	367			
	البناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	0.184	2	0.092	0.266	0.766
		خلال المجموعات	126.263	365	0.346		
		المجموع	126.447	367			
	الدرجة الكلية للقسم الثاني (الأداء الوظيفي)	بين المجموعات	0.336	2	0.168	0.502	0.606
		خلال المجموعات	122.371	365	0.335		
		المجموع	122.707	367			

يتبين من الجدول رقم (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين
تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات الدراسة.

**الجدول (28): نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد
عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في
محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مجال التخصص**

الأداء الوظيفي	المجال الإداري	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		علوم طبيعية	104	4.13	0.65	-0.580	0.562
		علوم إنسانية	264	4.17	0.58		
	المجال الفني	علوم طبيعية	104	4.02	0.69	-0.687	0.493
		علوم إنسانية	264	4.07	0.63		
	العلاقات الإنسانية	علوم طبيعية	104	4.20	0.70	0.461	0.645
		علوم إنسانية	264	4.16	0.71		
	الشؤون الطلابية	علوم طبيعية	104	4.10	0.66	-0.249	0.803
		علوم إنسانية	264	4.12	0.61		
	البناء والتجهيزات المدرسية	علوم طبيعية	104	4.23	0.53	-0.411	0.681
		علوم إنسانية	264	4.26	0.60		
	الدرجة الكلية للقسم الثاني (الأداء الوظيفي)	علوم طبيعية	104	4.14	0.60	-0.301	0.764
		علوم إنسانية	264	4.16	0.56		

يتبين من الجدول رقم (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة
($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين
تعزى لمتغير مجال التخصص.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة
($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية للقسم الثاني (الأداء
الوظيفي).

الجدول (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية

القسم	المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	المجال الإداري	أقل من 5 سنوات	82	4.10	0.55
		5-10 سنوات	96	4.15	0.54
		أكثر من 10 سنوات	190	4.18	0.66
	المجال الفني	أقل من 5 سنوات	82	3.99	0.57
		5-10 سنوات	96	4.07	0.64
		أكثر من 10 سنوات	190	4.08	0.68
	العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	82	4.16	0.77
		5-10 سنوات	96	4.16	0.65
		أكثر من 10 سنوات	190	4.18	0.71
	الشؤون الطلابية	أقل من 5 سنوات	82	4.03	0.65
		5-10 سنوات	96	4.07	0.66
		أكثر من 10 سنوات	190	4.18	0.59
	البناء والتجهيزات المدرسية	أقل من 5 سنوات	82	4.26	0.58
		5-10 سنوات	96	4.25	0.59
		أكثر من 10 سنوات	190	4.25	0.58
	الدرجة الكلية ل (الأداء الوظيفي)	أقل من 5 سنوات	82	4.11	0.56
		5-10 سنوات	96	4.14	0.55
		أكثر من 10 سنوات	190	4.17	0.59

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (30)

الجدول (30): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية

الدرجة الكلية للقسم الأول	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
(الرقابة الإدارية)	بين المجموعات	0.364	2	0.182	0.949	0.388
	خلال المجموعات	69.918	365	0.192		
	المجموع	70.281	367			
الأداء الوظيفي	المجال الإداري	بين المجموعات	0.336	2	0.453	0.636
		خلال المجموعات	135.291	365		
		المجموع	135.627	367		
	المجال الفني	بين المجموعات	0.485	2	0.572	0.565
		خلال المجموعات	154.667	365		
		المجموع	155.152	367		
	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.048	2	0.0470	0.954
		خلال المجموعات	185.273	365		
		المجموع	185.320	367		
	الشؤون الطلابية	بين المجموعات	1.500	2	1.893	0.152
		خلال المجموعات	144.608	365		
		المجموع	146.108	367		
	البناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	0.184	2	0.027	0.973
		خلال المجموعات	0.019	2		
		المجموع	126.429	365		
الدرجة الكلية للقسم الثاني (الأداء الوظيفي)	بين المجموعات	0.253	2	0.127	0.377	0.686
	خلال المجموعات	122.454	365	0.335		
	المجموع	122.707	367			

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

يتبين من الجدول رقم (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات الدراسة.

الجدول (31): نتائج تحليل (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة

الأداء الوظيفي	المجال الإداري	الموقع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المجال الإداري	مدينة	199	4.25	0.58	3.471	0.001
		قرية	169	4.04	0.61		
	المجال الفني	مدينة	199	4.15	0.60	3.092	0.002
		قرية	169	3.94	0.68		
	العلاقات الإنسانية	مدينة	199	4.28	0.70	3.063	0.002
		قرية	169	4.05	0.69		
	الشؤون الطلابية	مدينة	199	4.21	0.61	3.225	0.001
		قرية	169	4.00	0.62		
	البناء والتجهيزات المدرسية	مدينة	199	4.36	0.56	3.762	0.000
		قرية	169	4.13	0.59		
	الدرجة الكلية للقسم الثاني (الأداء الوظيفي)	مدينة	199	4.25	0.55	3.657	0.000
		قرية	169	4.03	0.57		

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

يتبين من الجدول رقم (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة وأن هذه الفروق تعود لصالح موقع (مدينة) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لها (4.25)، بينما بلغ متوسط موقع (قرية) (4.031).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (الأداء الوظيفي) وجميع مجالاته لصالح مدينة.

الجدول (32): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية

القسم	المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	المجال الإداري	الشمال	212	4.21	0.54
		الوسط	123	4.07	0.69
		الجنوب	33	4.11	0.62
	المجال الفني	الشمال	212	4.10	0.61
		الوسط	123	3.97	0.69
		الجنوب	33	4.08	0.72
	العلاقات الإنسانية	الشمال	212	4.24	0.65
		الوسط	123	4.05	0.75
		الجنوب	33	4.18	0.80
	الشؤون الطلابية	الشمال	212	4.16	0.61
		الوسط	123	4.02	0.63
		الجنوب	33	4.23	0.70
	البناء والتجهيزات المدرسية	الشمال	212	4.30	0.57
		الوسط	123	4.15	0.58
		الجنوب	33	4.31	0.63
الدرجة الكلية للقسم الثاني (الأداء الوظيفي)		الشمال	212	4.20	0.54
		الوسط	123	4.05	0.61
		الجنوب	33	4.18	0.60

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (33):

الجدول (33): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية

الأداء الوظيفي	المجال الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
		بين المجموعات	1.782	2	0.891	2.429	0.090
		خلال المجموعات	133.846	365	0.367		
		المجموع	135.627	367			
	المجال الفني	بين المجموعات	1.417	2	0.708	1.682	0.188
		خلال المجموعات	153.735	365	0.421		
		المجموع	155.152	367			
	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2.797	2	1.398	2.796	0.062
		خلال المجموعات	182.524	365	0.500		
		المجموع	185.320	367			
	الشؤون الطلابية	بين المجموعات	1.987	2	0.993	2.515	0.082
		خلال المجموعات	144.121	365	0.395		
		المجموع	146.108	367			
	البناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	1.812	2	0.906	2.653	0.072
		خلال المجموعات	124.636	365	0.341		
		المجموع	126.447	367			
	الدرجة الكلية للقسم الثاني (الأداء الوظيفي)	بين المجموعات	1.827	2	0.913	2.758	0.065
		خلال المجموعات	120.880	365	0.331		
		المجموع	122.707	367			

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

يتبين من الجدول رقم (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات الدراسة.

6. نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال السادس (السؤال المفتوح)

ما أهم معوقات عملية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرك؟

استجاب (335) معلماً من أفراد العينة على السؤال المفتوح بواقع (99.88) ذكرت جميعها معوقات عملية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية، وقد قامت الباحثة بدراسة استجابات أفراد العينة ووزعتها ووضعت لها تكرارات ونسب مئوية بحيث بلغت عدد استجابات عينة الدراسة على المعوقات (535) استجابة ، ويمثل الجدول (34) تكرارات الاستجابات ونسبها المئوية.

الجدول (34): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على معوقات عملية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية وفق نوع الاستجابة

النسب المئوية	عدد الاستجابات	المعوق
17.40	93	كثرة الأعباء والمهام والمسؤوليات الملقة على الإداريين (ضغط العمل)
7.85	42	صرامة القوانين وعدم ملائمتها للواقع
4.67	25	ضعف، أو عدم فعالية نظام الرقابة
5.60	30	عدم وجود الحوافز
2.80	15	تدخل أولياء الأمور وعدم تعاونهم
1.50	8	البيئة المحلية المحيطة بالمدرسة
9.90	53	اكتظاظ المدارس بالصفوف والطلبة والمعلمين
2.42	13	ضيق الوقت
5.42	29	عدم وضوح أو الفهم الخاطئ لأهداف الرقابة الحقيقية
4.48	24	عدم التعاون من قبل بعض المدراء والمعلمين والأهالي
3.17	17	الهيكل البنائي للمدرسة
2.80	15	اللاموضوعية
3.17	17	عدم وجود المحاسبة والمساءلة
10.28	55	المحسوبية والعلاقات الشخصية أو المصالح الشخصية
1.12	6	تنقل المعلمين بين المدارس
4.85	26	قلة الخبرات والكفاءات المهنية للمدراء
1.49	8	عدم الأخذ بآراء المعلمين وتجاهلهم
2.80	15	قلة الإمكانيات المادية
3.36	18	انعدام الأمانة في تقييم الأداء
2.42	13	عدم وجود وصف وظيفي واضح
1.30	7	سوء الظروف، الضغوطات الاقتصادية والنفسية نتيجة للاحتلال
0.95	5	لا يوجد أي معوقات من وجهة نظري
0.18	1	لا رأي لي لانعدام العدالة المهنية
100.0	535	المجموع

يشير الجدول (34) إلى أن أكثر معوقات عملية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر عينة الدراسة تلك التي تتعلق ب (كثرة الأعباء والمهام والمسؤوليات الملقة على الإداريين (ضغط العمل) إذ بلغت نسبتها المئوية

(17.40 %)، تلتها (المحسوبية والعلاقات الشخصية أو المصالح الشخصية) بنسبة (10.28%)
ثم (اكتظاظ المدارس بالصفوف والطلبة والمعلمين) بنسبة (9.90%) .

وقد ذكرت (5) استجابات أي (0.95%) عدم وجود أي معوقات من وجهة نظرهم، في حين أن
استجابة واحدة من استجابات عينة الدراسة بنسبة (0.18%) أفادت بعدم وجود رأي لديها
وذلك بسبب انعدام العدالة المهنية بحسب وجهة نظر هذه الاستجابة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: التوصيات

يهدف هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة، وستحاول الباحثة مناقشة النتائج المتعلقة بها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟ "

أشار الجدول (4) أن الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين قد أتت بمتوسط (3.79) وانحراف معياري (0.49)، وهذا يشير إلى درجة كبيرة للرقابة الإدارية عن سؤال الدراسة وهو (ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟).

كما أشار الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين مقارنةً مع المعيار (3.4).

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة لفاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، إلى مدى الاهتمام بجانب الرقابة الإدارية من قبل مديري ومعلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة

الغربية على حدٍ سواء، إذ تشير ربما إلى انتهاج مديري المدارس للرقابة الإدارية بشكل فعّال، إذ يعتبرونها من ضمن الأولويات التي يهتمون بها، فمديري المدارس يقومون بأدوارهم كمشرفين مقيمين؛ وهذه النتيجة تعكس دورها المتمثل في أنها تساعد في تحديد دور كل من المدير والمعلم والطالب في العملية التعليمية التعلمية، وتُعد وسيلة لإنصاف الأداء الجيد للمدير، وتساعد على التطوير المستمر في الإدارة المدرسية، وتدفع المدير إلى التطور المهني، وتدفع المدير إلى التطور الأكاديمي، وتزيد من نجاعة عمل المدير، وتقود المدير إلى تحقيق نجاح أكبر في مدرسته، وتُشعره بأهمية الأعمال الموكلة إليه، كما وتجعل المدير أكثر حرصاً على المخرجات التربوية، وتقوده إلى تحسين فاعلية البيئة المدرسية.

إذ يذهب دور المديرين في وزارة التربية والتعليم العالي في سياق المتابعة التربوية إلى أبعد بكثير من النواحي الإدارية، فهناك اهتمام كبير بتحسين أداء المعلمين داخل الغرف الصفية وخارجها، إضافةً إلى أن بعض المعلمين يمارسون أعمالاً من صُلب عمل المدير، إذ ينوب نائب المدير عنه في حالة غيابه، وكل معلم مسؤول عن بعض الأعمال الإدارية الموكلة إليه والتي من بينها المناوبة اليومية، وسجلات الأنشطة المدرسية، وسجلات الحضور والغياب للطلبة، والمساعدة في حل المشكلات المتعلقة بالطلبة وأولياء الأمور، بالإضافة إلى الإهتمام البالغ بتحصيل الطلبة، وتسخير إمكانات المدرسة وطاقمها البشري لهذا الغرض، من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات مع المعلمين للتشاور واقتراح حلول لمشكلاتهم.

كما أظهرت النتائج ترتيب المجالات حيث حصل مجال (البيئة الرقابية) على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.94)، بينما حصل مجال (الهيكل التنظيمي) على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.86)، في حين حصل مجال (الأساليب الرقابية) على الترتيب الثالث والأخير بمتوسط حسابي (3.79).

وتفسر الباحثة حصول مجال البيئة الرقابية على الترتيب الأول، أن مديري المدارس يمتلكون الكفاءة العلمية اللازمة لعملهم في المدرسة، وأن العملية الرقابية شاملة لكافة العاملين في المدرسة، كما ويوجد نمط إيجابي لدى مديري المدارس تجاه مهامهم الإدارية، مع مراعاة

الإدارة المدرسية لشفافية القيم الأخلاقية في العمل المدرسي، مع توافر الكفاءة المهنية لدى العاملين في المدرسة.

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة لمجال الهيكل التنظيمي وحصوله على المرتبة الثانية إلى حرص مديري المدارس الحكومية على أن تُطبق التعليمات الصادرة من الوزارة بشمولية وتركيز، مع وجود أهداف واضحة لدى الإدارة المدرسية، وأن مديري المدارس يسعون إلى تحقيق تلك الأهداف وفق إجراءات علمية ورؤية واضحة، كما وتوجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات المعلمين، تنظم عمل المدرسة وتجعل الأمور واضحة لكافة العاملين على حدٍ سواء، وأن الهيكل التنظيمي للمدرسة معتمد بشكل رسمي من قبل الجهات المختصة، وهذا يساهم إيجاباً في رفع مستوى فاعلية الرقابة الإدارية. ويسعى مديرو المدارس إلى تكوين اتصالات فاعلة مع مختلف الأفراد وفي كافة الاتجاهات، كما ويحرص مديرو المدارس على إشراك المعلمين في المدرسة في عملية التخطيط التربوي.

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة لمجال الأساليب الرقابية إلى استخدام الملاحظة الشخصية كأداة رقابية التي بدورها تزيد من الدافعية نحو العمل، ووجود نماذج محددة للتقارير الرقابية، والتي تحوي على تفاصيل عن الأداء المخطط، فإعلام المعلمين أولاً بأول عن طبيعة التقارير الإدارية والفنية وعناصرها ومكوناتها؛ تُسهل عملية الرقابة وتجعلها ذاتية من قبل المعلم، وليست مرتبطة بدور مدير المدرسة ووظيفته، كما وتهتم الإدارة المدرسية بمعالجة الشكاوى بموضوعية، واستخدام التدقيق وسجلات الحضور والزيارات الصفية المفاجئة، والحوافز كأدوات رقابية.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسات حويل (2012) "أن هناك واقع عالٍ جداً للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها"، والحسن (2010) "أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجاتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها جاءت مرتفعةً بشكلٍ عام"، وأبو حشيش (2010) "أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه

معلميهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرةً في بُعديها الإداري والفني"، والعتيبي (2008) "في أن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية كانت مرتفعة"، وسمير (2008) "جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لمجال "واقع ممارسات المساءلة الإدارية" بدرجة مرتفعة"، والأحمد (2008) "توصلت أن فلسفة الرقابة الذاتية واضحة لدى أفراد العينة، ومعلوم أهم مراميها وغاياتها لديهم بدرجة عالية"، ودراسة الحمود (2007) "أن درجة واقع المساءلة المعمول بها في النظام التربوي الأردني على مستوى المدرسة الثانوية كانت عاليةً بشكل عام"، والراسبي (2006) "أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق عناصر مساءلة الأداء جاءت بدرجة كبيرة"، وأخوراشيدة (2004) "أن درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة كان مرتفعاً"، وكسبري (2003) "في أن اتجاهات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية نحو مفهوم المساءلة وأهميتها كبيرة، ونحو المساءلة في الإدارة التربوية كبيرة جداً"، ودراسة أبو كركي (2003) "أن مديري المدارس الحكومية يدركون مفهوم المساءلة التربوية بدرجة مرتفعة، كما يدركون أهداف المساءلة التربوية بدرجة مرتفعة أيضاً".

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات العجمي (2008) "في هناك تقبل متوسط من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية"، والعمرى (2004) "أن درجة تنفيذ المساءلة التربوية كانت مقبولة"، والزعبي (2003) "أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة"، ورمضان (2001) والتي أظهرت أن درجة الرقابة الإدارية الكلية كانت متوسطة، إذ عزى السبب إلى عدم وضوح مفهوم الرقابة لدى العاملين وعدم إلمامهم بأنواعها وأساليبها والنظر لها من خلال مفهوما التقليدي".

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على:

ما درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟ "

أشار الجدول (9) أن الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية قد أتت بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.57) وهذا يشير إلى درجة استجابة كبيرة عن سؤال الدراسة الأول وهو (ما درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟).

وتفسر الباحثة الدرجة الكبيرة للأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين إلى مدى الاهتمام بجانب الأداء الوظيفي من قبل مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، حيث يُعتبر الأداء الوظيفي من ضمن الأولويات الضرورية التي يهتم بها مديري المدارس بالدرجة الأولى.

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة في مجالات الأداء الوظيفي؛ إلى اكتساب مديري المدارس المزيد من الخبرات التربوية والإدارية نتيجة للتدريب والتأهيل التي يتلقاها هؤلاء، بالإضافة إلى التقنيات الحديثة وما أتاحتها من فرصة لهم للاطلاع على خبرات الآخرين وأحدث ما توصل إليه الأدب التربوي، ناهيك عن البرامج النوعية لتحسين الأداء والتي اعتمدتها وزارة التربية والتعليم من خلال الخطط الخمسية لها، فالمنظمات الحكومية حريصة على تطوير قدرات عاملها من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية المناسبة، وتوفير الإمكانيات والتسهيلات الممكنة لعاملها لضمان استمراريتها ونجاحها، ومن خلال حرصها على التزام العاملين باللوائح والإرشادات والتعليمات المهمة.

إذ يسعى مديري المدارس الحكومية لتهيأة الظروف المناسبة للمعلمين للوصول إلى أفضل أداء وبالتالي الحصول على أحسن إنجاز مدرسي، من خلال مساندة المعلمين في كافة نواحي التطوير المهني، وتشجيعهم على المشاركة في الدورات أو اللقاءات التي تعقدها مديريات التربية والتعليم، والسعي الحثيث لإدماج التكنولوجيا بالتعليم، ومراعاة ربط المدرسة بالمجتمع المحلي ومشكلاته، والانفتاح عليه.

وأن ترتيب مجالات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، جاء على النحو الآتي:

فقد حصل مجال (البناء والتجهيزات المدرسية) على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.25)، ونسبة مئوية (85.1)، بينما حصل مجال (العلاقات الإنسانية) على الترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي (4.17)، ونسبة مئوية (83.6)، في حين حصل مجال (المجال الإداري) على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.15) ونسبة مئوية (83.2)، و مجال (الشؤون الطلابية) على الترتيب الرابع وبمتوسط (4.12) ونسبة مئوية (82.4)، والأخير هو (المجال الفني) بمتوسط حسابي (4.06) ونسبة مئوية (81.2) .

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة في مجال البناء والتجهيزات المدرسية، وحصولها على الترتيب الأول في مجالات الأداء الوظيفي؛ إلى حرص مديري المدارس على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال، ونظافة المرافق الصحية، وسلامة الأثاث المدرسي، والإفادة من الإمكانيات المتاحة في إصلاح البناء المدرسي، ومتابعة أعمال صيانة المبنى المدرسي، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة من خلال توفير مكتبة تلبي كتبها حاجات الطلبة، وتوفير الأدوات الرياضية المناسبة، وتفقد الأدوات المدرسية لسد النقص، والحرص على سلامة مختبر المدرسة، والمحافظة على الحديقة المدرسية، وتوفير قاعة حاسوب ملائمة، وتوفير مراجع ضرورية لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة في مجال العلاقات الإنسانية، وحصولها على الترتيب الثاني في مجالات الأداء الوظيفي؛ إلى حرص مدير المدرسة على التعامل مع المعلمين باحترام،

والمحافظة على أسرارهم، ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، وتكوين علاقات جيدة معهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، ومراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة من المعلمين، كما ويعزز مدير المدرسة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتوظيف إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة في المجال الإداري، وحصوله على الترتيب الثالث في مجالات الأداء الوظيفي؛ إلى حرص مدير المدرسة على الالتزام بقوانين العمل، وعقد الاجتماعات الدورية مع المعلمين، وحرصه على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، وتطوير قدراته ومهاراته باستمرار، ووضع خطة واضحة لمسار عمله، ورسم أهداف المدرسة بوضوح، وتنظيم واجبات الوظيفة حسب الأولوية، وتخطيطه بشكل تربوي سليم، وإنجازه جميع ما يتعلق بواجباته الوظيفية في الوقت المحدد، وبرمجة الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ، ومقارنة ما أنجزه بالخطة المرسومة.

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة في مجال الشؤون الطلابية، وحصولها على الترتيب الرابع في مجالات الأداء الوظيفي؛ إلى حرص مدير المدرسة على تطوير الطلبة أكاديمياً، فالإداريين يدركون أن الطالب هو محور العملية التعليمية التعلمية، وأن المخرجات التربوية تعكس مدى صلاحية النظام التربوي القائم وفاعليته، فالتركيز على الطالب وأدائه وتطوره من النواحي السلوكية والأكاديمية والمعرفية والثقافية هي من النتائج المهمة للرقابة الإدارية، والتي بدورها تركز على تطوير الإداريين والمعلمين من أجل تمكينهم من أداء واجباتهم نحو الطلبة بأمانة وإخلاص. مع مراعاة مدير المدرسة الحالة الاقتصادية للطلبة، والتعامل معهم باحترام، وتفهمه لحاجات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، وحلّ لمشكلاتهم بطرق تربوية ملائمة، وتنمية روح التعاون مع الطلبة، والتعامل معهم بموضوعية، كما ويحرص مدير المدرسة على تحسين تحصيل الطلبة من خلال وضع خطط تربوية، وتنمية قدراتهم الإبداعية وفق ميولهم، وتشجيعهم على استخدام المكتبة المدرسية.

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة في المجال الفني، وحصولها على الترتيب الخامس والأخير في مجالات الأداء الوظيفي؛ إلى حرص مدير المدرسة على توزيع الحصص الدراسية على المعلمين وفق اختصاصاتهم، ووضعه للخطط الفنية اللازمة لتطوير العملية التربوية، وتشجيعه للمعلمين على تقييم مهاراتهم في تخطيط الدروس، وتقديمه التسهيلات اللازمة لدعم النمو المهني للمعلمين، ومساعدته للمعلمين في تشخيص الضعف الدراسي عند الطلبة، كما ويساعد المعلمين في تعلم مهارات الإدارة الصفية من خلال زيارته الصفية. فتلك الأدوار المتعددة التي يقوم بها مدير المدرسة تهدف إلى رفع كفاءة مُدخلات عملية التعليم لتحسين مُخرجاتها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات مسعود (2012) "في أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً"، والصرايرة (2011) "في أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً"، والعمرات (2010) "أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام"، وبحر وأبو سويرح (2010) "أظهرت النتائج أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية"، واللوزي (2009) "أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم كان مرتفعاً".

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الأسمر (2005) " أن عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى يمارسن كفايات الأداء بمحاورها الأربعة بدرجة متوسطة"، وعتوم (2002) "أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطاً".

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على:

ما علاقة فاعلية الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟ "

أشار الجدول (15) 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

الصفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، أي أن هناك علاقة طردية ايجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ممثلة بمعامل ارتباط بيرسون الناتج، ومقدارها (0.756)، بمعنى أنه كلما زادت الرقابة الإدارية داخل المدارس الحكومية الأساسية يزداد الأداء الوظيفي لهؤلاء المديرين نحو الأفضل.

وتعزو الباحثة وجود علاقة ارتباطية كبيرة وقوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين إلى أهمية الرقابة الإدارية لدى مديري ومعلمي المدارس الحكومية الأساسية، إذ ترى الباحثة أن الرقابة الإدارية الفاعلة والجيدة، والشاملة والمدرسة، حتماً ستقود إلى أداء وظيفي فاعل تتضافر فيه الجهود لزيادة فاعلية العاملين في المدرسة، فمن أساسيات الرقابة الإدارية ضرورة تحقيق الأداء الوظيفي الفاعل بين أطراف العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب، فالعلاقة غير المباشرة قد يترتب عليها تشوش أو ضياع للجهود والمعلومات، فعلى الرقابة الإدارية التأكد من نجاعة وفاعلية الأداء الوظيفي بهدف إظهار حقيقة الوضع الداخلي للمدرسة. وأن تحقيق مواصفات الرقابة الإدارية ومعاييرها والتأكد من توافرها، والوصول فيها إلى درجة عالية؛ يؤدي إلى النهوض بعناصر العملية التعليمية بأكملها، فيصبح أداء المعلم أكثر فاعلية، وبالتالي يؤثر ذلك إيجاباً في إنجازات الطلبة، و يترافق مع ذلك استثمار أفضل لمرافق المدرسة وإمكاناتها، كما أن وظيفة مدير المدرسة تتضح بصورة أفضل نحو التحسين والتطوير، فيتقلص دور الرقابة؛ ليصب ذلك كله في مسار جودة الأداء الوظيفي في التعليم.

فهذه النتيجة تتفق مع طبيعة النفس البشرية والتي تحتاج إلى المراقبة والمتابعة لإنجاز الأعمال بالشكل الأمثل؛ فكلما شعرنا بالمسؤولية أكثر، وأحسنا بالمساءلة عن أعمالنا؛ كلما اهتمنا بأعمالنا وإنجازها بشكل أفضل. وكذلك المدير فكلما أدرك أنه مُراقب ومساءل عن عمله؛ كلما جعله ذلك حريصاً على أدائه بشكل أفضل، مما ينعكس إيجاباً على البيئة المدرسية وفعاليتها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات حويل (2012) "في وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطي المساءلة التربوية، والجودة الشاملة في

مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها"، والعتيبي (2008) "أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، والأحمد (2008) "أن الرقابة الذاتية لها أثر فعال نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث تعمل على تحسين الأداء"، والعجمي (2008) "أن هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وتطبيقهم لها".

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على:

هل توجد فروق في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بفاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، وموقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها)؟".

أشار الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وأن هذه الفروق تعود لصالح الذكور وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لهم (4.20) بينما بلغ متوسط الإناث (4.08).

وتعزو الباحثة وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الذكور؛ إلى أن الذكور أكثر تفهماً وإدراكاً لمفهوم الرقابة الإدارية وتطبيقاً على أرض الواقع؛ لكونهم أكثر جرأة ومرونة للتعامل مع المواقف وحل المشكلات بمنطقية أكثر، وأن الظروف التي يتعرض لها المعلم تختلف باختلاف الجنس، إذ أن المعلمات قد يواجهن مشكلات تتعلق بعلاقتهم المهنية مع مديري المدارس ومديراتها بنسبة أكبر من المعلمين، فالأعباء والمسؤوليات الاجتماعية الملقاة على عاتق المديرات والمعلمات هي أكثر منها لدى الذكور، مما ينعكس سلباً على نفسية المعلمة

والمديرة، وعلى أدائها الإداري والفني، مما يشكل مصدراً من مصادر الضغط النفسي والاجتماعي. حيث كانت معوقات الرقابة الإدارية في مدارس الإناث أكبر من مدارس الذكور. ولكن رغم ذلك فالفرق بين المتوسطات الحسابية لم يكن كبيراً، وهذا يدل على أن المديرات يحاولن منافسة المديرين في العمل؛ مما يدفعهن لبذل جهود كبيرة لتحقيق الأهداف. كما وترجع الباحثة الفرق البسيط في المتوسطات الحسابية بين الذكور والإناث إلى كونهم قد تلقوا نفس الإعداد في الكليات أو الجامعات، كما ويخضعون لنفس السلطة التربوية والتأهيل الإداري من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في المجال الأول (الهيكل التنظيمي).

وتفسر الباحثة ذلك إلى ربما إتباع المديرين للقوانين والتعليمات والقواعد الصادرة عن وزارة التربية والتعليم إلى المدارس، مما يجعلهم يركزون على تلك القوانين والتعليمات والقواعد في تنظيم أمور المدرسة والعلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة. كما وتعزو الباحثة السبب إلى أن للذكور ربما قدرة ومهارة أعلى من الإناث في وضع الخطط المدرسية وتحديد الأهداف التفصيلية المراد إنجازها في صورة قابلة للقياس، وقدرتهم في توفير وسائل اتصال كتابية موثقة في كافة الاتجاهات المدرسية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات العجمي (2008) "في أن هناك فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس على درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت لصالح الذكور"، والراسبي (2006) "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الآتية "الجنس - لصالح الإناث"، وآل الحارث (2005) "وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: "الجنس - لصالح الإناث"، وكسبري (2003) "في وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تتأثر بمتغير الجنس بفارق بسيط لصالح الذكور".

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسات الحسن (2010)، وأبو حشيش (2010)، والأحمد (2008)، وسمير (2008)، والزعبي (2003)، وأبو كركي (2003).

وتشير الجداول (18،19،21،23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة العملية، وموقع المديرية).

أشار الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي؛ قد يعود إلى تماثل عملية الرقابة الإدارية التي تطبق على المدارس الحكومية الأساسية، ولذا يتشابه المديرين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية في تطبيق عملية الرقابة الإدارية بالأساليب والأدوات والخطوات نفسها في إدارة المدارس الأساسية، وذلك قد يعزى إلى التشابه الكبير في مجالات وأهداف الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية الأساسية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الحسن (2010)، والأحمد (2008)، وسمير (2008)، والزعبي (2003)، وأبو كركي (2003).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسات العجمي (2008) "في وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المديرين الذين يحملون الدرجة الجامعية ودبلوم إدارة

مدرسية ودرجة ماجستير فما فوق، مقارنةً مع المديرين من حملة دبلوم الكلية والبيكالوريوس في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت"، والمدني (2007) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة البكالوريوس"، والراسبي (2006) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي - لصالح دبلوم متوسط"، وآل الحارث (2005) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهاتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي - لصالح حملة الدبلوم"، وكسبري (2003) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي في اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية ولصالح الماجستير"، ورمضان (2001) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة الدبلوم والبيكالوريوس وبين الدبلوم والماجستير لصالح الدبلوم".

أشار الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

وترى الباحثة أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير التخصص؛ قد يعود إلى تماثل فاعلية الرقابة الإدارية التي تطبق على المدارس الحكومية الأساسية، فالأعمال الإدارية والفنية هي التي تسود في إدارة المدرسة وليست الأمور الأكاديمية التي قد تتأثر بتخصص مدير المدرسة، سواء أكان تخصصه علوم طبيعية أو إنسانية، بالإضافة إلى أن التدريب والدورات والتأهيل التربوي الذي يُطالب به مدير المدرسة من قبل الوزارة يقوم بطمس دور التخصص ويلغي أثره.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات أبو حشيش (2010)، وسمير (2008)، وآل الحارث (2005)، ورمضان (2001).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كسبري (2003) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتخصص في اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية وبفارق بسيط لصالح الكلية العلمية".

أشار الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وترى الباحثة أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير سنوات الخبرة العملية؛ أي عدم اختلاف وجهات نظرهم حول الرقابة الإدارية بغض النظر عن مستوياتهم وخبراتهم في هذا المجال، يعود إلى تماثل مفهوم عملية الرقابة الإدارية التي تطبق على المدارس الحكومية الأساسية عند المديرين والمعلمين على اختلاف سنوات الخبرة العملية لديهم، عائد إلى سهولة إدراك وفهم العملية الرقابية والإحساس بها، فهي واضحة جلية ولا تحتاج إلى خبرة لإدراكها، فهي ليست أسلوب قيادة إداري يحتاج إلى خبرة إدارية أو ممارسة من أجل إتقانها. وأن المعلم بغض النظر عن سنوات خبرته ينشد العدالة داخل المدرسة والتي تتحقق من خلال عملية الرقابة الإدارية، فهو يرى العدالة من قبل مديري المدارس أمر ضروري ومهم لاستقرار المدرسة، بالإضافة إلى إدراك المعلمين لمهامهم وواجباتهم وعدم قدرة مدير المدرسة على التعامل معهم بازدواجية، فالمعلم بغض النظر عن سنوات الخبرة العملية لديه الدراية الكافية في التعاطي مع مؤسسته، فهو يدرك مدى خطورة الخلل في موضوع الرقابة الإدارية. ناهيك عن تشابه الهيكل التنظيمي والبيئة الرقابية والأساليب الرقابية المطبقة في المدارس الحكومية الأساسية، نتيجة لاشتراك المديرين في العديد من الدورات التدريبية في هذا المجال، وناهيك عن التقنيات الحديثة التي وفرت للجميع وبغض النظر عن عدد سنوات الخدمة العديد من التجارب التربوية والنظريات الحديثة في مجال الرقابة الإدارية. كما وتعزو الباحثة السبب إلى سلوك المديرين في إجراءاتهم وأساليبهم وفق تعليمات وزارة التربية والتعليم العالي التي قلّما تترك للخبرة الإدارية مجالاً كبيراً للاجتهاد وإدارة المدرسة وفقها، فالممارسات الإدارية محكومة بلوائح وقوانين

محددة لجميع مجتمع الدراسة، فمدير المدرسة مهما اختلف مستوى خبرته، هو مقيد بمركزية اللوائح والقوانين، ورؤى وسياسات تربوية غير محددة الأهداف.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الحسن (2010)، وأبو حشيش (2010)، والأحمد (2008)، وسمير (2008)، والمدني (2007)، وآل الحارث (2005)، والزعبي (2003).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العجمي (2008) "في أن هناك فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت لصالح المديرين الذين لديهم خبرة (10) سنوات فأكثر مقارنةً مع المديرين من ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، والمديرين ذوي سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)"، والراسبي (2006) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة - لصالح كل من فئة (6-10 سنوات) وفئة (11 سنة فأكثر) في لدرجة مساءلة فئات النظام التربوي عن تقصيرها في القيام بمسؤولياتها بسلطنة عُمان"، وكسبري (2003) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري ولصالح الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات"، وأبو كركي (2003) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إدراك مفهوم المساءلة التربوية يُعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح الفئة (10 سنوات فأكثر)"، ورمضان (2001) "وجود فروق دالة إحصائية لصالح أصحاب الخدمة الطويلة".

ويشير الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (موقع المدرسة) وأن هذه الفروق تعود لصالح مستوى موقع (مدينة)، وأن هذه الفروق تعود

لصالح موقع (مدينة) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لها (3.9242) بينما بلغ متوسط موقع (قرية) (3.8026).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية للقسم الأول (الرقابة الإدارية) ومجالاتها الأولى (الهيكل التنظيمي)، والمجال الثاني (البيئة الرقابية).

وتعزو الباحثة وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لموقع المدرسة، ربما لأن العملية الرقابية المطبقة في القرية تختلف عن العملية الرقابية المطبقة في المدينة، فالمعوقات التي تتعلق بموقع المدرسة تزيد في مدارس القرى أكثر من التي تقع في المدن، نتيجة لقلّة الإمكانيات المتاحة في القرى؛ مما يؤثر سلباً في البيئة الرقابية، وفي تنوع وسائل وأدوات عملية الرقابة الإدارية. ففي المدن عادةً يحرصون على تجهيز كافة احتياجات المدرسة، نظراً لكثافة الزيارات الإشرافية والرقابية المنسقة وغير المنسقة على المدارس، بسبب قرب المدارس في المدن من مديريات التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأسباب أخرى كحجم ميزانيات المدارس والكثافة الطلابية في المدن والذي هو أكبر منه في مدارس القرى، وبشكل عام فإن المدارس في المدن أكبر حجماً من المدارس في القرى عادةً؛ وبالتالي فهي تحوي على عدد كبير من العاملين فيها؛ مما يساهم ذلك في تقارب الأفكار بينهم والتواصل يكون متاح بشكل كبير، لذلك تمتلك نظام رقابي داخلي ذو درجة فعّالية مرتفعة مقارنةً بالمدارس صغيرة الحجم والتي تكون عادةً في القرى ذوات عدد السكان أقل من المدن؛ فاهتمام المسؤولين والمجتمع المحلي في مدارس المدن أكبر منه في مدارس القرى؛ وقد يكون هذا بسبب أن إدراك المجتمع المحلي في المدينة لأهمية التعليم أكبر منه في مدارس القرى؛ فكون التأهيل ومستوى التعليم لأولياء الأمور في المجتمعات المدنية أعلى منه مقارنةً بالمجتمعات القروية، لذلك فمن السهولة إجراء عملية الرقابة بكافة أنواعها بشكل سريع ومضبوط، وبأقل وقت وجهد في مدارس المدن.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة آل الحارث (2005) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغير مكان وجود المدرسة - لصالح المدينة".

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات سمير (2008)، ورمضان (2001).

أشار الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المديرية.

وتعزو الباحثة أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق موقع المديرية؛ قد يعود إلى تماثل ظروف المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية، وكون الثقافة الفلسطينية واحدة ومتماثلة في محافظات الضفة الغربية، وهذا يشير إلى كون العملية الرقابية التي تطبق على المدارس الحكومية الأساسية هي متقاربة إلى حد كبير في فاعليتها، مما يدعو مديري المدارس الحكومية الأساسية في كافة محافظات الضفة الغربية إلى استخدام أساليب وأنواع رقابية متشابهة إلى حد ما في تطبيق الرقابة الإدارية، وكذلك في إيجاد طرق للتغلب على معوقات العملية الرقابية التي تواجه المدارس.

ويضاف إلى ذلك مركزية التخطيط والإشراف والمتابعة على المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين، فالنظام التعليمي في فلسطين هو نظام مركزي تشرف عليه وزارة التربية والتعليم العالي، الذي يخضع مديري المدارس جميعهم لنفس الظروف والقوانين والتعليمات والتدريب، مما يلغي أثر متغير موقع المديرية في فاعلية الرقابة الإدارية، ومن هنا فإن التعليمات والإجراءات التي تتعامل بها المدارس الحكومية الأساسية في الضفة الغربية هي نفسها، إذ يتبع المديرون الإجراءات نفسها في كافة المحافظات خلال تطبيق العملية الرقابية أو مواجهة معوقات الرقابة الإدارية وحلها، فالمديرون يجدون في تعليمات الوزارة دليل العمل المدرسي، وينقلون هذه التعليمات إلى باقي أفراد المدرسة، والذين بدورهم يسلكون ويتعاملون وفق تلك التعليمات.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الحسن (2010)، والأحمد (2008)، وسمير (2008)، والراسبي (2006)، والزعبي (2003).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة رمضان (2001) "في وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لحجم الدائرة لصالح الدائرة التي تحوي أقل من (30) موظفاً".

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على:

هل توجد فروق في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والخبرة العملية، وموقع المدرسة التي يعمل فيها، وموقع مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها؟).

أشار الجدول (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وأن هذه الفروق تعود لصالح الذكور وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لهم (4.20) بينما بلغ متوسط الإناث (4.07).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ وجود فروق في الدرجة الكلية (الأداء الوظيفي) ومجالاتها (المجال الفني، والشؤون الطلابية، و البناء والتجهيزات المدرسية) وأن هذه الفروق تعود لصالح الذكور في القسم الثاني وجميع مجالاته.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأداء الوظيفي في المجالات السابقة هي أساسيات إدارية للجنسين مع أفضلية نسبية للذكور لكونهم ربما أكثر جرأة ومرونة من الإناث في مواجهة المشكلات في أثناء العمل؛ وعليه فإن مديرة المدرسة قد تستغرق وقتاً طويلاً في حل هذه المشكلات مما يستغرقه المدير مما يفسح له مجالاً لممارسة سياسات جديدة والتخطيط دوماً

للأمام، كما أن الأعباء والمسؤوليات الاجتماعية الملقاة على عاتق المديرات والمعلمات هي أكثر منها لدى الذكور، مما ينعكس سلباً على نفسية المعلمة والمديرة، وعلى أدائها الإداري والفني، إذ تتحمل العاملات من الإناث في الغالب لأعباء إضافية كالأعباء المنزلية، ومتابعة شؤون أسرهن، مما يشكل مصدراً من مصادر الضغط النفسي والاجتماعي، الذي بدوره يعرضهن لضغوط في العمل أكثر من العاملين الذكور.

ولكن رغم ذلك فالفرق بين المتوسطات الحسابية لم يكن كبيراً، وهذا يدل على أن المديرات يحاولن منافسة المديرين في العمل؛ مما يدفعهن لبذل جهود كبيرة لتحقيق الأهداف. كما وترجع الباحثة الفرق البسيط في المتوسطات الحسابية بين الذكور والإناث إلى كونهم قد تلقوا نفس الإعداد في الكليات أو الجامعات، كما ويخضعون لنفس السلطة التربوية والتأهيل الإداري من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات العمرات (2010) " وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها لصالح الإناث"، والمطارنة (2006) "أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس"، وعنوم (2002) " في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم تعزى لمتغير الجنس".

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات مسعود (2012) " في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس"، المقصص وآخرون (2011) "لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة توفر أخلاقيات الوظيفة العامة في الأداء الوظيفي لدى مديري ومعلمي تربية البادية الوسطى تعزى لمتغير الجنس"، والصريرة (2011)، وجبر (2010)، وبحر وأبو سويرح (2010)، وعيسى (2008).

وتشير الجداول (27،28،29،30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة العملية، وموقع المديرية).

أشار الجدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تقوم بإعداد وتطوير أداء مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية بغض النظر عن المؤهل التربوي، فجميعهم يخضع لنفس العدد من الدورات، ونفس المواضيع، والكل منهم مطالب بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الإدارية بنفس الآلية، فيتم التعامل معهم بصفته حاملين لمؤهل علمي، مع مفاضلة الوزارة أحياناً بينهم نتيجة امتلاك البعض منهم للمهارات الإدارية والخبرة، خصوصاً حملة الماجستير والدكتوراة؛ فهم أقل حاجة للتدريب والتأهيل، إذ أن المدير الذي يسعى إلى تطوير نفسه علمياً ومهارياً ومهنياً من خلال استكمال دراسته العليا؛ ستكون إدارته أكثر تطوراً وإقبالاً على التغيير الإيجابي، بالإضافة إلى مستواه الأكاديمي الذي سيمنحه الفرصة للتعامل مع المشكلات المرتبطة بالقضايا العصرية، والتدريب على حلها بأساليب علمية حديثة، ومن الجدير بالذكر لحملة الدراسات العليا قدرة أكبر على البحث العلمي لحل ومعالجة مشكلات المجتمع، والتخطيط للمستقبل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات مسعود (2012) "في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، والصرايرة (2011) "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، والمقصص وآخرون (2011) "لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة توفر أخلاقيات الوظيفة العامة في

الأداء الوظيفي لدى مديري ومعلمي تربية البادية الوسطى تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، وأبو الروس وأبو ماضي (2011) " أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، وماضي (2011)، وجبر (2010)، وبحر وأبو سويرح (2010)، وعيسى (2008).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات العمرات (2010) " وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، ولصالح الإناث من حملة بكالوريوس فأقل"، والمطارنة (2006) " في أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

أشار الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى اهتمام الإدارات المدرسية بتحسين وتطوير بيئة العمل بجميع مجالاتها وجوانبها بغض النظر عن طبيعة التخصص لمدير المدرسة، فالأعمال الإدارية والفنية هي التي تسود في إدارة المدرسة وليست الأمور الأكاديمية التي قد تتأثر بتخصص مدير المدرسة، سواء أكان تخصصه علوم طبيعية أو إنسانية، بالإضافة إلى أن التدريب والدورات والتأهيل التربوي الذي يُطالب به مدير المدرسة من قبل الوزارة يقوم بطمس دور التخصص ويلغي أثره.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات مسعود (2012) " في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي"، المقصص وآخرون

(2011) "لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة توفر أخلاقيات الوظيفة العامة في الأداء الوظيفي لدى مديري ومعلمي تربية البادية الوسطى تعزى لمتغير التخصص"، والصريرة (2011) " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها تعزى لمتغير التخصص"، وجبر (2010)، وعيسى (2008).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الأسمر (2005) "في أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حيال واقع ممارسة عضوات هيئة التدريس لكفايات الأداء، وعلى وجه التحديد الكفايات الشخصية، والتدريسية، والتقويم تبعاً لاختلاف الكليات".

أشار الجدول (29) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها وحرصهم لامتلاك مهارات تطوير الأداء الوظيفي، فأصحاب الخبرة القليلة يسعون دائماً للبحث والتواصل مع زملائهم الآخرين من أجل تطوير عملهم والقيام بالواجبات الملقاة عليهم بصورة أفضل، كذلك متوسطي الخبرة تكون لديهم الإمكانيات المناسبة للعمل بناءً على التجارب التي تعرضوا لها، وأصحاب الخبرات العالية يكونوا بمثابة خبراء وهمزات وصل لزملائهم الآخرين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات مسعود (2012) " في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، والصريرة (2011) " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها تعزى لمتغير الخبرة العملية"، والمقصص

وآخرون (2011)، وجبر (2010)، وعيسى (2008)، في عدم وجود فروق ذات دلالة تعود لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات العمرات (2010) "" وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات"، وفريوان (2008) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة"، والمطارنة (2006) "في أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الخبرة"، وعتوم (2002) "في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم تعزى لمتغير الخبرة الإدارية".

أشار الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة قد يعود إلى تماثل ظروف المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية، وكون الثقافة الفلسطينية واحدة ومتماثلة في محافظات الضفة الغربية، وهذا يشير إلى كون الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية هو متماثل إلى حد كبير، فتماثل القوانين واللوائح التي يتم تطبيقها في كل محافظات الوطن على حد سواء، وتشابه الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بشكل كبير جداً، إضافةً إلى أن جميع الكوادر التربوية التي يتم تدريبها من قبل نفس الهيئات، وربما تمّ تخريجها من الجامعات نفسها.

ومن الجدير بالذكر أن النظام التعليمي في فلسطين هو نظام مركزي تشرف عليه وزارة التربية والتعليم، ومن هنا فإن التعليمات والإجراءات التي تتعامل بها المدارس الحكومية الأساسية في الضفة الغربية هي نفسها، إذ يتبع المديرون الأداء الوظيفي نفسه في كافة المحافظات وفي جميع

المجالات (الإدارية، والفنية، والعلاقات الإنسانية، والشؤون الطلابية، والبناء والتجهيزات المدرسية).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الصرايرة (2011) " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها تعزى لمتغير الجامعة التي يعمل فيها"، وجبر (2010)، وبحر وأبو سويرح (2010).

في حين يشير الجدول (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة وأن هذه الفروق تعود لصالح موقع (مدينة) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لها (4.25) بينما بلغ متوسط موقع (قرية) (4.03).

وتعزو الباحثة وجود فروق دالة إحصائية تعزى لموقع المدرسة، ربما لأن الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية الأساسية المطبق في القرية يختلف عن الأداء الوظيفي للمديرين المطبق في المدينة، بسبب توفر الإمكانيات المادية والتقنية الحديثة في المدينة أكثر منها في القرية، ووقوع المدرسة في المدن يجعل الأنظار متجهة أكثر لها، وللدور التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس وخاصة مديري المدارس، مما يؤثر بشكل كبير في سمعة المدرسة، ويجعل وصول أخبار مدرسة ما وإنجازاتها أسرع للمديريات الواقعة في المدن وليس القرى. ففي المدن عادةً يحرصون على تجهيز كافة احتياجات المدرسة، نظراً لكثافة الزيارات الإشرافية والرقابية المنسقة وغير المنسقة على المدارس، بسبب قرب المدارس في المدن من مديريات التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأسباب أخرى كحجم ميزانيات المدارس والكثافة الطلابية في المدن والذي هو أكبر منه في مدارس القرى، وبشكل عام فإن المدارس في المدن أكبر حجماً من المدارس في القرى عادةً؛ وبالتالي فهي

تحتوي على عدد كبير من العاملين فيها؛ مما يساهم ذلك في تقارب الأفكار بينهم والتواصل يكون متاح بشكل كبير، فاهتمام المسؤولين والمجتمع المحلي في مدارس المدن أكبر منه في مدارس القرى؛ وقد يكون هذا بسبب أن إدراك المجتمع المحلي في المدينة لأهمية التعليم أكبر منه في مدارس القرى؛ فكون التأهيل ومستوى التعليم لأولياء الأمور في المجتمعات المدنية أعلى منه مقارنةً بالمجتمعات القروية.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (الأداء الوظيفي) وجميع مجالاته.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الصرايرة (2011) " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها تعزى لمتغير الجامعة"، وبحر وأبو سويرح (2010).

6. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس (السؤال المفتوح) الذي ينص على:

ما أهم معوقات عملية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

أشار الجدول (34) إلى أن أبرز معوقات عملية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كانت تتعلق ب (كثرة الأعباء والمهام والمسؤوليات الملقاة على الإداريين) إذ بلغت نسبتها المئوية (17.40%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن كثرة الأعباء والمهام والمسؤوليات الملقاة على الإداريين، تتسبب في حدوث ضغط عمل لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها، وبالتالي قلة التفرغ للأداء الرقابي على الوجه السليم، مما قد يؤثر سلباً في الأداء الوظيفي لأفراد المنظمة بشكل عام.

تلتها (المحسوبية والعلاقات الشخصية أو المصالح الشخصية) بنسبة (10.28%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قلة أو انعدام العدالة التنظيمية وتفشي الفساد الإداري في ممارسات بعض مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها، يؤدي إلى ضعف مستوى الرقابة الإدارية

ويعوق تنفيذها، مما يؤثر سلباً في واقع الأداء الوظيفي داخل المنظمة، ويحول دون تحقيقها لأهدافها؛ لانخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة اللوزي (2009).

تلتها (اكتظاظ المدارس بالصفوف والطلبة والمعلمين) وبنسبة (9.90%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن عملية الرقابة الإدارية تزداد صعوبة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها بازدياد أعداد أفراد المنظمة، لصعوبة الضبط الداخلي للمدارس، وبالتالي صعوبة الرقابة الداخلية، وهذا يتفق مع دراسة رمضان (2001) في أن محدودية عدد العاملين في الدوائر قليلة العدد يُسهّل من إجراء عملية الرقابة بكافة أنواعها بشكل سريع ومضبوط، وأقل وقت وجهد. وأظهرت دراسة العتيبي (2008) " أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، في حين أظهرت دراسة المدني (2007) "وجود علاقة ارتباطية ايجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء، والانضباط، والجوانب الشخصية)، منفردةً مع بعضها البعض ومجمعةً ككل، كما تبين من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة في دراسة العمري (2004) على السؤال المفتوح وجود سبعة معوقات تعترض تنفيذ المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؛ من أهمها: العلاقات الشخصية، والجوانب الإنسانية مثل: "الشللية والجهوية، والوساطة والمعرفة"، والصفات الشخصية لبعض الموظفين مثل: "عدم الانتماء، والضغوط الاجتماعية والعشائرية" التي يتعرض لها الموظفون، وفي دراسة الزعبي (2003) "أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة، كما شكّل مجال الانضباط الوظيفي أعلى درجة تطبيق في حين شكّل المجال الإنساني أدنى درجة تطبيق".

وقد ذكرت (5) استجابات أي (0.95%) عدم وجود أي معوقات من وجهة نظرهم ، في حين أن استجابة واحدة من استجابات عينة الدراسة وبنسبة (0.18%) أفادت بعدم وجود رأي لديها وذلك بسبب انعدام العدالة المهنية بحسب وجهة نظر هذه الاستجابة .

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات هي:

1. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتعميق مفهوم الرقابة في الإدارة التربوية في المدارس الحكومية الأساسية وخاصةً في قرى محافظات الضفة الغربية؛ من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية على كافة المستويات التربوية، وتوضيح أبعادها وأهدافها في حالة تطبيقها.
2. الاهتمام بوسائل وأساليب الرقابة الإدارية المتبعة في المدارس الحكومية، والتنوع فيها حسب حاجتها وضرورتها وانسجامها مع تطور مفهوم الرقابة.
3. ضرورة الاهتمام بتطبيق نظام مكافآت وعقوبات متوازن، وتفعيل عنصر الحوافز "المادية - المعنوية - الوظيفية" في نظام الرقابة على الأداء.
4. ضرورة الاهتمام بالمصلحة العامة وتغليبها على المصلحة الخاصة، واعتبار مصلحة المدرسة المصلحة العليا للعاملين بها.
5. عقد دورات تدريبية ومستمرة لمديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها وخاصةً في قرى محافظات الضفة الغربية؛ لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية؛ لمواجهة التطورات المستقبلية، ورفع كفاياتهم في مجالات الشؤون الطلابية وتطور العاملين في المدرسة.
6. إجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين وأولياء أمور الطلبة، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة (من وجهة نظر المعلمين).

قائمة المصادر المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، أبو الفضل (1970). لسان العرب والمحيط. ص 1204. إعداد وتصنيف: يوسف خياط ونديم مرعشلي. دار لسان العرب. بيروت.
- أبو حشيش، بسام (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). م18، ع2، ص597-626.
- أبو حليلة، فائق وآخرون (1995). اتجاهات مديري المدارس في محافظة الزرقاء نحو درس التربية الرياضية من وجهة نظر مدرس التربية الرياضية. مجلة دراسات العلوم التربوية. ع1.
- 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.
- أبو عيشة، غيداء (2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- أبو فروة، إبراهيم (1996). الإدارة المدرسية. الجامعة المفتوحة. طرابلس. لبنان.
- أبو كركي، ساجدة (2003). مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وأهدافها وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.

- أحمد، حنان (2006). المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي. مجلة مستقبل التربية العربية. ع 42. م 12. المركز العربي للتعليم والتنمية. القاهرة.

- الأحمد، عبد العزيز (2008). مفهوم الرقابة الذاتية وفلسفتها لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ودورها في تفعيل إدارة الجودة: التربية الشاملة. قسم الأصول والإدارة التربوية. كلية التربية الأساسية. الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. الكويت.

- أخوارشيدة، عالية (2004). درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.

- أخوارشيدة، عالية (2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.

- أسعد، وليد (2005). الإدارة المدرسية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- الأسمر، منى (2005). كفايات أداء عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظر الطالبات. مجلة العلوم التربوية. ع 7. ص 131 - 169.

- آل الحارث، يحيى (2005). اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.

- بحر، يوسف وأبو سويرح، أيمن (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية "الدراسات الإنسانية". 18 (2). 1147-1214.

- البدرى، طارق (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان.
- بدوي، أحمد ومصطفى، محمد (1984). معجم مصطلحات القوى العاملة. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية.
- بطيخ، رمضان (1994). الرقابة على أداء الجهاز الإداري. دار النهضة العربية. القاهرة.
- بهاء الدين، حسين (1997). التعليم والمستقبل. دار المعارف. مطابع الأهرام التجارية. قليب. مصر.
- بهجت، أحمد (1991). فعالية دور الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان. مجلة الدراسات التربوية. ج53.
- تشاندا، أشوك وكابرا، شلبي (2002). إستراتيجية الموارد البشرية. ط 1. ترجمة: عبد الحكم الخوزامي. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة.
- توق، محي الدين (1997). المساءلة الديمقراطية. ورقة عمل غير منشورة مقدمة لمؤتمر "المساءلة". عمان. الأردن.
- جاد الله، صالح (1985). تدقيق الأداء وتقييم المشروعات في الحكومة كميدان تطبيق. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض.
- جبر، عبد الرحمن (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- جمال الدين، سامي (1992). الرقابة على أعمال الإدارة "المنازعات الإدارية". الدار الجامعية للنشر. القاهرة.

- جمعة، أحمد (2010). المحاسبة الإدارية - التخطيط والرقابة وصنع القرار. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. عمان.

- جميل، غالب (2009). شيء من السياسة: الشفافية والمساءلة في المنظمات العامة "عرض لتجارب بعض الدول العربية". صفحة 26 سبتمبر. <http://www.26sep.net>.

- الجويدي، ماجد (2007). التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها "دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة فرع المنطقة الوسطى". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.

- حبيب، علي (1997). الإدارة العامة "المدخل للعلوم الإدارية". مكتبة مدبولي. القاهرة.

- حبش، فوزي (1991). الإدارة العامة والتنظيم الإداري. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت.

- حجي، أحمد (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. مكتبة النهضة المصرية. القاهرة.

- الحربي، خديجة (2003). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة "دراسة تطبيقية على مدينة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة.

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

- الحلو، ماجد (1989). علم الإدارة العامة. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية.

- الحمود، لاما (2007). أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.
- حويل، إيمان (2012). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين "منحنى نظمي". دار وائل للنشر. عمان.
- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1980). أصول الإدارة العامة. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
- ديري، زاهد (2011). الرقابة الإدارية. دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.
- رضا، حاتم (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- الراسبي، زهرة (2006). تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عُمان. أطروحة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- رمضان، حسن (2001). الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- زاهر، ضياء الدين (1995). الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي. مستقبل التربية العربية. 1(4). 9-42.

- الزعبي، ميسون (2003). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمّان العربية. عمّان. الأردن.

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

- زيارة، فريد (2009). وظائف الإدارة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (1992). المفاهيم الإدارية الحديثة. مركز الكتب الأردني. الأردن.

- السبيعي، ناصر (2004). الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني "دراسة مسحية على العاملين بالقوات الخاصة لأمن الطرق بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

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

- السلمي، علي (1985). إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية. مكتبة غريب. القاهرة.

- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. ط 2. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.

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

- سمير، حنان (2008). واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- الشريف، علي (1996). مبادئ الإدارة "مدخل الأنظمة في عملية تحليل العملية الإدارية". الدار الجامعية للنشر. القاهرة.
- الشنواني، صلاح (1987). التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال. الجامعة للطباعة والنشر. الإسكندرية.
- الصباح، عبد الرحمن (1993). الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق. مكتبة الأقصى. عمان.
- الصباح، عبد الرحمن (1997). مبادئ الرقابة الإدارية "المعايير والتقييم والتصحيح". مؤسسة زهران. عمان.
- الصرايرة، خالد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق. م27. ع1+2.
- الضحيان، عبد الرحمن (1994). الرقابة الإدارية "المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية". دار العلم. جدة.
- الطماوي، سليمان (1979). مبادئ علم الإدارة العامة. ص: 15 - 16. مطبعة جامعة عين شمس. القاهرة.
- الطويل، هاني (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- عابدين. محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع. رام الله. فلسطين.

- العامري، صالح والغالبي، طاهر (2007). الإدارة والأعمال. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- عباس، علي (2007). مبادئ الإدارة. ص: 181 - 183. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- عباس، علي (2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. إثراء للنشر والتوزيع. عمان.
- عبد الله، صلاح (1979). فعالية تقييم الأداء "بحث مقدم لندوة المدير الفعال". معهد الإدارة العامة. الرياض.
- عبد المحسن، توفيق (1996). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "مدخل لإدارة الجودة الشاملة". دار النهضة العربية. القاهرة.
- عبد المنعم، نادية (1998). تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "مرحلة الثانوي العام". المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. شعبة بحوث التخطيط التربوي. القاهرة.
- عتوم، عدنان (2002). تقويم أداء مديري المدارس المهنية في مديريات منطقة شمال الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية. عمان.
- العتيبي، راشد (2008). أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العجمي، سرور (2008). درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- عرفة، أحمد وشلبي، سمية (1992). الإدارة والفراغ "فعاليات التخطيط والرقابة". دار المعارف للطباعة والنشر. مصر.
- عساف، عبد المعطي (1990). مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. دار عالم الكتب للنشر والتوزيع. الرياض.
- ع شماوي، سعد الدين (2000). الإدارة "الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية". مركز الدراسات والبحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- عطوي، جودت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة "مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية". الدار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- عكاشة، أسعد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- العلاق، بشير (1996). المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف "انجليزي - عربي". ط1. الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام. بني غازي. ليبيا.
- العلاق، بشير (2008). الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم". دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
- العمرات، محمد (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. م6. ع4. ص: 349 - 359. الأردن.
- عمران، كامل (2007). التخطيط والرقابة "مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي". مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. القاهرة.

- العمري، حيدر (2004). واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن: دراسة تحليلية تطويرية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- عنتور، ندى (2012). معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية.
- العنزي، مبارك (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- عيسى، سناء (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الفاعوري، محمد (2008). الإدارة بالرقابة. ط1. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
- الفايد، سالم (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية "دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الفراء، ماجد وآخرون (2009). الإدارة والمفاهيم والممارسات. الجامعة الإسلامية. غزة.
- فريوان، عبد السلام (2008). دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.
- القبيلات، حمدي (1998). الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1. عمان. الأردن.

- كسبري، عبير (2003). اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- الكفراوي، عوف (1998). الرقابة المالية بين النظرية والتطبيق. ط2. مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست. الإسكندرية. مصر.
- كنعان، نواف (1995). القيادة الإدارية. ط5. مكتبة دار الثقافة. عمان.
- اللوزي، فالح (2009). درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.
- مجبر، مهدي (1994). الأمانة العامة في الداء الإداري. مكتبة الخدمات الحديثة. جدة.
- المدني، معن (2007). المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.
- مسعود، مؤيد (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- مصطفى، صلاح (1994). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط2. الرياض. دار المريخ.
- المطارنة، شيرين (2006). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق. م26. ع1 و2.

-المعمري، سيف (2004). فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي في سلطنة عُمان. رسالة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.

- المغربي، كامل (1988). الإدارة مبادئ ومفاهيم ووظائف. مطابع لنا. الرياض.

- المغربي، كامل (2000). الأساسيات والمبادئ في الإدارة. دار الخريجي للنشر والتوزيع. الرياض.

- المفتي، كمال (1985). الرقابة وتقويم الأداء. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

- المقصص، محمد وآخرون (2011). درجة توفر أخلاقيات الوظيفة العامة في الأداء الوظيفي لدى مديري ومعلمي تربية البادية الوسطى. مجلة الثقافة والتنمية. ع 42. ص 82.

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

- منصور، علي (1999). مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم. مجموعة النيل العربية للنشر. القاهرة.

- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني (2003). مبادئ إدارة الأعمال. المملكة العربية السعودية. ص 93.

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

- موسى، محمود والصباغ، زهير (1989). إدارة الأداء. معهد الإدارة العامة. الرياض.

- ناجي، السيد (1982). الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية. مطبعة عابدين. القاهرة.

- الناقة. محمود (2003). التعليم والجودة الشاملة. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة. جامعة حلوان. مصر.

- النجار، فريد (1997). إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا "مدخل تكاملي تجريبي". دار المطبوعات الجامعية. الإسكندرية.

- النمر، سعود وآخرون (1997). الإدارة العامة "الأسس والوظائف". ط4. مطابع الفرزدق التجارية. الرياض.

- هلال، محمد (1999). مهارات إدارة الأداء "معايير وتطبيقات الجودة في الأداء". ط2. مركز الإدارة والتنمية. القاهرة.

- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2012). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي. رام الله. فلسطين.

- ياغي، محمد (1991). كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي. المجلة العربية للتدريب. م2. ع4. القاهرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية

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

- Barnett., A., (2005). **The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environment and Selected**

Teachers Outcomes. Ph.D Dissertation. University of New South Wales, England.

- Carter, Donna. (2000). **A national Study of school level Accountability Indicators Systems.** Dissertation Abstracts International, A 60/09. P. 3208.

- Chughtai, A, Ali (2008). Impact of Job Involvement on In Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Behavioral and Applied Management.** Pp: 169-183.

- Daresh, John , c. ,male, T. (2001). **Plus And Minus of British Head Teacher Reform:** Toward A vision of Instructional Leadership, www.Erice.edu.com.

- Duggan, M., (2009). **School accountability in the Western Australian public school sector: Perceptions of leaders in the field.** M.A thesis. Murdoch University Perth Western Australia.

- Goedeke, V., Jan, B., Martin, V., Peter, P.(2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals. **Journal of School Effectiveness and School Improvement.** 20 (2). 56 – 65.

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

- Lauder, A. (2000): The New Look in Principals, Preparation Programs. **Nassp Bulletin**, Vol. 84 , No. 617 ,pp. 23-28.

- Law, Kenneth S. et al. (2007). **The effects of emotional intelligence on job scientists in china**. Springer Science.
- Lawanda, Edwards (2009): **Accountability Practices of School Counselors**", Unpublished Master Thesis, Auburn University, Thesis and Dissertations .[http:// hdl. handle.net/10415/1715](http://hdl.handle.net/10415/1715) .
- . McGee, Robert M., (2006): "**III Title: Teacher Implementation of Mathematics Curriculum Initiatives in a Test-Driven Accountability Environment: An Ethnographic Investigation into Leadership; School Culture; and Teacher's Attitudes, Beliefs, and Concerns**", p: 353 ERIC ED#:495252 .
- Ohangia, J. E. (2007). The Moral of University Faculty and the Perceived Innovative Behavior of the Department Head of Three University in the Cost Area of Taxes, **D A I**, vol. 47,No.3,PP.23-30.
- Pulliam, A. L. (2008):" **The Impact of Student Mobility on School Accountability in Texas**", Unpublished Master Thesis, Baylor University, [http:// hdl. Handle.net/ 2104/5028](http://hdl.Handle.net/2104/5028).
- Robbins. Stephen P. (1993). **Organizational Behavior** . Prentice – Hall Inc. P:432.
- Wong, K. & Shen, F. (2007). **The Education Mayor: Improving America's Schools**, Georgetown University Press,USA.

الملحقات

الملحق (1)

أسماء أعضاء لجنة التحكيم*

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1.	د. أحمد فتيحة	جامعة بير زيت
2.	د. سائدة عفونة	جامعة النجاح الوطنية
3.	د. سهيل صالحة	جامعة النجاح الوطنية
4.	أ.د. عبد الناصر القدومي	جامعة النجاح الوطنية
5.	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
6.	د. علياء العسالي	جامعة النجاح الوطنية
7.	د. علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية
8.	د. علي حباب	جامعة النجاح الوطنية
9.	أ.د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
10.	أ.د. محمد عابدين	جامعة القدس - أبو ديس
11.	د. معاذ الأسمر	جامعة النجاح الوطنية
12.	د. معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة
13.	أ.د. نادر القريوتي	جامعة النجاح الوطنية

* ملاحظة: رتبت الأسماء وفق الترتيب الأبثني.

الملحق (2/أ)

الصورة الأولى للاستبانة

أداة الدراسة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها : "فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة لذا يرجى من حضرتكم التكرم بقراءة فقراتها والإجابة عنها بأمانة وموضوعية، إذ أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: إسراء ياسين

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
 2. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ أعلى
من بكالوريوس
 3. التخصص: علوم طبيعية ☐ علوم إنسانية ☐
 4. الخبرة العملية: (5 سنوات فأقل) ☐ (6-10 سنوات) ☐ (أكثر من 10 سنوات) ☐
 5. موقع المدرسة: مدينة ☐ قرية ☐
 6. المديرية: شمال الضفة الغربية ☐ وسطها ☐ محافظات جنوبها ☐
-

• الرقابة الإدارية: هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير، وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً (ديري، 2011).

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

أولاً: الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
	المجال الأول:				
1.	يوجد هيكل تنظيمي واضح يتلاءم مع طبيعة المدرسة وحجمها.				
2.	الهيكل التنظيمي معتمد بشكل رسمي من قبل الجهات المختصة.				
3.	يوجد لدى الإدارة المدرسية أهداف واضحة ومحددة.				
4.	يشترك المعلمون في المدرسة في عملية التخطيط التربوي.				
5.	تعكس الخطة المدرسية الأهداف التفصيلية المراد إنجازها في صورة رقمية قابلة للقياس.				
6.	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات المعلمين.				
7.	يوجد وصف وظيفي خاص بالمعلمين.				
8.	عدد المعلمين يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل المدرسة.				
9.	تتوافر وسائل اتصال مناسبة في كافة الاتجاهات في المدرسة.				
10.	تتوافر قنوات اتصال تمكن العاملين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفات واختراقات.				
	المجال الثاني:				
11.	تتوافر الكفاءة والفاعلية العلمية والمهنية في أداء مدير المدرسة.				
12.	توجد فلسفة خاصة ونمط إيجابي لدى مدير المدرسة اتجاه المهام الإدارية				

					والفنية.	
					تراعي الإدارة المدرسية شفافية القيم الأخلاقية في العمل المدرسي.	13.
					تتوافر الكفاءة المهنية لدى العاملين في المدرسة.	14.
					توجد رقابة إدارية على العاملين في المدرسة.	15.
					الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية.	16.
					يستخدم مدير المدرسة نظام رقابي معتمد يتلاءم وأنشطة المدرسة.	17.
					يستخدم مدير المدرسة نظام رقابي محوسب.	18.
					يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء.	19.
					يبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء.	20.
					يتم تحديد أسباب حدوث الانحرافات والجهات المسؤولة عنها.	21.
					يتم وضع وسائل لعلاج أسباب الانحرافات ومتابعتها.	22.
					الأساليب الرقابية	المجال الثالث:
					تستخدم الملاحظة الشخصية كأداة رقابية.	23.
					تزيد الملاحظة الشخصية من الدافعية وحب العمل.	24.
					يتم استخدام التقارير الرقابية كأداة رقابية.	25.
					توجد نماذج محددة للتقارير الرقابية.	26.
					يحتوي التقرير على تفصيلات عن الأداء المخطط والأداء الفعلي والانحراف بينهما.	27.
					تستخدم المراجعة والتدقيق كأسلوب رقابي.	28.
					يخضع التدقيق الإداري للحكم الشخصي.	29.

					30. التدقيق الإداري يمنع وقوع الأخطاء الإدارية.	
					31. تتسم الأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة بالوضوح.	
					32. تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى والتظلمات بموضوعية ونزاهة.	
					33. يتم استخدام الحوافز والجزاءات كأداة رقابية.	
					34. يسهم منح الحوافز للعاملين في رفع مستوى الأداء الوظيفي.	
					35. تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات الصفية المفاجئة.	
					36. تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور والانصراف.	
					المجال الرابع: معوقات الرقابة الإدارية	
					37. قلة اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة.	
					38. تعدد الجهات التي تمارس الرقابة الإدارية.	
					39. قلة عدد الدورات التدريبية حول الرقابة الإدارية.	
					40. ضعف ممارسة الرقابة في الوقت المناسب.	
					41. ضعف وضوح المهام المناطة بالأفراد العاملين في المدرسة.	
					42. كثرة المهام والواجبات ومحدودية الوقت.	
					43. المحاباة والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والمحاسبة.	
					44. تمارس الضغوط الاجتماعية على مدير المدرسة.	
					45. تهتم الجهات العليا بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يرد فيها.	
					46. يوجد شكاوى مقدمة من أولياء أمور الطلبة.	
					47. ضعف مهارات الاتصال مع أولياء أمور الطلبة.	

ثانياً: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول:	المجال الإداري				
1.	يرسم مدير المدرسة أهداف المدرسة بوضوح.				
2.	يحرص مدير المدرسة على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة.				
3.	يخطط مدير المدرسة بشكل تربوي سليم.				
4.	يقوم مدير المدرسة بوضع خطة واضحة لمسار عمله.				
5.	يبرمج مدير المدرسة الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ.				
6.	ينظم مدير المدرسة مهام وواجبات الوظيفة ويرتبها حسب الأولوية.				
7.	ينجز مدير المدرسة جميع ما يتعلق بواجباته الوظيفية في الوقت المحدد.				
8.	يهتم مدير المدرسة بمقارنة ما أنجزه بالخطط والبرامج المرسومة.				
9.	يحرص مدير المدرسة على التقيد والالتزام بقوانين وأنظمة وتعليمات العمل.				
10.	يحرص مدير المدرسة على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار.				
11.	يعترف بالأخطاء التي يقع فيها في أثناء تأدية واجباته ويصححها.				
12.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.				
13.	يعقد مدير المدرسة الاجتماعات واللقاءات الدورية مع المعلمين.				
المجال الثاني:	المجال الفني				
14.	يضع مدير المدرسة الخطط الفنية لتطوير				

					العملية التربوية.	
					15. يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقييم وضعهم في تخطيط الدروس.	
					16. يوزع مدير المدرسة الحصص الدراسية على المعلمين وفق اختصاصاتهم.	
					17. يساعد مدير المدرسة المعلمين في تعلم مهارات الإدارة الصفية.	
					18. يقدم مدير المدرسة التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للمعلمين.	
					19. يساعد مدير المدرسة المعلمين في تشخيص الضعف الدراسي عند الطلاب.	
					العلاقات الإنسانية	المجال الثالث:
					20. يكون مدير المدرسة علاقات جيدة مع المعلمين.	
					21. يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام.	
					22. يراعي مدير المدرسة ذوي الاحتياجات الخاصة من المعلمين.	
					23. يجري مدير المدرسة اجتماعات دورية لتعرف حاجات المعلمين الشخصية وملاحظاتهم.	
					24. يحاول مدير المدرسة بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل.	
					25. يحافظ مدير المدرسة على أسرار المعلمين.	
					26. يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.	
					27. يعمل مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة.	
					28. يعزز مدير المدرسة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	
					29. يوظف مدير المدرسة إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	
					الشؤون الطلابية	المجال الرابع:
					30. يعمل مدير المدرسة على تطوير الطلاب	

					أكاديميا وتربويا.	
					ينمي مدير المدرسة القدرات الإبداعية لدى الطلاب وفق مواهبهم وميولهم.	31.
					يعمل مدير المدرسة على تحسين تحصيل الطلاب.	32.
					يعمل مدير المدرسة على تشكيل اللجان الطلابية.	33.
					يتفهم مدير المدرسة حاجات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.	34.
					يراعي مدير المدرسة الحالة الاقتصادية للطلاب.	35.
					يحل مدير المدرسة مشكلات الطلاب بطرق تربوية ملائمة.	36.
					يتعامل مدير المدرسة مع الطلاب بحزم.	37.
					يشجع مدير المدرسة الطلاب على استخدام المكتبة المدرسية.	38.
					ينظم مدير المدرسة الرحلات العلمية للطلاب.	39.
					يتعامل مدير المدرسة مع الطلاب بعدالة.	40.
					ينمي مدير المدرسة روح التعاون والفريق الواحد بين الطلاب.	41.
					البناء والتجهيزات المدرسية	المجال الخامس:
					يسعى مدير المدرسة إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة.	42.
					يتابع مدير المدرسة أعمال صيانة المبنى المدرسي.	43.
					يستفيد مدير المدرسة من الإمكانيات المتاحة في إصلاح البناء المدرسي.	44.
					يحافظ مدير المدرسة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال.	45.
					يحرص مدير المدرسة على توفر مقصف خاص للطلاب.	46.
					يحرص مدير المدرسة على توفير مكتبة تلبي كتبها احتياجات الطلاب وميولهم.	47.

					يعمل مدير المدرسة على توفير الكتب والمراجع الضرورية لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.	48.
					ينفق مدير المدرسة التجهيزات واللوازم المدرسية لسد النقص.	49.
					يحث مدير المدرسة المعلمين والطلبة على سلامة الأثاث المدرسي.	50.
					يحرص مدير المدرسة على نظافة وسلامة مختبر المدرسة.	51.
					يعمل مدير المدرسة على توفير الأدوات الرياضية الأساسية.	52.
					يحرص مدير المدرسة على توفير قاعة حاسوب ملائمة في تجهيزاتها لعدد الطلاب.	53.
					يهتم مدير المدرسة بضرورة نظافة المرافق الصحية وتوافقها مع المعايير الصحية.	54.
					يعمل مدير المدرسة على تجميل الحديقة المدرسية والمحافظة عليها.	55.

الملحق (2/ب)

الصورة النهائية للاستبانة

أداة الدراسة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها : "فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة لذا يرجى من حضرتكم التكرم بقراءة فقراتها والإجابة عنها بأمانة وموضوعية، إذ أنها تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون

الباحثة: إسراء ياسين

القسم الأول :البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
 2. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ أعلى
من بكالوريوس
 3. مجال التخصص: علوم طبيعية ☐ علوم إنسانية ☐
 4. الخبرة العملية: (أقل من 5 سنوات) ☐ (5- 10 سنوات) ☐ (أكثر من 10 سنوات) ☐
 5. موقع المدرسة: مدينة ☐ قرية ☐
 6. المديرية: شمالي الضفة الغربية ☐ وسطها ☐ جنوبيها ☐
-

• الرقابة الإدارية: هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير، وتشخيص أسباب انحراف النتائج

الفعلية عن النتائج المرغوبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً (ديري، 2011).

• الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى

درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008).

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً بحسب ما هو موجود فعلاً في المدرسة من وجهة نظرك:

أولاً: الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرات	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المجال الأول:					
1.	يوجد هيكل تنظيمي في المدرسة واضح يتلاءم مع حجم المدرسة.					
2.	الهيكل التنظيمي للمدرسة معتمد بشكل رسمي من قبل الجهات المختصة.					
3.	يوجد لدى الإدارة المدرسية أهداف واضحة.					
4.	يشترك المعلمون في المدرسة في عملية التخطيط التربوي.					
5.	تعكس الخطة المدرسية الأهداف التفصيلية المراد إنجازها في صورة قابلة للقياس.					
6.	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات المعلمين.					
7.	يوجد وصف وظيفي خاص للعاملين في المدرسة.					
8.	عدد المعلمين يتلاءم مع حجم العمل داخل المدرسة.					
9.	تتوافر وسائل اتصال كتابية موثقة في كافة الاتجاهات في المدرسة.					
10.	تمكن قنوات الاتصال العاملين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفات.					
	المجال الثاني:					
	البيئة الرقابية					

					يمتلك مدير المدرسة الكفاءة العلمية اللازمة لعمله في المدرسة.	11.
					يوجد نمط إيجابي لدى مدير المدرسة اتجاه المهام الإدارية في المدرسة.	12.
					تراعي الإدارة المدرسية شفافية القيم الأخلاقية في العمل المدرسي.	13.
					تتوافر الكفاءة المهنية لدى العاملين في المدرسة.	14.
					توجد رقابة إدارية على العاملين في المدرسة.	15.
					تمارس الرقابة الإدارية بفعالية في المدرسة.	16.
					يستخدم مدير المدرسة نظام رقابي يتلاءم مع أنشطة المدرسة.	17.
					يستخدم مدير المدرسة نظام رقابي محوسب.	18.
					يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء.	19.
					يبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء.	20.
					يساعد النظام الرقابي في تحديد أسباب حدوث الانحرافات.	21.
					تساعد الرقابة الإدارية في وضع وسائل لعلاج أسباب الانحرافات.	22.
					الأساليب الرقابية	المجال الثالث:
					تستخدم الملاحظة الشخصية كأداة رقابية.	23.
					تزيد الملاحظة الشخصية من الدافعية نحو العمل.	24.
					يتم استخدام التقارير الرقابية كأداة رقابية.	25.
					توجد نماذج محددة للتقارير الرقابية.	26.
					يحتوي التقرير على تفصيلات عن الأداء المخطط.	27.

					يستخدم التدقيق كأسلوب رقابي.	28.
					يخضع التدقيق الإداري كأسلوب رقابي للحكم الشخصي.	29.
					يمنع التدقيق الإداري وقوع الأخطاء الإدارية.	30.
					تتسم القوانين المطبقة بالوضوح.	31.
					تهتم الإدارة المدرسية بمعالجة الشكاوى بموضوعية.	32.
					يتم استخدام الحوافز كأداة رقابية.	33.
					يسهم منح الحوافز للعاملين في رفع مستوى الأداء الوظيفي.	34.
					تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات الصفية المفاجئة.	35.
					تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور.	36.

سؤال: ما أهم معوقات عملية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول:	المجال الإداري				
1.	يرسم مدير المدرسة أهداف المدرسة بوضوح.				
2.	يحرص مدير المدرسة على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة.				
3.	يخطط مدير المدرسة بشكل تربوي سليم.				
4.	يقوم مدير المدرسة بوضع خطة واضحة لمسار عمله.				
5.	يبرمج مدير المدرسة الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ.				
6.	ينظم مدير المدرسة واجبات الوظيفة حسب الأولوية.				
7.	ينجز مدير المدرسة جميع ما يتعلق بواجباته الوظيفية في الوقت المحدد.				
8.	يهتم مدير المدرسة بمقارنة ما أنجزه بالخطط المرسومة.				
9.	يحرص مدير المدرسة على الالتزام بقوانين العمل.				
10.	يحرص مدير المدرسة على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار.				
11.	يعترف مدير المدرسة بالأخطاء التي يقع فيها في أثناء تأدية واجباته.				
12.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.				
13.	يعقد مدير المدرسة الاجتماعات الدورية مع المعلمين.				
المجال الثاني:	المجال الفني				

					14.	يضع مدير المدرسة الخطط الفنية لتطوير العملية التربوية.
					15.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقييم مهاراتهم في تخطيط الدروس.
					16.	يوزع مدير المدرسة الحصص الدراسية على المعلمين وفق اختصاصاتهم.
					17.	يساعد مدير المدرسة المعلمين في تعلم مهارات الإدارة الصفية من خلال زيارته الصفية.
					18.	يقدم مدير المدرسة التسهيلات اللازمة لدعم النمو المهني للمعلمين.
					19.	يساعد مدير المدرسة المعلمين في تشخيص الضعف الدراسي عند الطلبة.
					المجال الثالث:	العلاقات الإنسانية
					20.	يكون مدير المدرسة علاقات جيدة مع المعلمين.
					21.	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام.
					22.	يراعي مدير المدرسة ذوي الاحتياجات الخاصة من المعلمين.
					23.	يُجري مدير المدرسة اجتماعات دورية لتعرف حاجات المعلمين الشخصية وملاحظاتهم.
					24.	يحاول مدير المدرسة بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل.
					25.	يحافظ مدير المدرسة على أسرار المعلمين.
					26.	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.
					27.	يعمل مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة.
					28.	يعزز مدير المدرسة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
					29.	يوظف مدير المدرسة إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.
					المجال الرابع:	الشؤون الطلابية

					30. يحرص مدير المدرسة على تطوير الطلبة أكاديمياً.
					31. ينمي مدير المدرسة القدرات الإبداعية لدى الطلبة وفق ميولهم.
					32. يحرص مدير المدرسة على تحسين تحصيل الطلبة من خلال وضع خطط تطويرية.
					33. يشكل مدير المدرسة اللجان الطلابية.
					34. يتفهم مدير المدرسة حاجات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
					35. يراعي مدير المدرسة الحالة الاقتصادية للطلبة.
					36. يحل مدير المدرسة مشكلات الطلبة بطرق تربوية ملائمة.
					37. يتعامل مدير المدرسة مع الطلبة باحترام.
					38. يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام المكتبة المدرسية.
					39. ينظم مدير المدرسة الرحلات العلمية للطلبة.
					40. يتعامل مدير المدرسة مع الطلبة بموضوعية.
					41. ينمي مدير المدرسة روح التعاون بين الطلبة.
					المجال الخامس: البناء والتجهيزات المدرسية
					42. يسعى مدير المدرسة إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة.
					43. يتابع مدير المدرسة أعمال صيانة المبنى المدرسي.
					44. يستفيد مدير المدرسة من الإمكانيات المتاحة في إصلاح البناء المدرسي.
					45. يحافظ مدير المدرسة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة.
					46. يحرص مدير المدرسة على توفر مقصف خاص للطلبة.
					47. يحرص مدير المدرسة على توفير مكتبة

					تتلي كتبها احتياجات الطلبة.	
					يعمل مدير المدرسة على توفير المراجع الضرورية لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.	48.
					يتفقد مدير المدرسة اللوازم المدرسية لسد النقص.	49.
					يحث مدير المدرسة الطلبة على سلامة الأثاث المدرسي.	50.
					يحرص مدير المدرسة على سلامة مختبر المدرسة.	51.
					يعمل مدير المدرسة على توفير الأدوات الرياضية الأساسية.	52.
					يحرص مدير المدرسة على توفير قاعة حاسوب ملائمة في تجهيزاتها لعدد الطلبة.	53.
					يهتم مدير المدرسة بضرورة نظافة المرافق الصحية.	54.
					يعمل مدير المدرسة على المحافظة على الحديقة المدرسية.	55.
					يحرص مدير المدرسة على توفير غرفة مصادر في المدرسة.	56.

"انتهت فقرات الاستبانة، مع الشكر"

الملحق (3)

"كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بالموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد

المشرف"

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2012/9/6

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم
مفسق برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (255)، المنعقدة بتاريخ 2012/8/8، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالبة / اسراء ياسين عبد الفتاح ياسين، رقم تسجيل 11054558، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، عنوان الأطروحة:

(فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)
(Effectiveness of Administrative Control and its Relationship to Job Performance for Principals' Basic Government Schools in the Governorates of the West Bank from the Teachers' Points of View)

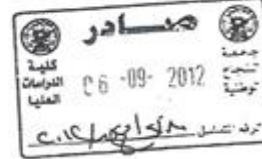
بإشراف: د. حسن تيم

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ها ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم

: ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

: مشرف الطالب

: الطالب

الملحق (4)

"كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية لوزارة التربية والتعليم العالي بتسهيل المهمة"

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2013/4/21م

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ اسراء ياسين عبد الفتاح ياسين، رقم تسجيل (11054558)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد،

الطالبة/ اسراء ياسين عبد الفتاح ياسين، رقم تسجيل 11054558 ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، هي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:
(فاعلية الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)

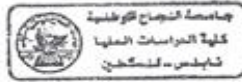
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات حول اعداد المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الاساسية في محافظات الضفة الغربية، و توزيع استبانة للمعلمين والمعلمات، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ...

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



نابلس، تـلـس، ص ب 7-707 هاتف/ 2345115، 2345114، 2345113 (972) *، فاكس: 2342907 (972) *
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
3200 (5) هاتف داخلي (5) 3200 * Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق (5)

"كتاب وزارة التربية والتعليم العالي بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة"

State of Palestine
Ministry of Education



Directorate General Of General Education

دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم: وت/ع/٤٦ / ٥٨١

التاريخ: ٢٠١٣/٤/٣م

الموافق: ١٤٣٤/٢/٢٩هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2013/4/21م

الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة " إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين " بإجراء دراستها الميدانية بعنوان " فاعلية الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات "، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في مديريات التربية والتعليم، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية، مع تزويد الإدارة العامة للتعليم العام بنسخة عن الدراسة.

مع الاحترام،،،

أ. عمر عتير

مدير عام التعليم العام



نسخة/ السيد مدير عام التخطيط المحترم
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
الرجاء تسهيل المهمة

نسخة / هـ
د.ع

الملحق (6)

"كُتِبَ مديري التعليم العام في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية"

State Of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education - Nablus



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم - نابلس

الرقم: م/ن/ 35 / 31 / 2291

التاريخ: 2013/5/2

الموافق: 22 / 5 / 1434 هـ

حضرة مدير/ة _____ المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الدراسة الميدانية

جامعة النجاح الوطنية

لا مانع من السماح للباحثة (اسراء ياسين عبد الفتاح ياسين) بتطبيق دراستها الميدانية بعنوان (فاعلية الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية ومديراتها من جهة نظر المعلمين والمعلمات) في مدرستكم.

أسحر عكوب

مدير التربية والتعليم



◆ نسخة / الملف.

عاصمة الثقافة العربية
Capital of Arab Culture
al-QUDS 2009



140

ملفات تعليم علمي للتدريب الميداني.doc

Nablus P.O. Box (11) نابلس ص.ب. (+970-9-2389495) فاكس (+970-9-2389034) هاتف

.Email:edunab@hotmail.com www.nablus.edu.ps

STATE OF PALESTINE

Ministry of Education

Directorate of Education - South of Nablus

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس

الرقم: م.ج.ن/ 4 / 48 / 1367

التاريخ: 2013 / 5 / 5

الموافق: 25 / جمادى الآخر / 1434 هـ

السادة مديرو ومديرات المدارس الأساسية المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع تسهيل مهمة

بالإشارة إلى كتاب جامعة النجاح الوطنية بتاريخ 2013/4/21م لا مانع من السماح للباحثة (اسراء ياسين عبد الفتاح ياسين) بتطبيق دراستها الميدانية بعنوان (فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات) في مدرستكم .

مرفق طيه : استبانة الباحثة

ملاحظة : يرجى وضع الاستبانة في صندوق مدرسة بورين الأساسية المختلطة

مع الاحترام ،،،

د. محمد عواد

مدير التربية والتعليم



نسخة النائب الفني المحترم

ص.م.د.

الموقع الإلكتروني للمديرية www.s-nablus.com هاتف المديرية 2591003-259101009-970-9 (+) فاكس رقم 2591006



الرقم: 4620/1/3

التاريخ: 6 / 5 / 2013 م

الموافق: 26/ جمادى الآخرة/ 1433 هـ

السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية محافظة رام الله والبيرة المحترمين
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: الدراسة الميدانية

الإشارة: كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم

رقم: وت / 581/46/4 بتاريخ 2013/4/30 م

لا مانع من قيام الطالبة "إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين" من إجراء دراستها الميدانية بعنوان "فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين" وتعبئة الاستبانة الخاصة من قبل معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدرستكم على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

ملاحظة: تعاد الاستبانة معبأة إلى قسم التعليم العام حتى تاريخ أقصاه 2013/5/13 م للضرورة .
(الرجاء تسهيل المهمة)

مع الاحترام،،



أ. أيوب عليان
مدير التربية والتعليم

نسخة / النائب الفني المحترم

نسخة/ النائب الإداري المحترم

التعليم العام

أ. هـ. ب.

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education - Qalqilia



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم - قلقيلية

الرقم: 1185 / 3 / 2013
التاريخ: 2013/05/06 م

حضرة مدير/ة مدرسة _____ المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: توزيع استبانة

أرجو تعبئة الاستبانة المرفقة الخاصة بالطالبة "إسراء ياسين" بعنوان (فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)، وإعادتها إلى قسم التعليم العام في المديرية قبل يوم الأحد 2013/05/12 م.

مع الاحترام،،،

أ. يوسف عودة

مدير التربية والتعليم



نسخة / التعليم العام

م.ع.أ.م



Ministry of Education
State of Palestine
at-QUDS





الرقم : م/ج/ ٢١٨٠ / ١٦٤٦

التاريخ : 2013/05/07م

الموافق : 1434/06/27هـ

حضرة مدير/ة مدرسة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد ؛؛؛

الموضوع : تسهيل مهمة

لامنع من قيام الطالبة (اسراء ياسين عبد الفتاح ياسين) من اجراء دراستها الميدانية من خلال توزيع استبانتها الموسومة بعنوان (فاعلية الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الاساسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات) راجيا تسهيل مهمتها، على الا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

مدير التربية والتعليم

سلام الطاهر



حضرة عميد كلية الدراسات العليا /جامعة النجاح الوطنية المحترم

أ.ع.ج.م

مستفي

عاصمة الثقافة العربية
Capital of Arab Culture
al-QUDS 2009



04/2 503 503

32 جنين

التعليم العام
04/2 438 567, 04/2 501 138 , 04/2 501 061



الرقم : م ت ط / ١٥٧٤ / ١٣
التاريخ : ٢٠١٣ / ٥ / ٩ م
الموافق : ٢٩ / جمادى الآخرة / ١٤٣٤ هـ

حضرة مدير/ة مدرسة المحترم /ة
تحية طيبة وبعد،،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

الإشارة: كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم رقم وت/٤٦/٤/٥٨١

بتاريخ: ٢٠١٣/٥/٢ م

لا سانع من قيام الطالبة (إسراء ياسين عبدالفتاح ياسين) ، بإجراء دراستها الميدانية بعنوان
(فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات
الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات) ، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على معلمي ومعلمات
المرحلة الأساسية في مدرستكم، واعادتها الى مديرية التربية والتعليم - قسم التعليم العام في موعد اقصاه نهاية دوام يوم
الخميس ٢٠١٣/٥/١٦ م ، شريطة أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الإحترام،،،،،

أ. محمد القبيج

مدير عام الشؤون الميدانية
/مدير التربية والتعليم



تسعة: /النايبان المحترمان

قسم التعليم العام

ع.ع.ع.ع.ع.
م.ع.ط.أ.



ملاحظة : الرجاء عدم إدخال الكتاب في
سجل الوارد في مدارسكم

الرقم : م ط / 143 / 2017
التاريخ : 2018 / 5 / 12 م
الموافق : 2 / شعبان / 1439 هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين ،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

الموضوع : تعبئة استبانة .

تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب تحياتها، ولا مانع من تسهيل مهمة الباحث/ة: "استبانة عن الوضع التعليمي في
في تعبئة الاستبانة بعنوان " فاعلية القراءة لدى طلبة المدارس في طوباس ،
في ضوء الصفحة الأولى من مذكرته نشر الملتقى معلومات
مع الاحترام ،،

محمد زكارنا
مدير التربية والتعليم

نسخة: النائب الفني المحترم .



الرقم: ١٣٩١/٤٦/٤١
التاريخ: ٢٠١٣/٥/١٢ م
الموافق: ٤/ رجب / ١٤٣٤ هـ

حضرة مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة
اسراء ياسين عبد الفتاح ياسين

تحية وبعد ،،

تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب الأمنيات ، ولا مانع من تعبئة الاستبانات المرفقة بعنوان " فاعلية الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية ومديراتها في محافظات الضفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات " من قبل معلمي ومعلمات مدارسكم ، على ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية ، وعلى ان يتم إعدادها بأسرع وقت ممكن.

مع الاحترام

مدير التربية والتعليم/أريحا

أ.محمد الحواش

نسخة: التعليم العام



دولة فلسطين

STATE OF PALESTINE
Ministry of Education
Directorate of Education \Bethlehem



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم/بيت لحم

الرقم: 388/1371/113

التاريخ: 2013/5/13م

الموافق: 3 / رجب / 1434هـ

الأساسية المحترمين

مدير/ة ز. ا. س. ب.

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

مرفق طيه الاستبانة الخاصة بالطالبة إسراء ياسين تحت عنوان "فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" في مدارسكم راجيا تعبئتها واعادتها الى قسم التعليم العام في المديرية في موعد أقصاه 2013/5/21 ، على ألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. سامي مروءة

مدير التربية والتعليم



التعليم العام
ن. ح. / ب. ن.

هاتف (00970-2741271/2) / فاكس (00970-2-2744392) Fax



عاصمة الثقافة العربية
Capital of Arab Culture
al-QUDS
2 0 0 9





الرقم: ٩٥٥/١/٣

التاريخ: ٢٠١٣/٥/١٣ م

الموافق: ١٤٣٤ / ٧ / ٣ هـ

السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

تحية طيبة وبعد

الموضوع: استبانة

الإشارة كتاب الوزارة رقم وت/٤/٤٦/٥٨١ بتاريخ ٢٠١٣/٤/٣٠ م

أرجو تعبئة الاستبانة المرفقة من قبل معلمي ومعلمات المدارس الأساسية ، و
الاستبانة بعنوان " فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري
المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر
المعلمين و المعلمات " .

أرجو مساعدة الطالبة صاحبة الاستبانة " إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين " بتعبئة
الاستبانة وإعادتها الى قسم التعليم العام في موعد أقصاه يوم الثلاثاء ٢٠١٣/٥/٢١ م

مع الاحترام ،،

باسم عريقات

مدير التربية والتعليم



التعليم العام/ أ.ع.ر.أ.

أ.ع.ر.أ.



الرقم: ت م / 31/30 / 303

التاريخ: 2013/5/16م

الموافق: 6 / رجب / 1434هـ

مديري ومديرات المدارس المحترمين/ات

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين، الطالبة في جامعة النجاح بتوزيع استبانتها على معلمي المرحلة الأساسية والتي بعنوان: " فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".

على أن تسلم لقسم التعليم العام بأسرع وقت ممكن.

على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم لمحافظة القدس الشريف



و/الف ن

الملحق (7)

"المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة"

الجدول (5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الفاعلية لفقرات مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لمجال (الهيكل التنظيمي)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
1	3	يوجد لدى الإدارة المدرسية أهداف واضحة	4.27	0.70	85.4	كبيرة جداً
2	6	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات المعلمين	4.05	0.83	81.0	كبيرة
3	2	الهيكل التنظيمي للمدرسة معتمد بشكل رسمي من قبل الجهات المختصة	4.04	0.77	80.8	كبيرة
4	7	يوجد وصف وظيفي خاص للعاملين في المدرسة	3.95	0.82	79.0	كبيرة
5	9	تتوافر وسائل اتصال كتابية موثقة في كافة الاتجاهات في المدرسة	3.88	0.84	77.6	كبيرة
6	5	تعكس الخطة المدرسية الأهداف التفصيلية المراد إنجازها في صورة قابلة للقياس	3.82	0.79	76.4	كبيرة
7	1	يوجد هيكل تنظيمي في المدرسة واضح يتلائم مع حجم المدرسة	3.80	0.77	76.0	كبيرة
8	8	عدد المعلمين يتلائم مع حجم العمل داخل المدرسة	3.66	1.07	73.2	كبيرة
9	10	تمكن قنوات الاتصال العاملين من توصيل المعلومات الخاصة بأي مخالفات	3.63	0.84	72.6	كبيرة
10	4	يشترك المعلمون في المدرسة في عملية التخطيط التربوي	3.56	0.92	71.1	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال (الهيكل التنظيمي)						
			3.86	0.51	77.4	كبيرة

الجدول (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الفاعلية
لفقرات مجال (البيئة الرقابية)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
11	11	يمتلك مدير المدرسة الكفاءة العلمية اللازمة لعمله في المدرسة	4.29	0.77405	85.8	كبيرة جداً
12	15	توجد رقابة إدارية على العاملين في المدرسة	4.2880	0.66	85.7	كبيرة جداً
13	12	يوجد نمط ايجابي لدى مدير المدرسة اتجاه المهام الإدارية في المدرسة	4.27	0.74	85.5	كبيرة جداً
14	13	تراعي الإدارة المدرسية شفافية القيم الأخلاقية في العمل المدرسي	4.24	0.79	84.8	كبيرة جداً
15	14	تتوافر الكفاءة المهنية لدى العاملين في المدرسة	4.13	0.68008	82.6	كبيرة
16	16	تمارس الرقابة الإدارية بفعالية في المدرسة	4.10	0.74934	82.0	كبيرة
17	17	يستخدم مدير المدرسة نظام رقابي يتلاءم مع أنشطة المدرسة	4.08	0.66	81.6	كبيرة
18	19	يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء	3.74	0.85	74.8	كبيرة
19	21	يساعد النظام الرقابي في تحديد أسباب حدوث الإنحرافات	3.71	0.87	74.2	كبيرة
20	22	تساعد الرقابة الإدارية في وضع وسائل لعلاج أسباب الإنحرافات	3.70	0.92	74.0	كبيرة
21	20	يبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء	3.40	1.05	68.0	متوسطة
22	18	يستخدم مدير المدرسة نظام رقابي محوسب	3.35	1.17	67.1	متوسطة
		البيئة الرقابية (الدرجة الكلية لمجال)				
			3.94	0.50	78.8	كبيرة

الجدول (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الفاعلية
لمجال (الأساليب الرقابية)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
23	23	تستخدم الملاحظة الشخصية كأداة رقابية	4.11	0.73	82.2	كبيرة
24	26	توجد نماذج محددة للتقارير الرقابية	4.02	0.79	80.4	كبيرة
25	28	يستخدم التدقيق كأسلوب رقابي	3.93	0.81	78.6	كبيرة
26	27	يحتوي التقرير على تفصيلات عن الأداء المخطط	3.92	0.83	78.4	كبيرة
27	32	تهتم الإدارة المدرسية بمعالجة الشكاوى بموضوعية	3.92	0.87	78.4	كبيرة
28	25	يتم استخدام التقارير الرقابية كأداة رقابية	3.90	0.82015	77.8	كبيرة
29	36	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور	3.89	0.82	77.8	كبيرة
30	24	تزيد الملاحظة الشخصية من الدافعية نحو العمل	3.86	0.79	77.1	كبيرة
31	34	يسهم منح الحوافز للعاملين في رفع مستوى الأداء الوظيفي	3.79	1.05	75.8	كبيرة
32	31	تتسم القوانين المطبقة بالوضوح	3.72	0.89	74.4	كبيرة
33	30	يمنع التدقيق الإداري وقوع أخطاء إدارية	3.71	0.84	74.2	كبيرة
34	29	يخضع التدقيق الإداري كأسلوب رقابي للحكم الشخصي	3.65	0.88	73.0	كبيرة
35	35	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات الصفية المفاجئة	3.54	1.08	70.8	كبيرة
36	33	يتم استخدام الحوافز كأداة رقابية	3.14	1.08	62.8	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال (الأساليب الرقابية)						
			3.79	0.49	75.8	كبيرة

**الجدول (10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الأداء
الوظيفي للمجال (المجال الإداري)**

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	9	يحرص مدير المدرسة على الالتزام بقوانين العمل	4.35	0.71	87.0	كبيرة جداً
2	13	يعقد مدير المدرسة الاجتماعات الدورية مع المعلمين	4.33	0.78	86.5	كبيرة جداً
3	2	يحرص مدير المدرسة على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة	4.27	0.67	85.4	كبيرة جداً
4	10	يحرص مدير المدرسة على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار	4.25	0.77	85.0	كبيرة جداً
5	4	يقوم مدير المدرسة بوضع خطة واضحة لمسار عمله	4.23	0.69	84.6	كبيرة جداً
6	1	يرسم مدير المدرسة أهداف المدرسة بوضوح	4.23	0.70	84.6	كبيرة جداً
7	6	ينظم مدير المدرسة واجبات الوظيفة حسب الأولوية	4.18	0.73	83.6	كبيرة
8	3	يخطط مدير المدرسة بشكل تربوي سليم	4.17	0.75	83.4	كبيرة
9	7	ينجز مدير المدرسة جميع ما يتعلق بواجباته الوظيفية في الوقت المحدد	4.16	0.78	83.2	كبيرة
10	5	يبرمج مدير المدرسة الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ	4.14	0.76	82.8	كبيرة
11	8	يهتم مدير المدرسة بمقارنة ما أنجزه بالخطط المرسومة	4.10	0.76	82.0	كبيرة
12	11	يعترف مدير المدرسة بالأخطاء التي يقع فيها في أثناء تأدية واجباته	3.85	0.99	77.0	كبيرة
13	12	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	3.83	1.07	76.6	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال (الإداري)						
			4.16	0.60	83.2	كبيرة

الجدول (11): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الأداء

الوظيفي للمجال (المجال الفني)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
14	16	يوزع مدير المدرسة الحصص الدراسية على المعلمين وفق اختصاصاتهم	4.17	0.82	83.4	كبيرة
15	14	يضع مدير المدرسة الخطط الفنية لتطوير العملية التربوية	4.06	0.72	81.2	كبيرة
16	15	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقييم مهاراتهم في تخطيط الدروس	4.06	0.80	81.2	كبيرة
17	18	يقدم مدير المدرسة التسهيلات اللازمة لدعم النمو المهني للمعلمين	4.05	0.84	81.0	كبيرة
18	19	يساعد مدير المدرسة المعلمين في تشخيص الضعف الدراسي عند الطلبة	4.04	0.84	80.8	كبيرة
19	17	يساعد مدير المدرسة المعلمين في تعلم مهارات الإدارة الصفية من خلال زيارته الصفية	4.03	0.84	80.7	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال (الفني)	4.06	0.65	81.2	كبيرة

الجدول (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الأداء

الوظيفي لمجال (العلاقات الإنسانية)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
20	21	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام	4.33	0.84	86.6	كبيرة
21	25	يحافظ مدير المدرسة على أسرار المعلمين	4.30	0.90	86.0	كبيرة
22	26	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	4.30	0.87	86.0	كبيرة
23	20	يكون مدير المدرسة علاقات جيدة مع المعلمين	4.27	0.87	85.4	كبيرة
24	28	يعزز مدير المدرسة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	4.26	0.78	85.2	كبيرة
25	27	يعمل مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة	4.17	0.90	83.4	كبيرة
26	22	يراعي مدير المدرسة ذوي الاحتياجات الخاصة من المعلمين	4.14	0.88	82.8	كبيرة
27	29	يوظف مدير المدرسة إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	4.09	0.89	81.8	كبيرة
28	24	يحاول مدير المدرسة بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل	3.98	0.92	79.6	كبيرة
29	23	يجري مدير المدرسة اجتماعات دورية لتعرف حاجات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل	3.95	0.97	79.0	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال (العلاقات الإنسانية)						
			4.18	0.71	83.6	كبيرة

الجدول (13): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الأداء

الوظيفي لمجال (الشؤون الطلابية)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
30	30	يحرص مدير المدرسة على تطور الطلبة أكاديمياً	94.2	0.72	85.8	كبيرة جداً
31	35	يراعي مدير المدرسة الحالة الاقتصادية للطلبة	4.23	0.73	84.6	كبيرة جداً
32	37	يتعامل مدير المدرسة مع الطلبة باحترام	4.21	0.77	84.2	كبيرة جداً
33	34	يتفهم مدير المدرسة حاجات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	4.20	0.78	84.0	كبيرة
34	36	يحل مدير المدرسة مشكلات الطلبة بطرق تربوية ملائمة	4.17	0.75	83.4	كبيرة
35	41	ينمي مدير المدرسة روح التعاون بين الطلبة	4.17	0.72	83.4	كبيرة
36	40	يتعامل مدير المدرسة مع الطلبة بموضوعية	4.11	0.72	82.2	كبيرة
37	32	يحرص مدير المدرسة على تحسين تحصيل الطلبة من خلال وضع خطط تطويرية	4.09	0.79	81.8	كبيرة
38	31	ينمي مدير المدرسة القدرات الإبداعية لدى الطلبة وفق ميولهم	4.06	0.84	81.2	كبيرة
39	38	يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام المكتبة المدرسية	4.06	0.82	81.2	كبيرة
40	33	يشكل مدير المدرسة للجان الطلابية	3.98	0.92	79.6	كبيرة
41	39	ينظم مدير المدرسة الرحلات العلمية للطلبة	3.88	0.96	77.6	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال (الشؤون الطلابية)						
			4.12	0.63	82.4	كبيرة

الجدول (14): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الأداء

الوظيفي لمجال (البناء والتجهيزات المدرسية)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
42	46	يحرص مدير المدرسة على توفر مقصف خاص بالطلبة	4.43	0.68	88.6	كبيرة جداً
43	45	يحافظ مدير المدرسة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة	4.37	0.71	87.4	كبيرة جداً
44	50	يحث مدير المدرسة الطلبة على سلامة الأثاث المدرسي	4.36	0.67	87.2	كبيرة جداً
45	54	يهتم مدير المدرسة بضرورة نظافة المرافق الصحية	4.35	0.74	87.0	كبيرة جداً
46	44	يستفيد مدير المدرسة من الإمكانات المتاحة في إصلاح البناء المدرسي	4.33	0.71	86.6	كبيرة جداً
47	43	يتابع مدير المدرسة أعمال صيانة المبنى المدرسي	4.33	0.70	86.6	كبيرة جداً
48	42	يسعى مدير المدرسة على توفير بيئة تعليمية مناسبة	4.29	0.68	85.8	كبيرة جداً
49	47	يحرص مدير المدرسة على توفير مكتبة تلبي كتبها حاجات الطلبة	4.29	0.75	85.8	كبيرة جداً
50	52	يعمل مدير المدرسة على توفير الأدوات الرياضية المناسبة	4.24	0.78	84.8	كبيرة جداً
51	49	يتفقد مدير المدرسة اللوازم المدرسية لسد النقص	4.24	0.80	84.8	كبيرة جداً
52	51	يحرص مدير المدرسة على سلامة مختبر المدرسة	4.24	0.78	84.8	كبيرة جداً
53	55	يعمل مدير المدرسة على المحافظة على الحديقة المدرسية	4.18	0.84	83.6	كبيرة
54	53	يحرص مدير المدرسة على توفير قاعة حاسوب ملائمة في تجهيزاتها لعدد الطلبة	4.11	0.94	82.2	كبيرة
55	48	يعمل مدير المدرسة على توفير المراجع الضرورية لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة	4.11	0.78	82.2	كبيرة
56	56	يحرص مدير المدرسة على توفير غرفة مصادر للطلبة	3.99	0.96	79.8	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال (البناء والتجهيزات المدرسية)						
			4.26	0.58	85.2	كبيرة جداً

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**Effectiveness of Administrative Control and its Relationship
to Job Performance for Principals' Basic Government Schools
in the West Bank Governorates from the Teachers' Points of
View**

By

Isra' Yaseen Abd Alfattah Yaseen

Supervised

Dr. Hassan Mohammad Abdullah Tayyem

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

2014

Effectiveness of Administrative Control and its Relationship to Job Performance for Principals' Basic Government Schools in the West Bank Governorates from the Teachers' Points of View

by

Isra' Yaseen Abd Alfattah Yaseen

Supervised

Dr. Hassan Mohammad Abdullah Tayyem

Abstract

This study aims at identifying the effectiveness of the administrative monitoring and its relation to the occupational performances among the governmental principals in the West Bank Governorates according to teachers perspectives. Also, it aims at identifying some study variables like (gender, academic qualification, years of experience, specialization and school location and directorate location).

For achieving the study purpose, a questionnaire consists of two parts (administrative monitoring and occupational performances) and eight domains; organizational structure, monitoring environment and monitoring techniques for the first part ; administrative domain, technical domain, human relations, students affairs and ,school structure and equipments for the second part , and 92 items has been developed, subjected for judgment ,measured by validity, distributed among 368 teachers , gathered, codified, entered the computer and statically processed by using the Statistical Package of the Social Science (SPSS).

The study results showed a high response on the study question of the effectiveness of the administrative monitoring. Similarly, a high degree appeared on the responses towards the domain of (occupational

performances). Also, the study results showed that there are significant relationship of (0.756) at ($\alpha=0.05$) level between the effectiveness of the administrative monitoring and the occupational performances.

Moreover, there are significant differences at ($\alpha=0.05$) level among the responses means about the effectiveness of the administrative monitoring among the governmental principals in the West Bank Governorates according to Teachers perspectives due to the variables of gender and school location for the male and (city location) . On the other hand, there are significant differences at ($\alpha=0.05$) level among the responses means about the effectiveness of the administrative monitoring among the governmental principals in the West Bank Governorates according to teachers perspectives due to the variables academic qualification, specialization, years of experience and the directorate location.

The study results also revealed that there are significant differences at ($\alpha=0.05$) level among the responses means about the effectiveness of the occupational performances among the governmental principals in the West Bank Governorates according to Teachers perspectives due to the variables of gender and school location for the male and (city location) . On the other hand, there are significant differences at ($\alpha=0.05$) level among the responses means about the effectiveness of the occupational performances among the governmental principals in the West Bank Governorates according to teachers perspectives due to the variables

academic qualification, specialization, years of experience and the directorate location .

According to the study results, several recommendations have been suggested, included the necessity for developing training sessions for principles, the importance of the duty organizational guidance, the need for developing administrative monitoring in the governmental schools in addition to encouraging the researches in this field of study.

