

## Role of Administrative Oversight in Improving Principals' Management Performance in Southern-Hebron Public Schools from their View

Jamal M. Bhais

Al-Quds Open University || Palestine

**Abstract:** The present study, whereby the descriptive analytical methodology is applied, aims at identifying the role of administrative oversight in improving principals' management performance in Southern-Hebron public schools with due respects to variants of gender, administrative experience and that of directorate. For the sake of the study, the researcher targeted a population of (271) principals of who (180) participants made a sample of (180) principals within the schools run by the directorates of Southern-Hebron. For data analysis, the (spss) test was applied. Results show that the whole fields score (3.67-high). In that regard, (i) the role of administrative oversight in monitoring 's files and records scores (3.61) on average and there is no significance differences shown at alpha ( $\alpha \leq 0.05$ ) regarded to variants of gender, experience, qualification and the district. (ii) teachers monitoring shows higher as (4.16), (iii) an average of (3.06) goes to the role of oversight in improving administrative and financial performance, whereas, the role of oversight in assessment scores (3.85) on average. In consequence, the researcher recommends the principals to participate in constructing the oversight system within their directorates.

**Keywords:** administrative oversight, improving administrative performance, principal's point view.

## دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم

جمال محمد بحيص

جامعة القدس المفتوحة || فلسطين

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل، وتحديد أثر متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، والمديرية) في وجهات نظر العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري في جنوب الخليل، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (180) فردا وجرى تحليلها احصائيا باستخدام (spss)، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في جنوب الخليل جاءت بدرجة كبيرة، وظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمديرية، وبلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات اداة الدراسة (3.67) بتقدير (مرتفع) وعلى مستوى المجالات: حصل المجال الأول المتعلق بأدوار الرقابة الإدارية في الاشراف على الملفات والسجلات الإدارية على متوسط (3.61). وتبين أن المجال الثاني: دور الرقابة الإدارية في متابعة المعلمين في المدرسة كانت مرتفعة بمتوسط (4.16)، بينما حصل المجال الثالث: دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي على متوسط (3.06)، وحصل المجال الرابع: دور الرقابة في عملية التقييم على متوسط (3.85). وبناء على النتائج اوصت الدراسة بتشجيع مديري المدارس على المشاركة في وضع النظام الرقابي في مديريات التربية والتعليم.

## المقدمة.

يشهد القرن الحادي والعشرين الكثير من الدراسات التي تسعى لتحسين العملية الإدارية لا سيما الانظمة التربوية والتحسين المستمر والنمو المبي للموظفين، حيث تمكن الموظفين من متابعة أعمالهم وتحملهم المسؤولية في اتخاذ القرارات، وضرورة متابعة النتائج والمخرجات من خلال التغذية العكسية، ومحاسبة الموظفين وجميع الوحدات الإدارية وتطبيق انظمة رقابية ضمن مقاييس محددة وواضحة (Harrison, 2015). إن نتائج الرقابة هي النقطة التي عندها تبدأ وظائف الإدارة الأخرى التخطيط، والتنظيم والتوجيه والعمل بإجراء التعديلات الضرورية من أجل تلافي الانحرافات (عقيلي 2013).

تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف ابعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال اشخاص آخرين، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفاً الطرق من خلال جهد بشري ممكن، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات الى تحديد أربعة وظائف للعملية الإدارية وهي التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة تعني أن التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة، ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على اسبابه، والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي او قد تكون خارجية تنبع من النظام والقانون العام للدولة (عطوي، 2014).

تعد الرقابة من اهم الاسس التي تقوم عليها العملية الإدارية، كما وأنها عمليات مساندة للوظائف الإدارية من خلال المراجعة الدائمة والمستمرة، وهي تقوم بإجراءات معينة للتأكد من سير العمل داخل المؤسسة الإدارية تتماشى مع الخطط المحددة، والسياسات المستقبلية في حدود التعليمات المنصوص عليها لتحقيق الأهداف التي تسعى جادة لتحقيقها، (رزوقي وعبد الامير، 2019)

وتعد الرقابة الإدارية امراً ضرورياً في العملية الإدارية فهي تحد من القصور والانحراف الذي يشوب مراحل النشاط الإداري، وتعمل على صياغة الإجراءات المضادة لذلك الانحراف، وتدرك القصور مع عدم السماح بخروج النشاط الإداري عن الحدود المرسومة له، تعد الرقابة الإدارية رقابة ذاتية بالوقت نفسه إذ أن الإدارة تراقب نفسها بنفسها. (الحلو، 2000)

ويرى بعض الإداريين أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين، يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادات (العلاق، 2008).

وبشكل عام تبرز أهمية الرقابة على الأداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم من خلالها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية، والتركيز على هذه الوظيفة نظراً لأهميتها في تصحيح العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم حتى ضمان مستوى عال ومستمر في الأداء (النيمان، 2003).

من هنا نجد أن الرقابة الإدارية تلعب دوراً أساسياً ومهماً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى الفعالية وضمان قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بأفضل الطرق والصور الممكنة (النيمان، 2003). من هنا جاء تطوير الأداء الإداري ودور مدير المدرسة تطور بشكل كبير خلال العقود الماضية نتيجة لتزايد المسؤوليات الإدارية التي يقوم بها، وأهمية اختيار مدير ناجح لأنه أصبح من الضروري لوزارة التربية والتعليم أن تخصص لجميع أفراد المؤسسة التعليمية من يوجههم ويتابعهم باستمرار من خلال قسم المتابعة والرقابة الإدارية.

وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على قضية تربوية تجمع احدى وظائف العملية الإدارية وأهم عناصرها الرقابة الإدارية والأداء الإداري، ولقد سعت الدراسة الحالية لتوضيح طبيعة العلاقة الرابطة ما بين الرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديريات جنوب الخليل.

#### مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث في المجال الإداري التربوي وملاحظته، فقد رأى أنه من الضروري تسليط الضوء على دور الرقابة الإدارية في تطوير العمل الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديريات تربية وتعليم جنوب الخليل، وتم اختيار موضوع الدراسة بناء على الأسباب المتعلقة بأهمية موضوع الرقابة الإدارية بشكل عام ولما له من دور في تطوير أداء أي منظمة، وبشكل خاص في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية وتنمية قدراتهم البشرية والمالية، وأشارت شكري في دراستها (2016)، إلى ضرورة تطبيق تعليمات الرقابة والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم لمنع الخلل الإداري الذي يؤثر سلباً على المدرسة وإنجازاتها وبالتالي على الأداء الإداري بشكل خاص. ولأن المدير قائد العملية التعليمية رأى الباحث أنه من الأهمية بمكان دراسة موضوع الرقابة الإدارية وعلاقة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، وايضا الأهمية المتوقعة لمخرجات الدراسة والتي تؤدي إلى تطوير عمل مديري المدارس الحكومية على الساحة المحلية الفلسطينية.

وبناء على ما تقدم، تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة

نظرهم؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم؟
- 2- ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من خلال متابعة العاملين في المدرسة؟
- 3- ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في تطوير الجانب الإداري والمالي في المدرسة؟
- 4- ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس لدور الرقابة الإدارية في عملية التقييم؟

#### فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لمتغير لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية.

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم.
- 2- التعرف إلى كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، والمديرية) في استجابات مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في جنوب الخليل في دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية.
- 3- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل لأساليب تطوير الأداء الإداري.
- 4- التأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل وجهة نظرهم والكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

#### أهمية الدراسة:

- من الواضح أن هناك حاجة متزايدة لدراسة المراكز والأدوار القيادية، ومتطلبات الأداء الناجح والمعوقات التي تعرقل هذا الأداء، للتعرف على نواحي القوة من أجل دعمها، وعلى نواحي الضعف من أجل اصلاحها وتداركها وتلافها في أي تخطيط يكون في المستقبل.
- وتظهر أهمية الدراسة فيما يلي:-
- تعتبر من الدراسات الأولى التي ستكشف عن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم، على حد علم الباحث.
  - تعد الدراسة الحالية من المحاولات الرامية للتعرف على دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس.
  - ستلفت نظر المخططين والإدارات العليا إلى أهمية دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس.
  - سيسفيد من هذه الدراسة كلا من:  
أ. مدراء المدارس بشكل عام  
ب. القائمين على متابعة مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم العالي.  
ج. الباحثين في مجال الإدارة التربوية.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية.
- الحدود البشرية: مديري ومديرات المدارس الحكومية.
- الحدود المكانية: جميع المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم / جنوب الخليل ومديرية تربية يطا.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2021/2022)

#### مصطلحات الدراسة:

- الأداء: عبارته عن مجموعة من المهام المترابطة والمسؤوليات المتوقع من الفرد القيام بها في ضوء الرؤى والأهداف المؤسسية الموضوعية. (الطويل، 2015)

- ويعرف الباحث الأداء إجرائياً: بأنه الطرائق التي تمارس بها الأعمال والمسؤوليات على شكل أنشطة أو سلوكيات محددة قابلة للملاحظة والقياس وفقاً للأهداف المرسومة في خطط التطوير.
- الرقابة الإدارية: وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح. (ثابت، 2008: 77)
- ويعرف الباحث الرقابة الإدارية إجرائياً بأنه: المتابعة الميدانية التي تتم من قبل قسم الرقابة الإدارية لمتابعة أعمال مدراء المدارس، ويتبين دور الرقابة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البحث.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً- الإطار النظري:

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، تقع في آخر مراحل العمل الإداري وتحتوي على قياس نتائج أعمال العاملين بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، لتحديد أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم لا التصيد، من خلال التأكيد من أن الأهداف والخطط الموضوعية قد نفذت وتحققت كما هو مطلوب، لذلك فإن عملية الرقابة الإدارية ذات صلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى. (العجبي، 2013)

وتعتبر عملية الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري، وأن عملية البحث في الرقابة الإدارية بالتحديد أمر قديم، غير أن أهميته وضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية فهي لا تقتصر على الإدارة العليا، وإنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى، كما أنها ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً (بوادنة، 2020).

وأما الدور الذي تمارسه الإدارة فإنها تشكل الحلقة الأقوى في أي عمل مؤسسي لأنها تؤدي مجموعة من الوظائف (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرار)، التي لا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي فإن أسلوب أو آلية الوظائف الإدارية بحكمة وعقلانية هو جوهر العملية التعليمية، وهذا ينطبق على كل ما تحمله الإدارة من وظائف وأهداف يجب تطبيقها على جميع فروع الإدارة ومجالاتها منها الإدارات المدرسية (الخصاونة، 2011).

### الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية عملية تقوم على الموازنة بين المدير ومتطلبات وأهداف المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها، وأنها عملية ديناميكية مستمرة لا تتوقف عن مرحلة معينة، وإن من النتائج الإيجابية للرقابة الإدارية تكوين علاقات جيدة وتطويرية في الأداء الإداري بين المدير والإدارات التربوية العليا من جهة، والمدير والعاملين معه داخل المدرسة من جهة أخرى، بالإضافة إلى تحقيق الإبداع الإداري.

تهدف وظيفة الرقابة إلى التأكيد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعية على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يمكن تصحيح المسار عن طريقة اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة بالأسلوب الملائم، والتأكيد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له. فالرقابة عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح (ثابت، 2008).

### تعريف الرقابة الإدارية:

الرقابة لغة: تعني المراقبة والملاحظة والحراسة وهي مشتقة من الفعل راقب يعني حرسه ولاحظه، ويتضح من ان كلمة الرقابة وردة في القران الكريم مثال ذلك قوله تعالى "ان الله كان عليكم رقيباً" سورة النساء (الجواهري، 2007)

الرقابة اصطلاحاً: عرف فايول الرقابة بأنها تنطوي على التحقيق إذا كان الشيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد وأفعال (عباس، 2012).

ويشير القصص (2018) إلى أن للرقابة وظيفة إدارية وهي الطريقة والوسيلة التي يمكن من خلالها للقيادة الإدارية أن تعرف وتحدد بها كل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد، يتمشى مع أهداف وخطط ومعايير المنظمة.

في حين أشار عساف ومسودة (2018) بأنها: عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، للكشف عن المعوقات التي تعيق تحقيقها والعمل على تذليل تلك المعوقات في أقصر وقت ممكن.

كذلك عرفت بأنها: تنظيم التفاعل بين المؤسسات المختلفة ضمن مجموعة من الضوابط والتعليمات، مراقبة المعلومات واستخدام أساليب السيطرة والقوة الإدارية (better2016)

ويرى الإداريون المحدثون أن الرقابة الإدارية ذات جانبين، يتعلق الجانب الأول بمتابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة، وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني يتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة (العلاق، 2012).

لقد تعددت تعاريف الرقابة واختلفت بين الإداريين وعلماء الإدارة والكتاب، حيق عرفها كلٌ منهم من زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور الرقابة على الأداء ومنهم من منظور الرقابة بأنها المحاسبة والمالية، والبعض من منظور إدارة الأعمال، بالرغم من الاختلاف إلا أنهم أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة.

إن التطور العلمي الحديث أدى إلى التوسع والتعمق في مفاهيم الرقابة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تتفق مع الأهداف الموضوعية فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي المختلفة من مراجعة الخطط وفحص جميع الأنشطة والبرامج، متابعة التغيرات التي تؤثر على تحقيق لأهداف الأنشطة، قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة التي قد تؤثر في أهداف الحكومة، تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تنفذها أجهزة الحكومة، المساعدة في عملية اتخاذ القرارات المستقبلية في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية (طراونة وعبد الهادي، 2011).

### أهداف الرقابة الإدارية:

يشير علي (2008) إلى أن الرقابة تسعى إلى تنفيذ وتحقيق العديد من الأهداف وهي: تذليل المشكلات والعقبات التي تعترض أسباب العمل التنفيذي، التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على المام تام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها وأن المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية، أيضاً التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة وأن الجميع سواسية أمام النظام، تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم، ومعرفة كفاءة أداء المعلمين لأنشطتهم في المنظمة، وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على

المؤسسة التي يعملون فيها، واخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد. بالإضافة للتأكد من القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وخاصة المسائل المالية في حدود التصرف فيها لمنع حدوث انحرافات من جانب الامناء على الأموال وتفاديا لأي اسراف في النفقات لا مبرر لها (ياغي، 2013).

#### أهمية الرقابة الإدارية:

الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية، وأشار عياصرة وبني احمد (2008)، حول أهمية الرقابة الإدارية: إن الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف والوقوف على تنفيذ الخطط وكشف الصعوبات في الوقت المناسب واتخاذ القرارات المناسبة لمنع الأخطاء عند تنفيذ الخطط، كما تساهم الرقابة في تغيير وتعديل الخطط والبرامج من خلال النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر في تطبيق التخطيط، وتعديل الخطط وتحديد الإجراءات لوضع الأمور في طريقها قبل أن تكبر دائرة الانحرافات، الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل تضمن نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات من أهداف اقتصادية وصناعية سواء عن طريق الرقابة الداخلية او الخارجية.

وأشار سعدي (2019) أن الرقابة تحقق العدالة وتكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع الذين يبذلون جهدهم لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر انتاجية سريعة بكلفة قليلة، إن الرقابة تنير الطريق امام الإدارة في معرفة مستوى العمل حيث تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان اسبوعيا أو شهريا. ويضيف ياغي (2013) بأن الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح للأخطاء ومنع للانحرافات عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية، وتشجيع المسؤول عن تحسين الأداء والتنسيق بين المجموعة الواحدة الذي يثوم على تحقيق اقصى نتائج سلمية وتنفيذ للخطط بشكل سريع وسليم ويكشف مواطن الضياع، من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

نستنتج أن الرقابة الإدارية تهدف إلى تحقيق العديد من أهداف المؤسسة ومنها الأهداف التعليمية، حيث أن تطبيقها في المدارس يمكن الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم من تطوير الأداء الإداري ورفع كفاءة مديري المدارس وتصحيح الأخطاء، ومعرفة مستوى العمل مما يؤدي ذلك إلى الارتقاء بمستوى المدرسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، فالهدف من الرقابة الإدارية هو تطوير أداء مدرء المدارس ودفعهم نحو الإبداع والتميز وبالتالي النهوض بالمدارس التي تعاني من ترهل وضعف إداري.

#### خصائص الرقابة الإدارية:

عملية الرقابة هي البداية والنهاية للوظائف الإدارية، فهي عملية تحتوي العديد من الخصائص قد اشار لها طروانة وعبد الهادي (2011) منها: الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة وعملية تهدف إلى توضيح الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استنادا إلى الأهداف الموضوعية كما أنها عملية إدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاث وبنسب تختلف من مستوى إلى اخرى، بالإضافة أنها عملية تساعد على اعطاء التغذية العكسية للأهداف وتساعد في تقييم العاملين والمدراء بنفس الوقت من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها، والمتابعة وتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقا ومعرفة اسباب الانحراف او الخطأ، وايضا عملية إدارية تسهل عملية تقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها.

ويضيف بيرس (buers, 2015) أن الرقابة تعدد ظاهرة ديناميكية انعكاسية وليست وظيفة من وظائف الإدارة فقط إذ تشمل اطرافا متعددة ونتاجا هو التأثير على السلوك، تعمل على الكشف للنواحي الإبداعية، ورفع مستوى الأداء في إنجاز الممارسات الإبداعية.

#### أنواع الرقابة الإدارية:

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية يمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلا حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة والشمولية، هي معايير شائعة ومعروفة.

#### الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

يشير عباس (2012) على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة الى ثلاث انواع:

- 1- الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويؤخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان بالضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه.
- 2- الرقابة المتزامنة: مراقبة سير العمل أولا بأول، أي من منذ بدايته حتى نهايته، فتقيس الأداء الحالي وتقييمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فورا لمنع تفاقم حجم الخسارة.

#### الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

يصنف عساف ومسودة (2018) الرقابة وفق هذه المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

- 1- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.
- 2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
- 3- الرقابة الرئاسية: وهي التي يمارسها المسؤول على رؤوسه في الهرم الإداري، تشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا.

#### الرقابة من حيث مصدرها

أشار محمد والعبودي (2015) أنه يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية:

- 1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها علة اختلاف وظائفهم وموقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام.
- 2- رقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثل ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة، أيضا ديوان الرقابة.

#### الرقابة من حيث نوعية الانحراف

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ورقابة سلبية:



- 1- الرقابة الإيجابية: تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها أو بشكل أكثر في المستقبل، والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المتوقع حدوثها، وتعد هذه الرقابة إحدى طرق حفز العاملين، والارتقاء بالمؤسسة (عبد الهادي وطراونة، 2011).
- 2- الرقابة السلبية: الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها، ومعاقبة مرتكبي الانحرافات والأخطاء (ياغي، 2013).

### الرقابة من حيث تنظيمها

- ويشير النقشبندي (2019)، والحيالي (2015) أن الرقابة الوقائية من حيث التنظيم تقسم إلى:
- 1- رقابة مفاجئة: الرقابة الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.
  - 2- الرقابة الدورية: التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يومياً أو أكثر كل اسبوع أو كل شهر، وقد يوضع جدول زمني على أساس ربع أو نصف سنوي، يكون الهدف منها الوقاية أكثر من المعالجة.
  - 3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل، وتتسم بالديمومة والاستمرارية.
- ويضيف أبو القحف (2002) على أنواع الرقابة يقوم على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك ثلاثة أنواع للرقابة وهي:

- 1- الرقابة السابقة: يهتم بالتحقيق من توفير جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء بالتنفيذ، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي وبين الأداء المتوقع، تعمل على التنبؤ والاستعداد وإيجاد الحلول المناسبة، لذلك الرقابة تساعد على مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن.
- 2- الرقابة الجارية: رقابة انية مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء ويحدد الانحرافات عن المعيار في موقع المعيار في موقع العمل وبهياً في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.
- 3- الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية سلفاً.

لاحظ الباحث مما سبق أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب أن الرقابة المتزامنة هي الرقابة انية مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة، وان تطبيق كل من الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة والرقابة المتزامنة بصورة جماعية، أي تنفيذها كلها وبسلسلة حسب توقيت كل واحدة، يؤدي هذا بالمؤسسة التعليمية للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط له، بالتالي تساعد على تحسين عمل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية والمدارس بشكل خاص.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة الرحاحلة (2020) التعرف إلى درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (150) قائداً تربوياً تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات تم تطوير

استبانتين: الأولى لاستخدام نظم المعلومات الإدارية، والثانية للرقابة الإدارية، وقد تم التحقق من صدق الأداتين وثباتهما وأظهرت النتائج أن درجتي استخدام نظم المعلومات الإدارية، والرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية كانت مرتفعتين، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية ومجالاتها، وبين مستوى الرقابة الإدارية ومجالاتها من وجهة نظرهم، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الرقابة الإدارية في استخدام (البرمجيات، والمستلزمات البشرية، وجودة المعلومات) تعزى لمتغير المؤهل العلمي الصالح الدراسات العليا، وأظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي الصالح المدير، وعدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم تعزى للجنس، والمؤهل الصالح الدراسات العليا، وأظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي الصالح المدير، وعدم وجود فروق دالة احصائية في مستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم تعزى (للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

- وهدفت دراسة الصهيبية (2019) التعرف الى درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تمثل مجتمع الدراسة من كافة مساعدي المديرين في عمان، وتكونت عينة الدراسة من (280) مستجيباً، وقد اعتمدت الباحثة على جمع البيانات من خلال الاستبانتين، الاستبانة الأولى لقياس الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والاستبانة الثانية لقياس مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين وتم التأكيد من صدق الاداتين وثباتهما. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت متوسطة، وأظهرت النتائج الاتية: وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية ومقاومة التغيير التنظيمي تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

- وهدفت دراسة الودناني (2019) التعرف على واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية كذلك التعرف على واقع التسبب الوظيفي في الأجهزة الحكومية، وايضا التعرف على مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي من وجهة نظر منسوبي هيئة الرقابة، جاءت الدراسة بعنوان الرقابة الإدارية ودورها في الحد من التسبب الوظيفي من وجهة نظر منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق. وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في قسم الرقابة الإدارية البالغ عددهم (113) مراقب ومراقبة، في مدينة الرياض، وبلغ حجم عينة الدراسة (99) مراقب ومراقبة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، الاستبانة كأداة دراسة لجمع المعلومات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين واقع الرقابة الإدارية والأجهزة الحكومية بمتوسط حساب (3.27)، وبين واقع التسبب الوظيفي في الأجهزة الحكومية بمتوسط حسابي (3.24)، ايضاً توصلت ان أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (4.20) متوسط الحسابي على المعوقات التي تحد من دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي في الأجهزة الحكومية، ووجود

فروق ذات دلالة إحصائية بمتوسط (3.77) في اجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي.

- حاولت دراسة أبو شرح والأسود (2019) التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمساءلة الإدارية في ضوء متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتصميم استبانة (المساءلة الإدارية) تحتوي على (29) عبارة، وطبقت الاستبانة على عينة مقدارها (479) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية حصلت على وزن نسبي (81.04%) بدرجة كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المنطقة التعليمية لصالح منطقتي شرق خان يونس وشمال غزة.

- وأجرت الرفاعي (2019) دراسة هدفت إلى تقدير الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تعرف على واقع عملية الرقابة الإدارية وأهميتها لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية عن طريق توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة، والذي مثل عينة الدراسة البالغ عددها (122) موزعين على (42) مدير تربية، و(40) مديراً إدارياً مالياً، و(40) مديراً فنياً تعليمياً، موزعين على جميع انحاء الأردن ضمن (42) منطقة إدارية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وجرى التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، أما صدق الاداة فقد جرى التحقق منه عن طريق صدق المحكمين، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: جاء واقع الاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية بدرجة متوسطة، وجاءت أهمية الاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية بدرجة عالية، وكان تقدير حاجة مديريات التربية والتعليم الأردنية للاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء بدرجة كبيرة.

- وتناولت دراسة شامي (2018) أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة، جامعة محمد بوضياف المسيلة\_ حيث قام الباحث بدراسة الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنة التقديرية، الشكاوي والتنظيمات) على تقييم أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف، تكون مجتمع الدراسة في فئة الموظفين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة جامعة محمد بوضياف، والبالغ عدد مجتمع الدراسة (790) وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين بجامعة بمختلف مستوياتهم وتمثل حجم العينة ب (50) موظف وموظفة، من خلال استخدام عينة ميسورة، واستخدم الاستبانة كأداة دراسة، توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية لها تأثير على تقييم أداء العاملين، من أبرز الطرق لتقييم الأداء.

- بينما أجرى العجلوني (2017) دراسة هدفت التعرف على واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي الوظيفي التنظيمي في مديرية تربية قصبه المفرق من وجهة نظر المدرء والمعلمون، ومعرفة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من (3800) معلماً ومعلمة، و(165) مديراً ومديرة، وخمسة من رؤساء أقسام في مديرية التربية والتعليم قصبه المفرق، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العشوائية وتكونت من (621) معلماً ومعلمة، و(81) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، قام الباحث بتطوير الاستبانة تكونت من محورين طبقت على عينة المديرون لقياس الرقابة الإدارية، وطبق المحور الثاني على للاستبانة على عينة

المعلمين القياس التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس مديرية قصبة المفرق، توصلت الدراسة لنتائج: واقع الرقابة الإدارية في مديرية قصبة المفرق من وجهة نظر المدراء جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع الرقابة الإدارية في مديرية التربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى المتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغير الخبرة نحو مجال البيئة المدرسية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغير الخبرة في المجال الإداري، وجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية والتراخي التنظيمي، ووجود علاقة سلبية بين مجال المجال الكلي الرقابة الإدارية ومجال التراخي التنظيمي.

- وجاءت دراسة سيرجو وادجار (Sergio and Edgre, 2017) بهدف التعرف إلى أهمية السلطة الإدارية ودورها في تعزيز العدالة بين مديري المدارس في دولة المكسيك، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات والقياس، وتم استخدام المنهج الوصفي، وفيما يتعلق بالعينة تم تحديد حجمها وخصائصها من حوالي (1700) مدرسة حكومية صباحية ومساوية، وخلصت الدراسة إلى ان الرقابة الإدارية بدون ضوابط وتعليمات قد يؤدي إلى عدم المساواة وأن السعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الهيئات العامة يحقق العدالة الاجتماعية.
- هدفت دراسة هيربرت وشردريك (Hebert and Shadreck, 2013) إلى التعرف على فهم خبرات مديري المدارس الثانوية ووجهات نظرهم حول ضمان الجودة والمساءلة في المدارس الثانوية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة، وبلغ حجم عينة الدراسة من (6) من مديري المدارس الثانوية بمنطقة غويرو بزيمبابوي، توصلت الدراسة إلى النتائج: أيجاد بيئة مناسبة لضمان الرقابة والمساءلة والجودة في التعليم، من خلال خلق علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في قطاع التربية والتعليم وتوفير الامكانيات المادية، وتطوير النمو المهني للمعلمين، تشكيل شركات مع القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتمويل..
- هدفت دراسة أتافيا (Ataphia, 2011) التعرف على درجة تطبيق المساءلة من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في اقليم الدلتا في شمال نيجيريا، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغت حجم عينة الدراسة (353) معلم ومعلمة يعملون في (31) مدرسة في اقليم الدلتا، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمدارس حول تطبيق المساءلة، من أهم التوصيات: تطوير مرافق البنية التحتية، توفير وسائل ومعدات التدريس المعلمين، توفير بيئة عمل أكثر فعالية، رفع أجور ورواتب المعلمين.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر كما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء مدارس جنوب الخليل والبالغ عددهم (271) مديرا ومديرة وذلك حسب الاحصائية الرسمية لمديرتي تربية جنوب الخليل ويطا للعام الدراسي (2021-2022).

#### عينة الدراسة:

تكونت العينة من (180) من مدراء مدارس مديرية جنوب الخليل ومديرية تربية يطا، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، والجدول رقم (1) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	100	55%
	انثى	80	45%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	55	30.5%
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	60	30.3%
	أكثر من 10 سنوات	65	36.1%
المديرية	جنوب الخليل	100	55%
	يطا	80	45%
مستوى المدرسة	أساسي دنيا	85	47.3%
	أساسي عليا	55	30.5%
	ثانوي	40	22.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	130	72%
	ماجستير فأعلى	50	28%

#### ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرو نباخ ألفا، حيث بلغت قيمة الثبات (0.768) وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة جيد جداً من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول (2).

جدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد العبارات	قيمة ألفا
ثبات أداة الدراسة	180	35	0.768

جدول (3): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	1.00 – 2.33
متوسطة	2.34 – 3.67
مرتفعة	3.68 – 5.00

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مدى دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور الرقابة الإدارية في الاشراف على الملفات والسجلات الإدارية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	0.93	3.86	تتابع الرقابة تواقع المعلمين من خلال السجل او ساعة الدوام الإلكترونية
مرتفعة	0.79	3.82	تدقق الرقابة الإدارية السجلات الخاصة بالموازنة المالية
مرتفعة	0.87	3.72	تتابع الرقابة الإدارية افرغ الملاحظات على السجلات الإدارية المختلفة باستمرار لتجنب الخطأ
مرتفعة	0.98	3.68	تقوم الرقابة الإدارية بتدوين ملاحظات حضور ومغادرة الطلبة
متوسطة	0.81	3.61	تدقق الرقابة السجلات الإدارية بهدف الاشراف والتقييم والتطوير
متوسطة	1.07	3.61	تتابع الرقابة الإدارية زيارات وأنشطة المدرسة الموثقة بالسجلات
متوسطة	0.95	3.58	تراعي الرقابة الإدارية توقيت وتاريخ وتوقيع سجل الاجتماعات الرسمية
متوسطة	0.92	3.47	تتابع الرقابة عمل اللجان باستمرار لمعرفة درجة الالتزام بالنشاطات والخطط كالجنة الصحية والكشفية والعلمية
متوسطة	1.02	3.36	تقوم الرقابة بمطابقة السجلات للواقع من خلال الجرد المفاحي للموجودات
متوسطة	0.95	3.34	ترصد الرقابة سجل الكتب وقوائم الاتلاف
متوسطة	0.65	3.61	الدرجة الكلية

نلاحظ من الجدول السابق، ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) مع انحراف معياري (0.65). وقد كانت أهم العبارات (تتابع الرقابة تواقع المعلمين من خلال السجل او ساعة الدوام الإلكترونية) بمتوسط حسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.39)، وكان أقل العبارات أهمية (ترصد الرقابة سجل الكتب وقوائم الاتلاف) بمتوسط حسابي (3.34) مع انحراف معياري (0.95).

وتعزى هذه النتيجة الى محاولة الرقابة قدر الإمكان ضبط العملية الإدارية والتعليمية ومتابعة كل ما يحدث داخل المدرسة لضمان سير العملية التعليمية على اكمل وجه، وايضا متابعة اللاتزام بساعات الدوام الرسمي داخل المدرسة من خلال الاطلاع على تواقع المعلمين في السجل الرسمي للمدرسة، ويتضح ايضا أن مدير المدرسة مسؤول عن أعماله ومهامه وسلوكياته والرقابة لها دور كبير في تحديد كفاءة الإدارة ومتابعة الملفات والقضايا الهامة والمبادرات، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة رحاحلة (2020) واختلفت مع نتائج دراسة الصهيبية (2019).

• نتيجة السؤال الثاني: ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من خلال متابعة العاملين في المدرسة؟

وللإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثاني دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين في المدرسة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين في المدرسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	0.61	4.45	تدقق الرقابة جداول الحصص حسب التخصصات والتفريغات
مرتفعة	0.67	4.28	تتابع الرقابة أعمال الاذنة والالتزام بمواعيد الحضور والغياب
مرتفعة	0.79	4.22	ترصد الرقابة أعمال المعلمين مثل تحضير، علامات، خطه
مرتفعة	0.86	4.21	تقيم الرقابة الزيارات الإشرافية للمعلمين في حصصهم بهدف الوقوف على مستوى ادائهم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	0.84	4.16	تتابع الرقابة أعمال المدير الإدارية من سجلات ومتابعة خطط. وتقديم التغذية الراجعة لتطوير الأداء الإداري
مرتفعة	0.98	4.09	تتابع الرقابة اجازات الإداريين والمعلمين حسب القوانين والتعليمات
مرتفعة	0.86	4.05	تحفز الرقابة العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية التطويرية
مرتفعة	0.84	4.03	تحرص الرقابة على عقد الاجتماعات الدورية لاطلاع المديرين على مشكلات المدارس وكيفية علاجها
مرتفعة	0.82	4.01	تتأكد الرقابة من توافر الموارد البشرية والمالية والادوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل الإداري
مرتفعة	0.80	4.16	الدرجة الكلية

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مدى دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين في المدرسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14) مع انحراف معياري (0.57).

وقد كانت أهم العبارات (تدقق الرقابة جداول الحصص حسب التخصصات والتفريغات) بمتوسط حسابي (4.45) مع انحراف معياري (0.61)، وكان أقل العبارات أهمية (تتأكد الرقابة من توافر الموارد البشرية والمالية والادوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل الإداري) بمتوسط حسابي (3.91) مع انحراف معياري (0.86).

ويعتبر الباحث ذلك جزء لا يتجزأ من عمل الرقابة الإدارية وتتابع باستمرار جداول الحصص في المدارس للاطلاع على سير العملية التعليمية ومدى انتظامها، وأن جميع المهام الموكلة للمعلمين تكون متطابقة مع تخصص المعلم. وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة أبو شرخ والأسود (2019)، واختلفت مع نتائج دراسة الوداني (2019).

- نتيجة السؤال الثالث: ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في تطوير الجانب الإداري والمالي في المدرسة؟

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثالث دور الرقابة الإدارية في تطوير الإداري المالي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	0.831	3.93	تتابع الرقابة الخطة السنوية والتطويرية للمدرسة
مرتفعة	0.854	3.93	تتأكد الرقابة من تطبيق خطة وزارة التربية والتعليم الاستراتيجية وفق الاسس المقترحة من قبلها
مرتفعة	1.040	3.71	تتابع الرقابة استراتيجية المدرسة التشغيلية وفق الاسس العلمية الإدارية والتربوية
مرتفعة	1.020	3.65	تتأكد الرقابة من توزيع المهام الإدارية على الكادر الإداري والتطويري في المدرسة
متوسطة	1.176	3.17	تتابع الرقابة تشكيلات المدرسة سنويا من حيث التخصصات وعدد المعلمين وعدد الصفوف والشعب
متوسطة	1.125	2.358	تتابع الرقابة كل ما يتعلق بالمالية من تبرعات المدرسية والمصروفات والهدايا موثقة في سجل المالية
مرتفعة جدا	0.714	4.25	تتابع الرقابة المخصصات المالية لاحتياجات المعلمين في المدرسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفعة جدا	0.725	4.26	تتابع الرقابة أعمال الصيانة وسبل توفير معايير السلامة والصحة في المدرسة
مرتفعة	0.761	4.09	تحرص الرقابة على ضرورة وجود فواتير وفيش البنك
مرتفعة	0.712	3.83	تراقب عمل ونظافة المرافق العامة بالمدرسة مثل الوحدات الصحية والمقصف
متوسطة	1.235	2.36	تقدم الرقابة التوصيات والحلول المالية اللازمة للنهوض بمستوى الأداء
متوسطة	1.233	2.36	تحاسب الرقابة المدراء المسؤولين عن الانحرافات المالية
مرتفعة	1.641	3.06	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال المعطيات لواردة في الجدول السابق أن العبرة رقم (8) والتي تنص على (تتابع الرقابة الخطة السنوية والتطويرية للمدرسة) حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26) وانحراف معياري (0.725) وكان أقل العبارات أهمية العبرة رقم (10) والتي تنص على (تحاسب الرقابة المدراء المسؤولين عن الانحرافات المالية).

ايضا تعتبر احدى المهام الأساسية للرقابة متابعة الخطة السنوية والتطويرية للمدرسة وذلك من اجل متابعة الخطة التطويرية للمدرسة ومدى تطبيقها على ارض الواقع ومحاولة تطويرها باستمرار لتواكب التطورات الحديثة في الجانب التربوي، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة الرفاعي (2018).

#### • نتيجة السؤال الرابع- ما دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفعة	1.138	3.38	تقييم الرقابة الخطة السنوية لمدير المدرسة من حيث الاعداد والإنجاز
مرتفعة	1.064	3.22	تقيم الرقابة أعمال المدير الإدارية من خطط وسجلات ومتابعة
مرتفعة	1.194	2.51	تقييم متابعة مدير المدرسة لأعمال المعلمين بهدف تقديم التقييم والتطوير المستمر
مرتفعة	1.205	2.30	تقييم الرقابة التزام المدرسة بمعايير السلامة بما فيها البرتوكول الصحي
مرتفعة	0.886	3.85	الدرجة الكلية

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن العبرة رقم (1) والتي تنص على (تقييم الرقابة الخطة السنوية لمدير المدرسة من حيث الاعداد والإنجاز) على متوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.138) وكان أقل العبارات أهمية العبرة رقم (4) حيث حصلت على متوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.205).

ولأن من مهام الرقابة الإدارية متابعة أعمال المدير بكافة جوانبها حيث تقوم بمتابعة الخطة السنوية لمدير المدرسة وكيف تم اعدادها لتتطابق مع الخطة العامة للنظام التربوي، وايضا الاطلاع على ما تم إنجازه من هذه الخطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشامي (2018).



### فحص فرضيات الدراسة:

- **فحص الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس. للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا بناءً على متغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (8).
- جدول (8): نتائج اختبارات بين المتوسطات على دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	100	3.46	0.266	120	-1.783	0.077
أنثى	80	3.55	0.255			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.077) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور (3.46) وعند الإناث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الذكور والإناث على حد سواء وخاصة المدراء يميلون بطبعهم إلى الالتزام بالأعمال وإنجاز المهام الملقاة على عاتقهم، وبطبيعة الموظف يخشى التقصير في عمله حتى لا تأخذ الرقابة موقف ضدهم، ولذلك يسعون دائماً إلى تجهيز ملفاتهم وإنجاز أعمالهم على أحسن وجه، وإيضاً أن متابعة الرقابة الإدارية لمديري المدارس سواء كانت مدارس ذكور أو مدارس إناث تلزم المديرين بإنجاز أعمالهم الملقاة على عاتقهم كمديري مدارس - بغض النظر عن جنسهم-، من متابعة الأعمال الإدارية والفنية والقيادية.

- **فحص الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance) بين متوسطات دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا بناءً على متغير سنوات الخبرة الإدارية، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا بناءً على متغير سنوات الخبرة الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	0.282	5	0.056	0.827	0.533
داخل المجموعات	7.917	116	0.068		

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
			121	8.200	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.533) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (10) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: جدول (10): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بين متوسطات دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا بناءً على متغير سنوات الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة الإدارية
0.234	3.52	65	أكثر من 10 سنوات
0.211	3.50	130	بكالوريوس
0.283	3.56	50	ماجستير فأعلى

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المهام المتعلقة بالجوانب الإدارية والقيادية والفنية هي أعمال تحتاج لجهود إداري من قبل المدير بغض النظر عن سنوات الخبرة فكل المدراء يتابعون من قبل الرقابة الإدارية لمتابعة أعمالهم وتصويب الأخطاء التي يقعون بها أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية، ولذلك ليس هناك فرق في أعمال المدراء مهما كانت سنوات خبرتهم، فالكل يسعى جاهداً لأن يكون ناجحاً في عمله الإداري.

● فحص الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance) بين متوسطات، دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا لمتغير المؤهل العلمي وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance) بين متوسطات دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.402	1.016	0.069	4	0.275	بين المجموعات
		0.068	117	7.924	داخل المجموعات
			121	8.200	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا

لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.402) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (12) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: جدول (12): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بين متوسطات دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا لمتغير المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	130	3.45	0.179
ماجستير فأعلى	50	3.53	0.264

وعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة الترشح للإدارة المدرسية يكون بعد ثمانية سنوات من الخدمة، على أن يكون حاصلًا على شهادة البكالوريوس، ومن ثم يتسلم منصب الإدارة وهنا يكون ملزم بكافة الأعمال الإدارية والفنية بغض النظر عن مؤهله العلمي، فطبيعة عمل الإدارة المدرسية يتطلب المهارة في كافة الأعمال الإدارية، ولذلك ما تتابعه الرقابة الإدارية وما يطلب من المدير من متابعة للسجلات واللجان والأنشطة، وتوزيع المهام ومتابعة شؤون الطلبة والعاملين، كل ذلك يتطلب قدرات فنية، وقدرات قيادية وإدارية، فهناك مدراء من حملة البكالوريوس متطورين في ادائهم، وهناك مدراء من حملة الدراسات العليا تنقصهم الخبرة الإدارية، فالأمر يحتاج إلى مهارات وقدرات إدارية، والمتابعة المستمرة للمهام والأعمال.

- فحص الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية. جدول (13): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية لمتغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
جنوب الخليل	100	3.46	120	-1.783	0.077
يطا	80	3.55			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا تعزى لمتغير المديرية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.077) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور (3.46) وعند الإناث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة البيئة والظروف في المديرتين متشابهة ويخضعون لنفس الوزارة، وتمارس عليهم نفس الرقابة، لهذا لم يكن هناك أي فروق يعزى إلى متغير المديرية.

- فحص الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير مستوى الدراسة. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance) بين متوسطات العلاقة الرقابية الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا لمتغير مستوى الدراسة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (14).

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة العلاقة الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا لمتغير مستوى الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.030	2	0.015	0.217	0.805
داخل المجموعات	8.170	119	0.069		
المجموع	8.200	121			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات علاقة الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا لمتغير مستوى الدراسة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.805) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند هذا المجال.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (15) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: جدول (15): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بين متوسطات الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا لمتغير مستوى الدراسة

مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساسي دنيا	85	3.57	0.305
أساسي عليا	55	3.52	0.260
ثانوي	40	3.53	0.162

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المدارس بغض النظر عن مستواها تعيش نفس الظروف ونخضع لنفس القوانين وايضا نفس الرقابة، وتقوم بنفس الأعمال والمهام، حيث أن المدير بشكل عام يسعى إلى أن يظهر الالتزام والتنظيم الإداري الصحيح من أجل ان يثبتوا أنفسهم في الجوانب الإدارية والقيادية والفنية، وبناء على ما تقدم لم يكن هناك فروق تعزى لمتغير نوع المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في جنوب الخليل جاءت بدرجة كبيرة، وظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمديرية، وبلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات اداة الدراسة (3.67) بتقدير (مرتفع) وعلى مستوى المجالات: حصل المجال الأول المتعلق بأدوار الرقابة الإدارية في الاشراف على الملفات والسجلات الإدارية على متوسط حسابي قدره (3.61). وتبين أيضاً أن المجال الثاني والمتعلق بأدوار الرقابة الإدارية في متابعة المعلمين في المدرسة كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16)، بينما حصل المجال الثالث والمتعلق بدور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي على متوسط حسابي قدره (3.06)، وحصل المجال الرابع والمتعلق بدور الرقابة في عملية التقييم على متوسط حسابي قدره (3.85).

## التوصيات والمقترحات.

وبناء على النتائج السابقة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- تشجيع مديري المدارس على المشاركة في وضع النظام الرقابي في مديريات التربية والتعليم.
- 2- توفير الموارد الكافية للمدراء لتمكينهم من توظيف استراتيجيات ابداعية في العمل الإداري.

- 3- عقد الورش التدريبية للمديرين الجدد حول المهارات الإدارية والابداعية.
- 4- العمل على نشر ثقافة الإبداع بين المديرين من خلال اللقاءات التعليمية، وورش العمل والمؤتمرات.
- 5- تحفيز المديرين المبدعين بشهادات تقديرية وحوافز مادية على مستوى الوزارة.
- 6- تخفيف الأعباء الكتابية على المديرين ليتسنى لهم التفرغ للأنشطة الإبداعية.

## قائمة المصادر والمراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- ابو القحف، عبد السلام. (2002). أساسيات التنظيم والإدارة. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- أبو شرح، ضياء رأفت وفايز علي، الاسود. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة الأزهر، 28 (2)، 52-78.
- بوادنه، كمال. (2020). الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، 14 (2)، 102\_117.
- ثابت، عادل. (2008). الإدارة المعاصرة. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- الجواهري، محمد حسن. (2007). الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، الاسكندرية: منشأة المعروف للطباعة..
- الحلو، غسان. (2000). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الاشرافية من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 21 (4)، 956\_1002.
- الحياي، وليد. (2015). التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء، ط1، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- داوود، محمد. (2020). إدارة التميز والابداع الإداري. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الرحالة، وفاء صالح. (2020). استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
- رزوقي، وفاء كريم، وعبد الامير، وزاهر عبد الجي علي. (2019). الرقابة الإدارية والقضائية على مؤسسات التعليم العالي والاهلي في العراق (دراسة مقارنة)، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل (42)، 1623-1638.
- الرفاعي، هيفاء صالح. (2019). تقدير الحاجة الى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية ومساعدتهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 16 (4)، 165-190.
- سعدي، فاطمة. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دار النشر e-kutab Ltd شركة بريطانية في انجلترا.
- شامي، محسن. (2018). أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- شكري، مرص طاهر. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، (ماجستير)، كلية التربية، جامعة النجاح، نابلس.

- الصهبية، أحلام عزام. (2019). الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
- طراونة، حسين وتوفيق، عبد الهادي. (2011). الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة. عمان: دار الحامد للنشر.
- الطويل، علي. (2015). القيادة والدفاعية في الإدارة الإبداعية. ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العبودي، محمد ومحمد، أحمد. (2015). الإدارة الرقابية ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العجلوني، صفوت سعيد. (2017). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية التربية قصبه المفرق، (رسالة ماجستير)، جامعة ال البيت، الأردن.
- عساف، عبد المعطي محمد مسودة، مازن عبد العزيز. (2018). أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة، ط 1، عمان: داروائل للنشر والتوزيع.
- عصايرة، محمود معين ومروان، بني احمد. (2008). القيادة الرقابية والاتصال الإداري، عمان: مطبعة حامد للطباعة والنشر.
- عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة، ط 2، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر. (2013). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجية، ط3، عمان: داروائل للطباعة والنشر.
- العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة مفاهيم ونظريات، ط2، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- علي، لطفي محمد. (2008). التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع
- القصاص، سائد بكر. (2018). تطبيق التدقيق الداخلي العلمي، ط1 عمان: المكتبة الوطنية.
- النقشبندي، ثوميد مسعود. (2019). الرقابة المستقلة على تنفيذ الموازنة للدولة، ط 1، بيروت: منشورات زين الحقيقية.
- النيمان، عبد الله. (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية: دراسة تحليلية، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الرياض، السعودية.
- الودناني، خولة فهد. (2019). الرقابة الإدارية ودورها في الحد من التسبب الوظيفي وجهة نظر منسوبي الرقابة والتحقيق، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، تخصص إدارة عامة.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2013). الرقابة في الإدارة العامة. ط 2، عمان: داروائل للنشر والتوزيع.

#### ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Ataphia, V, Daniel. (2011). The Impant, Rohe of Managerial incentives and in Discretion in Hedge fund performance. The Journal of finace. Vol.64, n (5): 2221-2256.
- Byers, T. Anagnostopulous, Ch. &Brooke-Holmes, G. (2015). understanding control in nonprofit organization: moving governance research forward ?. Corporate Governance, 1 (15), 134-146.
- Harrison, c. (2015). Driving up quality of Education and Educational outcomes: a national strategy. Unpublished paper MOR. Jordan

- Hebert, chiheve and Shadreck, Mandian. (2013) Quality accountability in Education: why say the school heads, midlands state university. Gweru, Zimbabwe.
- Peter Cane, (2016) controlling Administrative Power: A historical Comparison, Cambridge University press, person – Hall, person Education, Upper saddle River. (81) (6) (1083-\* 1100).
- Sergio, Hjsfyh and edgreOzbag g. (2017) Leadership and creativity: the impact of transformation leadership on individual creativity. procedia – social and behavioral sciences, 235 (2016) 243- 249.