

2022

تقدير الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية ومساعدتهم. A Need Assessment for Reliance on The Administrative Control Process to Improve The Performance at The Directorates of Education in Jordan from The Point of View of its Principals and Their Assistants.

هيفاء صالح الرفاعي

مدارس شيخ الشهداء عمر المختار، الأردن, haifaa.rifaay@seciauni.org

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

الرفاعي, هيفاء صالح (2022) "تقدير الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية ومساعدتهم. A Need Assessment for Reliance on The Administrative Control Process to Improve The Performance at The Directorates of Education in Jordan from The Point of View of its Principals and Their Assistants.," *Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology*. Vol. 16: Iss. 4, Article 7.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol16/iss4/7

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

البحث السابع

تقدير الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية ومساعديهم. بحث مقدم لمؤتمر التعليم في الوطن العربي "نحو نظام تعليمي متميز"

د. هيفاء صالح الرفاعي*

الملخص

هدفت الدراسة 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 ومساعديهم، وذلك في العام 2016م، ولتحقيق هدف الدراسة تم تعرف 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 أنحاء الأردن ضمن (42) منطقة إدارية، واستخدمت الدراسة لذلك المنهج المسحي الوصفي، وجرى التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، أما صدق الأداة 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.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، تقدير الحاجة، الأداء.

* مدرسة في مدارس شيخ الشهداء عمر المختار - الأردن.

A Need Assessment for Reliance on The Administrative Control Process to Improve The Performance at The Directorates of Education in Jordan from The Point of View of its Principals and Their Assistants.

Dr. Haifa Saleh Al-Rifai

Omar Al Muktar School.

Amman.

Jordan.

Abstract

This study aimed at assessing the needs for the reliance on the process of administrative control to improve performance at the Educational directorates in Jordan. The population of the study consisted of all the principals and their assistants in the Directorates of education in Jordan in the year (2016). To achieve the goals of the study, the importance and the reality of the administrative control process to improve performance were recognized in the Jordanians' Directorates of education by distributing the study tool (Questionnaire) to all of the (144) individuals of the study population in the directorates of education all over Jordan within (42) geographical administrative areas. The study used the descriptive survey approach, The study concluded with the following results:

- The status quo of the reliance on the administrative control process to improve performance at the Directorates of education with medium degree.
- The importance of the dimension of the administrative control process to improve performance in the Jordanian educational Directorates.
- The estimation of the Jordanian Directorates need to rely on the dimension of the administrative control process to improve performance was high.

Keyword: administrative control, performance, Needs Assessment.

1. مقدمة الدراسة:

فرض عصر الألفية الثالثة الذي نعيشه على المؤسسات المجتمعية وفي مقدمتها المؤسسات التربوية تطوير ممارساتها وطرائقها، وإعادة التفكير بكل نشاطاتها؛ لربط التعلم والتعليم بالتنمية، وترجمتها على أرض الواقع لما له أهمية في تطوير العملية الإدارية التربوية، وبالتالي تطوير المجتمع وصولاً إلى درجة متقدمة على المستوى الإقليمي العربي والعالمي، لذا تسعى الشعوب ذات النزعة المعرفية إلى مراجعة النظم الإدارية المتبعة لديها، بهدف بيان نقاط القوة والضعف فيها، لتصويبها وتنفيذها والبناء عليها وفق أسلوب علمي مدروس، تجري فيه ومعه عملية التطوير الإداري العام.

ولقد أدرك الأردن التحديات التي تواجه النظام الإداري التربوي التي دعت به إلى النظر جدياً في الممارسات التربوية التي تمثل مدخلات العمليات الإدارية، وما ينتج عنها من مخرجات تربوية أردنية يتوقع أن تواكب هذه القفزات التطويرية والمعرفية لتوائم متطلبات السوق العالمي والمحلي.

ولكن عند مراجعة التجربة الأردنية في مجال التطوير التربوي وما يطرح على الساحة الأردنية من قضايا تشغل بال التربويين خاصة وأفراد المجتمع عامة، تكشفت سلبيات واختناقات متعددة واجهت الخطة التربوية ذات الجهد النظري، وذلك ليتم تنفيذها في الواقع التربوي ومطابقة الأداء بالأهداف الموضوعية والمنشودة، فلقد أشار تقرير متابعة مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة نصف السنوي التراكمي لوزارة التربية والتعليم للعام 2015م إلى ضرورة العمل على مراجعة وإعادة التنظيم بين الصلاحيات والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي للوزارة المتعلقة بعملية تطوير المدارس، وتطوير آليات المساءلة العامة، والمهنية بما يتوافق والبرامج التي تنفذها وزارة التربية والتعليم في الميدان، وتطوير نظام وطني لاعتماد وبناء المعايير الوطنية الإدارية للخدمة، وتنفيذه وفق معايير واضحة ومحددة لجميع البرامج ومشاريع الوزارة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2015)، وأكد ذلك دراسة أجرتها اليونيسكو بشأن المستوى المتدني لمخرجات التعليم في بعض الدول، ومن ضمنها الأردن، حيث تُعد من الدول التي لا تواكب الإتحافات الحديثة وتعاني من تدهور مستويات التعليم بما يتعارض مع أهداف الخطة الإستراتيجية الموضوعية للتطوير التربوي (UNESCO, 2013)، وجاء ذلك منسجماً مع توصيات دراسة (الحراشة ومقابله، 2009) بضرورة التنوع في الأساليب الرقابية لأعمال الموظفين في أثناء قيامهم بأعمالهم في مديريات التربية والتعليم الأردنية من خلال وضع برنامج رقابي دوري للأعمال والعمل على زيادة الوعي والاهتمام لدى رؤساء الأقسام في النظم الرقابية والمعلومات.

وتُعد مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات والمناطق الأردنية حلقة الوصل بين المدارس والوزارة؛ لتسهيل عملية توفير الخدمات التربوية المطلوبة كمّاً ونوعاً، وتكمن أهمية هذه الحلقة في سلسلة التنظيم الإداري للنظام التربوي؛ لأن المربين والتربويين يعولون كثيراً على هذه الحلقة لنجاح أو لفشل المشاريع التربوية التطويرية، فالمديريات توجه المدارس نحو تحديد الأولويات وتوفير مستلزمات التطوير ونظم الاتصال مع أولياء الأمور، وكل هذا يتوقف على مدى فهم هذه المديريات للتطوير وأهدافه وعملياته.

وهذا يتطلب إيلاء اهتمام مناسب لتمكين المدارس وحفزها على أخذ المبادرات وتنفيذها إيماناً بأهميتها لتحقيق التطوير المنشود بمخرجاتها التربوية، فلقد ذكرت دراسة اليونسكو (UNESCO, 2013)، أن التوجه لتمكين المدارس وحفزها لتحقيق الإبداعات التي تساعد على استيعاب التعليم للريادة كأحد المشاريع التطويرية في العملية التربوية من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية لكن الإنجاز والتقدم في هذا المكون الرئيس لجميع خطط التطوير التربوي متواضع، وما أشار إليه (السعود، 2014) بشأن نتائج الدراسات الدولية التي استهدفت مقارنة أداء الطلبة في الدول المختلفة في مباحث العلوم والرياضيات والقراءة (TIMSS, PISA) التي بينت تواضع مستويات طلبة البلدان العربية، إذ نشرت نتائج البرنامج التقييمي الدولي لأداء الطلبة (PISA) عام 2013م، والتي أظهرت نتائجها إخفاق الدول العربية الثلاث التي شاركت ومنها الأردن، وهذا واقع أليم يدق ناقوس الخطر في العملية التربوية ومؤشر على عدم نجاعة خططها التطويرية.

لذا بدت ملامح الإحساس بالضعف العام فيما يتعلق بالأداء التربوي لمديريات التربية والتعليم الأردنية، على اختلاف مهامها الفنية والإدارية أمراً ملموساً يحتاج إلى ركيزة هامة في العملية الإدارية التربوية متمثلة بالرقابة الإدارية التي تعمل على تحديد وقياس الأداء للممارسات والعمليات وجميع الأنشطة التي تتم في المؤسسات عامة والتربوية خاصة، فأبي انحرافات عن المسار المخطط له يتخذ فيه الإجراءات التصحيحية اللازمة (ياغي، 2013).

وما زاد الاهتمام في العملية الرقابية الإدارية مؤخراً في الأردن مبادرة البنك الدولي بتشكيل فريق وطني من الخبراء الاستشاريين لإجراء دراسة لتقييم ودراسة البيئة التشريعية في الأردن، والإطار للإلتزام القانوني والتنظيمي والرقابي للقوانين والقواعد في الأردن (Al-Sufy, Almbaideen, 2013)، ما انعكس أثره في التركيز على عملية الرقابة الإدارية لتحقيق مهام الوظائف المختلفة ومنها التربوية وفق القوانين والتعليمات الحاكمة لها، ومتطلبات الأعمال

التربوية المطلوبة منها متماشية مع أهداف الخطط المرسومة وانعكسها على تطور النظام التربوي الأردني وأثره في التقدم العلمي والحضاري.

والرقابة الإدارية يُعرفها (السعود) بأنها: "عملية تقييم أداء المنظمة لغرض إحداث التغييرات الضرورية والمناسبة، بما يحسن أداء العمليات الإدارية" (السعود، 2013، 59)، وترجع أهمية وظيفتها من الناحية النظرية لكونها عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة، وتُعد الرقابة الإدارية بمثابة المرشد أو الموجة للأتماط الناجحة والفاعلة للأنشطة الإدارية في ظل التغييرات في البيئة التنظيمية (Leszczynska، 2011).

إذن هي أحد العناصر الرئيسة الهامة للعملية الإدارية التي يؤديها المدير، أو أي فرد مسؤول عن أداء فرد أو أفراد في أي مستوى إداري.

وفي ضوء عمل الباحثة في ميدان التربية والتعليم واطلاعها على الواقع الرقابي الإداري في مديريات التربية والتعليم، ومعرفتها بأهمية الرقابة الإدارية في التحسين المستمر لعمل الإداريين، وزيادة كفاءتهم في مجال عملهم، والذي ينعكس إيجابياً على الأداء ضمن المسار المخطط له، فمتطلبات تعزيز التطوير التربوي توجب وجود إجراءات إدارية مطورة وأنظمة سيطرة داخلية قوية، وهذا بدوره، يزيد الشفافية وانتظام التقارير الإدارية، وتصبح أنشطة الرقابة الإدارية أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذها الإداريون، وعن مستوى الأداء الذي ينتج عنها، وبهذا السبيل يمكن بسهولة تحديد مواطن ضعف الأداء، وبالتالي معالجتها. ما تقدم سوغ للباحثة تعرف واقع الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

2. مشكلة الدراسة:

إنّ تبني مديريات التربية والتعليم الأردنية نهج تطبيق عملية الرقابة الإدارية بفاعلية محققاً للأهداف التي وجدت لأجلها، يُسهم في تحسين جودة الأداء فيها وينعكس على المستويات الإدارية في النظام التربوي ككل، وجودة الخدمات التربوية التي تلبي التوقعات من أدائها، ويعزز من آلية المساءلة عند الكشف عن وجود إخفاقات أو مشكلات تعترض تحقيق أهداف الأداء المخطط له ضمن إجراءات العمل في المديريات، والرقابة الإدارية لا تقتصر على مؤسسة معينة، ولا على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة، فهي بذلك تؤدي دوراً مهماً في تحديد درجة كفاءة الإدارة وفعاليتها، وهذا ما أكدته نتائج دراسة "هو وهونج وويو" (Ho, Huang & Wu, 2011) التي أشارت إلى أنّ المؤسسات ذات نظم الرقابة الإدارية الشديدة لديها كفاءة وجودة أداء أعلى.

وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما تقدير الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم فيها؟

3. أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى تعرف الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية، ولتحقيق ذلك تجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

3. 1. ما واقع الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم فيها؟

3. 2. ما أهمية الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم فيها؟

3. 3. ما تقدير الحاجة الناجمة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية وأهمية الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في تلك المديريات من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم فيها؟

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يترتب عليها من نتائج تطبيقية في الآتي:

4. 1. تعرّف طبيعة تطبيق عملية الرقابة الإدارية في التأكد من تنفيذ الأداء المتوقع وتحسينه لدى مديري التربية والتعليم الأردنية ومساعدتهم من وجهة نظرهم أنفسهم.

4. 2. يؤمل أن تستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

4. 2. 1. وزارة التربية والتعليم الأردنية في تحديد حاجة التربية والتعليم إلى دراسات تطبيقية لمعرفة طبيعة عمل الرقابة الإدارية وأهميتها في العمل الإداري التربوي لتحسين وتصحيح أو تعزيز الأداء في جميع مستوياتها الإدارية.

4. 2. 2. الجهات المعنية بقضايا عملية الرقابة الإدارية من وزارات حكومية، وهيئات ومؤسسات مستقلة وخاصة، وديوان المظالم، وغيرها.

4. 2. 3. المسؤولون والإداريون التربويون في مديريات التربية والتعليم الأردنية، إذ قد يساعد هؤلاء على التطبيق الفاعل لعملية الرقابة الإدارية ليحقق الأداء المتوقع ويحسنه في إدارتهم لمؤسساتهم.

4. 2. 4. الباحثون في هذا المجال فمن المؤمل أن يستفاد من فحوى الدراسة لمشاريع بحثية مستقبلية في هذا السياق البحثي.

5. المصطلحات الإجرائية:

التعريف الإجرائي لكل من مصطلحات الدراسة الرئيسة:

5. 1. الرقابة الإدارية: مجموعة الإجراءات التي تتبعها الإدارة للتأكد من صحة أداء الأعمال والأنشطة المختلفة المنفذة وفقاً للخطط والبرامج المرسومة مسبقاً، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة ومن ثم تحديد الانحرافات عن الخطط التطويرية المأمولة للتمكن من اتخاذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية لمنع وقوعها مستقبلاً.

5. 2. تقدير الحاجة: الفرق بين ما هو موجود بالواقع من الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء، وما هو مرغوب ومأمول بالاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

5. 3. الأداء: الطرائق التي تمارس بها الأعمال والمسؤوليات في شكل أنشطة أو سلوكيات محددة قابلة للملاحظة، والقياس وفقاً لمتطلبات الرؤى والغايات والأهداف المرسومة في خطة التطوير التربوي الأردنية المأمولة.

6. حدود الدراسة:

تضمنت الدراسة الحدود التالية:

6. 1. الحدود البشرية: تكونت من مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات التربية.

6. 2. الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم الأردنية.

6. 3. الحدود الزمانية: العام 2016م.

7. الإطار النظري:

إن مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات والمناطق الأردنية، هي وحدات إدارية تتبع وزارة التربية والتعليم، وتُعنى بالإشراف المباشر على المدارس في القطاعين العام والخاص ضمن المناطق الجغرافية التي خصصت لها ووفق حاجة الميدان؛ لتسهيل عملية توفير الخدمات التربوية (عباصرة، 2011)، وتكمن أهمية هذه السلسلة من التنظيم الإداري التربوي الأردني في الدور الذي تقوم به مديريات التربية والتعليم الأردنية لتنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج التربوية، وبالتالي يقع على عاتق هذه المديريات توجيه المدارس نحو تحقيق الأهداف التطويرية وفق منظومة عمل متكاملة تشكل حلقة وصل بين مستويات الإدارة التربوية الثلاثة.

7.1. عملية الرقابة الإدارية:

تتجلى وظيفة الرقابة كإحدى وظائف العملية الإدارية في كونها حلقة بين مختلف وظائف الإدارة، وتبرز أهميتها فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تعديل الانحرافات والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز؛ لتحول دون الوصول للأهداف المخططة.

والرقابة لا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات، فهي بذلك تلعب دوراً مهماً في تحديد درجة كفاءة الإدارة وفعاليتها، لذا تعددت المفاهيم للمعنى الاصطلاحي للرقابة الإدارية التي تعكس وجهات نظر الفكر الإداري لها، فهي كما عرفها أسينا (Ahasina, 2012) عبارة عن عملية قياس وتقييم الأداء ومكافأته.

وفي تعريف أورده (ياغي، 2013) للرقابة الإدارية: أنها عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف، فهي تزود الإداري بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، والتعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات.

7.2. أهمية الرقابة الإدارية:

تنبع أهمية الرقابة الإدارية، من الآتي:

7.2.1. تُعد الرقابة بمثابة المرشد أو الموجة للأتماط الناجحة والفاعلة للأنشطة الإدارية في ظل التغييرات في البيئة التنظيمية (Leszczynska, 2011).

7. 2. 2. إن تعاضم دور الدولة في جميع جوانب الحياة أدى الى تطور وظائفها وبالتالي قيامها بدور هام في عمليات التنمية الشاملة، ما يستوجب ضرورة إخضاع ما تتمتع به من سلطات لرقابة فعالة، بغية ضمان بقائها ضمن نطاق القانون وتعمل للمصلحة العامة ولمنعها من التعسف والاستبداد (ياغي، 2013).

7. 2. 3. تعدّ الرقابة ظاهرة ديناميكية انعكاسية وليست وظيفة من وظائف الإدارة فقط، إذ تشمل أطرافاً متعددة ونتاجاً هو التأثير على السلوك، وبالتالي تعمل على الكشف عن النواحي الإبداعية والمتفوقة، الأمر المرتبط برفع مستوى الكفاءة والفعالية في إنجاز الممارسات الإدارية بأقل تكلفة وأسرع وقت (Byers, Anagnostopoulou & Brooke-Holmes, 2015).

فأهمية الرقابة تنبع من كونها عملية تحقق التكامل والاتساق بين العمليات الإدارية كافة، ويمكن القول إن المؤسسة التربوية التي تتمتع بإدارة تربوية جيدة هي تلك التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ خططها وبرامجها التطويرية.

7. 2. 4. إنّ تعقد الإدارة الحديثة وتشابك أعمالها وزيادة أعداد الموظفين فيها، ساهم بضرورة وجود نظام رقابي إداري للتأكد من سير العمل ضمن الخطط الموضوعية وفقاً للأهداف المنبثقة عن خططها (المقيمي، 2014).

7. 2. 5. ضمان القرارات السليمة في مختلف مستويات المسؤولية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة التي تهدد كيان المؤسسة، وبقائها (Leszczynska, 2011).

7. 3. مراحل العملية الرقابية:

يمكن توضيح مراحل عملية الرقابة الإدارية بالآتي:

7. 3. 1. وضع معايير الأداء: وضع المعايير الكمية أو النوعية تعد الخطوة الأولى التي تنبثق من الأهداف الموضوعية، والتي تستند إليها في قياس الأداء. والمعايير هي "المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج (أو الأداء) الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل، أي الهدف الفعلي الذي يجب تحقيقه والوصول إليه" (ياغي، 2013، 29)، وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع.

7. 3. 2. قياس الأداء: خطوة تعبر عن قياس الإنجاز الفعلي وفق المعايير الموضوعية، وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق المعايير الموضوعية وصحتها، ودرجة قابليتها لقياس النشاط المراد فحصه (Atamtuurk, Aksal, Gazi & Atamtuurk, 2011).

3. 3. 7. مقارنة الأداء بالمعايير: إذ يتم وفق هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية الموضوعة، وتقييم الأداء الفعلي لمعرفة مقدار الانحراف عن الأهداف المخطط لها (الطراونة وعبدالهادي، 2011).
3. 4. 7. تصحيح الانحرافات: الخطوة النهائية التي يتم فيها اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات، فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة، ولا يفيد لها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له (ياغي، 2013)، وتعد الانحرافات السلبية ومعالجتها الخطوة الأساسية للعملية الرقابية الإدارية.

4. 4. 7. الأداء:

يُعرف الأداء: بأنه مجموعة المهام المترابطة والمسؤوليات المتوقعة من الفرد القيام بها في ضوء الرؤى والأهداف المؤسسية الموضوعة (الطويل، 2015)، فهو السلوك الذي يقوم به فرد من أجل تأدية عمل معين لتحقيق أهداف معينة، ويشكل انعكاساً لدرجة نجاحه أو فشله في تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة له، وعُرف أيضاً: بأنه النجاح في تحقيق الأهداف والغايات والأهداف المحددة مسبقاً (Iwu-Egwuonwu, 2010).

5. 5. 7. أهمية قياس الأداء:

تنبع أهمية قياس الأداء من الأمور الآتية:

5. 1. 7. الرقابة: يساعد قياس الأداء على تقليل الانحرافات التي تحدث في أثناء سير العمل وتنفيذ الخطط والتحسين المستمر له (ياغي، 2013).

5. 2. 7. تقييم الإدارة: لقياس المخرجات والنتائج التي يمكن أن تحققها الإدارة، ودرجة كفاءتها وفعاليتها (Leszczyńska, 2011).

ويعد قياس الأداء مدخلاً لعملية صنع القرار، إذ يستخدمها صانعو القرار أداة في الحوار والتعديلات التي قد تجرى في السياسة التربوية.

6. 6. 7. علاقة الرقابة بالأداء الإداري:

بما أنّ الرقابة الإدارية تمثل مجموعة الإجراءات، والأساليب، والطرق التي تعمل على قياس الأداء كماً ونوعاً، ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف من قبل الإدارة (Ahsina, 2012).

فالعالم شينهول "Chenhall" المشار إليه في (Tucker & Thorne, 2010) ذكر إنّ هنالك علاقة دورية ثنائية الاتجاه بين الأداء ونظم الرقابة الإدارية التي تعد نظاماً يزود المديرين بالمعلومات

الضرورة للقيام بواجبهم وأعمالهم على أتم وجه، بحيث تساعد هذه المعلومات المؤسسة في تحقيق أداء أفضل.

وتتمثل دورة العلاقة المكونة لهما بالمراحل الآتية (Tucker & Thorne, 2010):

7. 6. 1. المرحلة الأولى: عبارة عن منظمة تحقق مستوى مقبولاً من الأداء، والتي قد توفر الحافز والدافع لاتخاذ إجراءات تضمن الأداء المقبول في المرحلة اللاحقة.

7. 6. 2. المرحلة الثانية: هي توقع السلوك الذي أدى إلى انخفاض الأداء الذي سببه شعور المؤسسة بالرضا عن الأداء الحالي فلا يُرى ضرورة إحداث تغيير جذري في الوسائل المتبعة في الرقابة الإدارية التي أسفرت عن هذا الأداء.

7. 6. 3. المرحلة الثالثة: تتضمن إدخال نظم رقابة إدارية جديدة، أو استخدام الوسائل الرقابية الحالية بطريقة أخرى لتحقيق الأداء العالي.

وعندما يكون الأداء مقبولاً خلال المرحلة الأولى من الدورة يمكننا القول: في المرحلة اللاحقة على المؤسسات أن تستخدم الوسائل الرقابية الإدارية الحالية مع مزيد من الاهتمام بهذه الوسائل واستخدام وسائل رقابية مختلفة وجديدة؛ للإفادة من الفرص الجديدة، وتحسن النتائج، وتحقيق أداء أفضل مما كان عليه في السابق.

8. دراسات سابقة:

قسمت الدراسات السابقة إلى الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة؛ وهي الآتية:

8. 1. دراسات عربية:

دراسة (الحراشة ومقابلة، 2009) بعنوان درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، هدفت إلى تعرف درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارستهم تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وكانت لصالح حملة درجة الدكتوراه، وعدم وجود أية فروق تُعزى إلى متغير الخبرة. وأوصى الباحثان بضرورة التنوع في الأساليب الرقابية لأعمال الموظفين في أثناء قيامهم بأعمالهم، وذلك بوضع برنامج رقابي دوري للأعمال، والعمل على زيادة الوعي واهتمام رؤساء الأقسام بالنظم الرقابية والمعلومات عن طريق إشراكهم بدورات تدريبية.

دراسة (عبانة والجمعان، 2010) بعنوان اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى

تعرف دور كل من المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تضمنت المعلومات الشخصية والوظيفية ومجالات الدراسة، وتم توزيعها على جميع العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن البالغ عددهم (146)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنّ مستوى دور المساءلة ودور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كان عالياً ومتوسطاً في نشاطات وزارة التربية والتعليم وأعمالها في الأردن على التوالي، وأظهرت الدراسة أن الباحثين العاملين في مركز الوزارة وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى لمجالات المساءلة في الرقابة الإدارية مقارنة بالباحثين العاملين في إقليم الشمال.

دراسة (المقيمي، 2014) بعنوان فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان. هدفت إلى معرفة درجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، ولتحقيق هدف الدراسة طرحت الباحثة الأداة ضمن أربعة مجالات هي: الأنظمة والقيادة الإدارية، والاتصال والتواصل، وأساليب الرقابة الإدارية وأدواتها، ومعوقات الرقابة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنّ درجة فاعلية الرقابة الإدارية جاء بدرجة متوسطة في المجالات الأربعة، وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة المبحوثة لأبعاد فاعلية الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمجالات الأربعة، وجاءت تقديرات عينة الدراسة المبحوثة فيما يخص النتائج المتعلقة بالمعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية بدرجة عالية ومتوسطة، وبالنسبة لإبراز آليات تطوير الرقابة الإدارية كما تراها عينة الدراسة حصلت آلية زيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين وموظفيهم على أعلى مرتبة بينما احتلت أقل مرتبة آلية الاستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من خارج سلطنة عُمان، وكان أبرز توصيات الدراسة ضرورة توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين، وزيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين والموظفين بهدف معرفة مفهوم الرقابة الإدارية وفلسفتها وأدواتها وأساليبها.

8.2. دراسات أجنبية:

دراسة "توكر وثورن" (Tucker & Thorne, 2010) بعنوان الأداء المتوازن من الجانبين: الأداء التنظيمي كمتغير مستقل، وأجريت في استراليا، هدفت إلى كشف العلاقة بين الأداء التنظيمي ونظم الرقابة الإدارية من خلال الجمع بين رؤى كل من الإدارة الإستراتيجية والرقابة الإدارية، إذ أفترضت الدراسة أنّ المديرين العاملين في منظمات القطاعات غير الربحية يرون أنّ هناك انخفاضاً في الأداء، وأنّ أنظمة الرقابة الإدارية ستكون عاملاً من عوامل التصحيح في الأداء التنظيمي التي فشلت في تحقيق

التوقعات في الفترات اللاحقة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: رفض الفرضيات المتعلقة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وطبيعة الأداء التنظيمي على المدى الطويل، وانتشار الرقابة غير الرسمية، وأهمية الشفافية والمساءلة؛ فالأداء التنظيمي في معظم الأبحاث الإدارية يتم على أساس مسح الجانب الأيسر للمعادلة كمتغير تابع، والهدف من ذلك تحديد وتنبؤ، أو إنشاء أنموذج لآثار متغيرات الرقابة الإدارية الذي يُفترض أن تكون كاسباب سابقة، ومع ذلك فإنّ الأداء التنظيمي كمتغير مستقل لاقى اهتماماً كبيراً في مجال بحوث الرقابة الإدارية، وبما أنه يتم الجدل بذلك دون الأخذ بعين النظر الآثار المتكررة للأداء التنظيمي، فالمرجح أن تكون مثل هذه النماذج غير مكتملة وتقدم صورة مشوهة للهيكل التنظيمي للأداء الحقيقي، وبناءً على الاستبانات والمقابلات مع كبار المديرين التنفيذيين في المنظمات غير الربحية في استراليا، وبناءً على النتائج الكمية التي تم التوصل إليها فإنّها لا تدعم هذا الادعاء، أما النتائج النوعية فأظهرت الاعتبارات على نحو أوسع بما يمكن تفسر مثل هذه النتيجة.

دراسة "هو وآخرون" (Ho, et al., 2011) بعنوان تأثير نظم الرقابة الإدارية في كفاءة وجودة الأداء: دراسة ميدانية للمؤسسات الإصلاحية التايوانية. هدفت إلى تعرف تأثير نظم الرقابة الإدارية في كفاءة وجودة الأداء في المؤسسات الإصلاحية، وأشارت النتائج إلى أنّ المؤسسات الإصلاحية التايوانية لديها الكفاءة الفنية العالية التي تُعزى إلى استخدام الموارد المناسبة الخاصة بهم، وأشارت النتائج أيضاً إلى أنّ المؤسسات ذات نظم الرقابة الإدارية الشديدة لديها كفاءة وجودة أداء أعلى، وهذا يدل على أنّ أنظمة الرقابة الإدارية المشددة لها دور كبير في تحقيق كفاءة عالية وجودة في الأداء تفوق الأنظمة الرقابية الإدارية الأخرى.

وأجرى "جميل ومحمد ونور" (Jamil, Mohammad & Nor, 2013) دراسة بعنوان تأثير نظام الرقابة الإدارية في نظام قياس الأداء في فندق صغير ومتوسط في ماليزيا، هدفت الدراسة إلى بحث الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الإدارية في قياس الأداء في سياق الفنادق الماليزية المتوسطة والصغيرة، وكذلك تصميم نظام قياس للأداء للتغلب على الضعف في النظام التقليدي لقياس الأداء وتحسين الأداء العام، وقد وظفت الدراسة النظرية الموقفية، واستخدمت أربعة مستويات من نظام سيمون للرقابة كمتغيرات دخيلة لشرح العلاقة، وقد تم جمع البيانات من خلال مسح قطاعات الفنادق المتوسطة والصغيرة في الجزء الشمالي من شبه جزيرة ماليزيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ نظام قياس الأداء يرتبط بكل عنصر من العناصر الأربعة المختارة لنظام الرقابة الإدارية، وكذلك فإن تطوير نظام قياس الأداء سيؤثر على الأداء العام في قطاع الفنادق المتوسطة والصغيرة من خلال ممارسة نظام الرقابة الإدارية.

8. 3. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

في استعراض الدراسات السابقة فإن أهم النقاط المشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة هي الآتية: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الحراشة ومقابلة، 2009؛ وعابنة والجمعان، 2010؛ والمقيمي، 2014) في مسحها لواقع الممارسات التربوية في ضوء معايير محددة، وإن اختلفت المسميات في كل منها، وتتفق الدراسة الحالية وفقاً لمبررات القيام بها، مع ما توصلت إليه دراسة كل من (عابنة والجمعان، 2010؛ Tucker & Thorne, 2010؛ والمقيمي، 2014) من نتائج بوجود ضعف بالنظام الرقابي وأساليبه الخاصة بمجتمعات الدراسة لديها، ودراسي (Ho, et al., 2013; Jamil, et al., 2011) في أهمية عملية الرقابة الإدارية ودرجة ممارستها لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والعلاقة الإيجابية بينهما في بيئة العمل وتحقيق أهدافها.

أما أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة في الآتية: يختلف مجتمع الدراسة لهذه الدراسة الحالية إذ سيشتمل على مستويات إدارية قيادية في مديريات التربية والتعليم الأردنية ووجهات نظرم في إنجاز الأداء المطلوب، فلن يُقتصر على رؤساء الأقسام في مديريات التربية كما في دراسة (الحراشة ومقابلة، 2009)، ولا على العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم كما في دراسة (عابنة والجمعان، 2011)، وإنما سيشتمل على القيادات العليا في مديريات التربية والتعليم في أنحاء الأردن، ومن ناحية أخرى يختلف مجتمع الدراسة الحالية عن دراسة (المقيمي، 2014) التي أجريت في مجتمع التعليم العالي الذي يُعد الحلقة التكاملية لمجتمع وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، وأيضاً يختلف عن دراسي (Ho, et al., 2011; Tucker & Thorne, 2010) التي أجريت في مجتمعات غير ربحية قد توافق العمل الإداري التربوي من حيث تحقيق الأهداف وارتباطها بالأداء، ودراسة (Jamil, et al., 2013) أجريت في مجتمعات اقتصادية تتناسب مع الموطن الأصل لنشأة وظيفة الرقابة الإدارية.

وأفادت الدراسة الحالية في أهمية عملية الرقابة لتحسين الأداء من نتائج الدراسات الآتية: دراسة (عابنة والجمعان، 2010) استناداً إلى أدوار المساءلة والتفويض الإداري المرتبطة بعملية الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ودراسة (Tucker & Thorne, 2010) في رفض الفرضيات المتعلقة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وطبيعة الأداء التنظيمي على المدى الطويل، وانتشار الرقابة غير الرسمية، وأهمية الشفافية والمساءلة، وقد عُدت نتائج كل من دراسة (عابنة والجمعان، 2010) أنّ المبحوثين العاملين في مركز الوزارة وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى لمجالات المساءلة في الرقابة الإدارية مقارنة بالمبحوثين العاملين في إقليم الشمال، وتوصية دراسة (المقيمي، 2014) بضرورة توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة

الإدارية على أداء الموظفين، وزيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين والموظفين بهدف معرفة مفهوم الرقابة الإدارية وفلسفتها وأدواتها وأساليبها، مدخل للدراسة الحالية.

9. المنهجية والإجراءات:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية ومن أجل تحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي المسحي.

10. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أفراد المجتمع الذي مثل عينة الدراسة البالغ عددهم (122)، إذ تكون من مديري التربية والتعليم والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين في مديريات التربية والتعليم الأردنية البالغ عددهم (122): (42) مدير تربية، و(40) مديراً إدارياً مالياً، و(40) مديراً فنياً تعليمياً، ويظهر الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المنطقة الإدارية والمركز الوظيفي.

جدول 1

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المنطقة الإدارية والمركز الوظيفي

النسب المئوية	العدد	المركز الوظيفي	المنطقة الإدارية
34,4%	42	مديرو التربية والتعليم	
32,7%	40	المديرون الفنيون والتعليميون	مديريات التربية والتعليم
32,7%	40	المديرون الإداريون والماليون	
100%	122	المجموع	

المصدر: (بيانات شؤون الموظفين للعام 2016/2015، إدارة الموارد البشرية كادر، وزارة التربية والتعليم الأردنية)

11. أداة الدراسة:

تم الاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في اعتماد أبعاد عملية الرقابة الإدارية التي قامت عليها لتطوير أداة الدراسة، وهي الآتية:

11.1. دراسة (المقيمي، 2014) بالاستفادة من المجالات: الأنظمة والقيادة الإدارية، الاتصال والتواصل، وأساليب الرقابة الإدارية، ومعوقات الرقابة الإدارية.

11.2. دراسة (عبانة والجمعان، 2010) التي أظهرت العلاقة بين الأدوار المرتبطة بعملية الرقابة الإدارية من المساءلة والتفويض الإداري، وأثرها في الأداء من خلال الأبعاد: المعلومات الشخصية، والوظيفية ومجالات الدراسة فيها.

11. 3. دراسة (Tucker & Thorne, 2010) في كشف العلاقة بين الأداء التنظيمي ونظم الرقابة الإدارية من خلال الجمع بين رؤى كل من الإدارة الإستراتيجية والرقابة الإدارية، إذ أفترضت الدراسة أنّ المديرين العاملين في مجتمع الدراسة يرون أنّ هناك انخفاضاً في الأداء، وأنّ أنظمة الرقابة الإدارية ستكون عاملاً من عوامل التصحيح في الأداء التنظيمي التي فشلت في تحقيق التوقعات في الفترات اللاحقة. وتكونت أداة الدراسة من (32) فقرة قسمت على (4) أبعاد وهي: وضوح عملية الرقابة الإدارية، والاتصال والمعلومات، و تقييم الأداء، وتشريعات الرقابة الإدارية.

12. صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة فقد تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها على عشرة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بتخصص الإدارة التربوية، وقد اعتمدت الباحثة موافقة المحكمين على محتوى الفقرات وانتمائها للأبعاد، ولقد اقتصر ملاحظات المحكمين على تعديل الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وتم الأخذ بتلك الملاحظات، وكانت نسبة الموافقة على تقسيم أبعاد الأداة والفقرات بصورتها الأولية 100%، وعليه أخذت الاستبانة بصيغتها النهائية (4) أبعاد، و(32) فقرة.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (cronbach alpha)، وقد تراوحت قيم واقع عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم ما بين (0.87-0.95)، بينما تراوحت اقيم أهمية أبعاد تطبيق عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم ما بين (0.81-0.93)، وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة، ويظهر الجدول رقم (2) قيم كرونباخ ألفا الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة لكل من بعدي الواقع والأهمية.

جدول 2

قيم كرونباخ ألفا الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة

الأبعاد	كرونباخ ألفا (الواقع)	كرونباخ ألفا (الأهمية)
وضوح عملية الرقابة الإدارية	0.94	0.93
الاتصال والمعلومات	0.87	0.81
تقييم الأداء	0.94	0.92
تشريعات الرقابة الإدارية	0.95	0.93

13 المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t)، وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لتحديد واقع الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية وأهميته لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية، على النحو الآتي: عالية جداً (5) درجات، وعالية (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، ومنخفضة درجتان، ومنخفضة جداً درجة واحدة، ولمعرفة المستوى تم استخدام المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للاختيار} - \text{القيمة الدنيا للاختيار}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من (1-2.33)، وتكون الدرجة المتوسطة من (2.34-3.67)، وتكون الدرجة المرتفعة من (3.68-5).

14. نتائج الدراسة:

14. 1. السؤال الأول: ما واقع الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد وتراوحت المتوسطات بين (3.12-3.35)، بمتوسط حسابي لجميع الأبعاد (3.25)، وبدرجة متوسطة، وتبين أن بُعد وضوح عمليه الرقابة الإدارية قد احتل المركز الأول بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة متوسطة، وأما أدنى بُعد فكان تشريعات الرقابة الإدارية بمتوسط حسابي (3.12)، وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة متوسطة، والجدول رقم (3) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد للواقع.

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد واقع عملية الرقابة الإدارية

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الأولى	وضوح عملية الرقابة الإدارية	3.35	0.89	متوسطة
الثانية	الاتصال والمعلومات	3.34	0.82	متوسطة
الثالثة	تقييم الأداء	3.17	0.91	متوسطة
الرابعة	تشريعات الرقابة الإدارية	3.12	0.81	متوسطة
	الأبعاد ككل	3.25		متوسطة

14. 2. السؤال الثاني: ما أهمية الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتراوحت المتوسطات بين (3.86-3.96)، وبمتوسط حسابي لجميع الأبعاد (3.77)، وبدرجة مرتفعة، وتبين أن بُعد وضوح عملية الرقابة الإدارية قد احتل المركز الأول بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة مرتفعة، وأما أدنى بُعد فكان تشريعات الرقابة الإدارية بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة مرتفعة، والجدول (4) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد للأهمية.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد أهمية عملية الرقابة الإدارية

الرتبة	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الأولى	وضوح عملية الرقابة الإدارية	3.96	0.95	مرتفعة
الثانية	تقييم الأداء	3.74	0.96	مرتفعة
الثالثة	الاتصال والمعلومات	3.72	0.94	مرتفعة
الرابعة	تشريعات الرقابة الإدارية	3.68	0.89	مرتفعة
	الأبعاد ككل	3.77		مرتفعة

14. 3. السؤال الثالث: ما تقدير الحاجة الناجمة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم

الأردنية، وأهمية الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (t) للفروق لكل الأبعاد بين متوسطات الواقع والأهمية (باعتبار أن الدراسة غطت كل المجتمع) كانت نتيجة قيمة (t=4.36) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.00) إذ بلغ متوسط أبعاد الأهمية (3.77) ومتوسط أبعاد الواقع (3.25)، والجدول رقم (5) يبين ذلك:

جدول 5

قيمة (t) للدلالة الفروق حسب الأهمية والواقع			
الأبعاد	المتوسط الحسابي	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الأهمية	3.77	4.36	0.00
الواقع	3.25		

ثم تم استخراج المتوسط لكل بُعد على حدة واستخراج الفروق بينها، وتبين أن هناك فروقاً بين كل الأبعاد لصالح الأهمية، والجدول (5) يبين النتيجة:

جدول 6

نتائج اختبار (t) للدلالة بين متوسطات للواقع ومتوسطات الأهمية للأبعاد

الرقم	الأبعاد	الأهمية	الواقع	فرق المتوسطات	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	وضوح عملية الرقابة الإدارية	3.96	3.35	0.61	4.48	0.00
الثاني	تشريعات الرقابة الإداريه	3.68	3.12	0.56	4.12	0.00
لثالث	الاتصال والمعلومات	3.72	3.34	0.38	3.54	0.01
الرابع	تقييم الأداء	3.74	3.17	0.57	3.19	0.02

ثم تم استخدام اختبار (t) للفروق بين المتوسطات الواقع والأهمية لكل الأبعاد والفقرات من حيث الأهمية، وكانت النتيجة أن قيم (t) تراوحت ما بين (3.19 - 4.48)، ومستويات دلالة (0.00 - 0.02)، والجدول (7) يبين النتيجة:

جدول 7

نتائج اختبار (t) للدلالة الفروق بين متوسطات الواقع ومتوسطات الأهمية للفقرات والأبعاد

الرقم	الأبعاد	الأهمية	الواقع	فرق المتوسطات	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	بُعد وضوح عملية الرقابة الإدارية	3.96	3.35	0.61	4.48	0.00
1	وضوح أهداف عملية الرقابة الإدارية داخل المديرية	3.99	3.27	0.72	5.03	0.00
2	وضوح أهداف عملية الرقابة الإدارية يعمل على رفع أداء الإداريين	3.90	3.51	0.39	2.63	0.01
3	وضوح معايير الرقابة الإدارية المعتمد في قياس وتقييم أداء الإداريين	4.01	3.31	0.70	4.96	0.00
4	وضوح أساليب الرقابة الإدارية المعتمدة داخل المديرية	3.99	3.35	0.64	4.31	0.00
5	وضوح التشريعات الرقابية الإدارية المعمول بها داخل المديرية	4.07	3.39	0.68	4.57	0.00
6	وضوح الإجراءات الرقابية التصحيحية لإخفاقات أداء الإداريين	3.90	3.27	0.63	3.94	0.00
7	وضوح تقارير الرقابة الإدارية لأداء الإداريين التربويين المقدمة للوزارة	3.86	3.41	0.45	2.71	0.01
الثاني	بُعد تشريعات الرقابة الإدارية	3.68	3.12	0.56	4.12	0.00
1	تنصف تشريعات الرقابة الإدارية في أجهزة الرقابة بالحدثة	3.77	3.25	0.53	3.62	0.00
2	تسهل التشريعات إجراءات الرقابة لأداء الإداريين التربويين داخل المديرية	3.79	3.32	0.46	3.15	0.00
3	تطبق التشريعات الرقابية الإدارية بصورة مزاجية من قبل منفذها	3.19	2.99	0.20	2.36	0.02
4	تفسر تشريعات الرقابة الإدارية بشكل خاطئ من قبل الإداريين	3.14	3.04	0.10	2.15	0.03
5	تلزم تشريعات الرقابة الإدارية أجهزة الرقابة بتقديم تقارير عن أداء الإداريين التربويين بشكل دوري للوزارة	3.71	3.12	0.59	3.91	0.00
6	تلزم تشريعات الرقابة الإدارية أجهزة الرقابة بتقديم تقارير عن أداء الإداريين التربويين لجهات الرقابة الخارجية (ديوان المحاسبة وهيئة مكافحة الفساد وغيرها	3.49	2.95	0.54	3.45	0.00
7	توفر تشريعات الرقابة الإدارية الصلاحيات لممارسة جهاز الرقابة الإدارية لمهامه داخل المديرية	3.74	3.22	0.52	3.41	0.00
الثالث	بُعد الاتصالات والمعلومات	3.72	3.34	0.38	3.54	0.01
1	تتمتاز المعلومات المتوافرة لدى الإداريين التربويين فيما يتعلق بأداء مهامهم بالمصداقية	3.72	3.12	0.35	2.46	0.02
2	تتوفر لدى الإداريين التربويين المعلومات اللازمة لأداء مهامهم	3.73	2.95	0.24	1.98	0.03
3	يؤثر استخدام نظم المعلومات في الرقابة الإدارية في تحسين أداء الإداريين التربويين داخل المديرية	3.80	3.22	0.32	2.30	0.02
4	تحدد نظم المعلومات والاتصالات جميع الأنشطة الرقابية الإدارية داخل المديرية ضمن خطة الوزارة	3.75	3.37	0.54	3.01	00.0
5	تتوفر جميع المعلومات الخاصة بتقارير أداء الإداريين التربويين بشكل دقيق لغرض الرقابة الإدارية	3.62	3.49	0.42	3.05	0.00
6	إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة من نظم المعلومات بالوقت	3.66	3.48	0.47	2.99	0.00
7	خطوط الاتصالات بين الوزارة والمديرية مفتوحة بدون عائق	3.72	3.22	0.39	2.50	0.01
8	خطوط الاتصالات بين المديرية والمدارس ميسرة	3.77	3.20	0.29	2.46	0.02
الرابع	بُعد تقييم الأداء	3.74	3.17	0.57	3.19	0.00
1	تتم عملية الرقابة الإدارية وفق كل مرحلة من مراحل أداء الإداريين	3.68	3.25	0.43	2.79	0.01

تقدير الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية.....د. الرفاعي

الرقم	الأبعاد	الأهمية	الواقع	فرق المتوسطات	قيمة t	مستوى الدلالة
	التربويين داخل المديرية					
2	تحدد المعايير الرقابية الإدارية الخاصة بكل عمل بشكل مستقل داخل المديرية	3.64	3.31	0.33	2.32	0.02
3	ترتبط معايير تقييم أداء الإداريين التربويين بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل	3.81	3.34	0.46	2.92	0.00
4	مقارنة أداء الإداريين التربويين مع ما هو مطلوب حسب أهداف الخطة التطويرية	3.77	3.32	0.45	2.85	0.01
5	يلتزم جهاز الرقابة الإدارية بتوثيق أداء الإداريين التربويين داخل المديرية	3.75	3.15	0.61	3.59	0.00
6	يلتزم جهاز الرقابة الإدارية بتقديم تقارير أداء الإداريين التربويين داخل المديرية بشكل دوري للوزارة	3.70	3.21	0.49	3.01	0.00
7	تقوم الوزارة بتزويد الإداريين التربويين بنتائج تقييم أدائهم	3.76	3.07	0.69	4.20	0.00
8	ترتبط القرارات الوزارية (ترقية، إعارة، دورة، بعثة) بنتائج تقارير أداء الإداريين التربويين	3.76	2.98	0.78	4.50	0.00
9	تحدد عملية تقييم أداء الإداريين التربويين بناء على معايير موضوعية	3.74	3.13	0.61	3.64	0.00
10	تمتاز عملية تقييم الأداء بالنزاهة العالية	3.82	3.03	0.79	4.63	0.00

16. مناقشة النتائج:

16. 1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: التي تبين أن واقع الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، ويؤكد هذا الاستنتاج استقرار المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم على أداة الدراسة التي يظهرها الجدول (3).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى غياب الصورة الواضحة لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم علاقة عملية الرقابة الإدارية الفعالة في تحسين الأداء، والتحقق من الأداء المنجز بحسب ما خطط له لمعالجة مواطن الضعف والقصور في الأداء، وقد تُعزى إلى أنّ عملية الرقابة الإدارية تميل إلى التطبيق التقليدي، التي قد تركز على فروق الأداء البسيطة في أداء المهام عن الاهتمام بإنجاز الأداء الكلي، بما تتضمنه من إجراءات تفتيشية فحائية تؤدي إلى عدم الثقة بين أطراف العملية الإدارية، وبما تشتمل عليه من نماذج الخوف والعقاب والإكراه والجزاءات، وأيضاً ضعف وضوح أنظمة الرقابة الإدارية مما قد يسبب وجود أعمال غير مشروعة من استغلال المركز الوظيفي أو شخصنة الأعمال أو تغليب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة، إضافة إلى افتقار العاملين بالعملية الرقابية في المديرية للإعداد والتأهيل لعدم إدراكهم لإجراءات عملية الرقابة الإدارية الصحيحة لتنفيذها بغية تصحيح أو تعزيز الأداء في المديرية وفق الخطوات الرقابية المتسلسلة من وجود هدف مخطط له ثم أداء مخطط له، فأداء سيتحقق ضمن التنفيذ من خلال تقييمه، وبالتالي كشف الانحرافات وتصحيحها بالسرعة الممكنة، وترى الباحثة أن عدم الوعي بدور عملية الرقابة

الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية تأتي نتيجته طبيعية بدرجة متوسطة، وتوافق هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (الحراشة ومقابلة، 2009) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارستهم تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (المقيمي، 2014) التي توصلت إلى أن درجة فاعلية الرقابة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة لدى مجتمع الدراسة فيها، وأكدت ضرورة توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين، وزيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين والموظفين بهدف معرفة مفهوم الرقابة الإدارية وفلسفتها وأدواتها وأساليبها.

16. 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: التي تبين أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يدركون أهمية عملية الرقابة الإدارية، ودورها في تصحيح الأداء وتحسينه، وبدرجة مرتفعة، ويؤكد هذا الاستنتاج استقرار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على أداة الدراسة التي يظهرها الجدول (4)؛ إذ شكلت الدرجة المرتفعة السمة الشاملة لمتوسطات أبعاد الاستبانة، فقد قدم أفراد مجتمع الدراسة توقعاتهم بشأن أهمية الاعتماد على الأبعاد، وهي تعكس المأمول لديهم من تطبيق أبعاد عملية الرقابة الإدارية التي تُشكل الأساس الذي يعتمد عليه في التأكد من سير تنفيذ الأنشطة والأعمال وفقاً لما خطط له، وكشف الانحرافات في الأداء، وتصحيحها من جانب، والكشف عن الأداء الفعال وتعزيزه من جانب آخر، فالتطبيق الصحيح لعملية الرقابة الإدارية يزود المديرين بالمعلومات الضرورية للقيام بواجبهم وأعمالهم على أتم وجه، بحيث تساعد هذه المعلومات المؤسسة على تحقيق أداء أفضل، وبما يكفل تنفيذ الخطط التربوية المأمولة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري التربية والتعليم ومساعدتهم أهمية الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء، وما لها دور إيجابي في العملية الإدارية التربوية وما ينعكس على مخرجات متوقعة من خلال تقليل الفجوة بين جمالية صياغة الخطط التربوية النظرية والجهد الفعلي في أدائها، والوعي لأهمية الاستجابة للتغيرات الإدارية المعاصرة ومواكبتها بما يلائم البيئة المحلية الأردنية وبحقق الارتقاء بمستوى أداء أفضل في المديريات وصولاً إلى ما يسعى إليه النظام التربوي الأردني من أهداف، وإدراك أهمية الإرتقاء بمستوى أداء العمل التربوي، ليوكب تطلعات المجتمع الأردني وحاجاته المتجددة بما يتوافق مع التنافسية العالمية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المقيمي، 2014) التي بينت أن هناك دوراً هاماً لتفعيل آليات تطوير الرقابة الإدارية كما تراها عينة الدراسة، فقد حصلت آلية زيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين وموظفيهم على أعلى مرتبة، واتفقت مع دراسة (Jamil, et al., 2013) التي توصلت في إحدى

نتائجها إلى أن تطوير نظام قياس الأداء سيؤثر في الأداء العام من خلال ممارسة نظام الرقابة الإدارية في مجتمع دراستها، مع اختلافها مع مجتمع الدراسة الحالية.

16. 3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: التي تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين واقع الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية، وأهميتها وفقاً لإجابة أفراد مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم لصالح الأهمية، وإن درجة الحاجة للاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء بناءً على نتائج هذا السؤال التي أظهرها الجدول رقم (5) كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بما يمثل الحاجة للاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء ككل، والجدول رقم (6) بيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد عملية الرقابة الإدارية، والجدول رقم (7) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد والفقرات لصالح الأهمية وهي المأمول.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالأهمية البالغة لعملية الرقابة الإدارية وأثرها في الأداء وتحسينه، إذ تُعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية التي تهدف إلى تحقيق جودة الأداء والعدالة والمساواة والمحافظة على المصالح العامة تطبيقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات تحت مظلة تشجيع الأداء الإيجابي، وتعزيزه، وإثارة روح التنافس الوظيفي، وتؤكد هذه النتيجة كما ترى الباحثة أنّ تبني مديريات التربية والتعليم الأردنية نهج تطبيق عملية الرقابة الإدارية بفاعلية محققاً للأهداف التي وجدت لأجلها، يُسهم في تحسين جودة الأداء فيها، وينعكس على المستويات الإدارية الثلاثة (المدارس والمديريات والوزارة)، وجودة الخدمات التربوية التي تلبّي التوقعات من أدائها، ويعزز من آلية المساءلة عند الكشف عن وجود إخفاقات أو مشكلات تعترض تحقيق أهداف الأداء المخطط له ضمن إجراءات العمل في المديريات، وهذا يحقق الجوهر من عملية الرقابة الإدارية بالتأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ho, et al., 2011) التي أشارت إلى أنّ المؤسسات ذات نظم الرقابة الإدارية الشديدة لديها كفاءة وجودة أداء أعلى، وهذا يدل على أنّ أنظمة الرقابة الإدارية المشددة لها دور كبير في تحقيق كفاءة عالية وجودة في الأداء تفوق الأنظمة الرقابية الإدارية الأخرى، ومع دراسة (Jamil, et al., 2013) التي توصلت إلى أحد نتائجها إلى أن تطوير نظام قياس الأداء يؤثر على الأداء العام من خلال ممارسة نظام الرقابة الإدارية.

17. التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خلُصت الدراسة إلى التوصيات الآتية:
17. 1. إلحاق الإداريين التربويين بدورات تدريبية من أجل التطبيق الفعال لعملية الرقابة الإدارية الذي يوفر نصح التحقق من الأداء التربوي المنجز وتحسينه إن لزم.
 17. 2. ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في العملية الرقابية الإدارية باستمرار، بما يتوافق مع متطلبات التطور التربوي الإداري كاعتماد الحاكمية ومبادئها التي تشكل أساساً لوظيفة عملية الرقابة الإدارية.
 17. 3. إعادة النظر في آلية تعيين الكادر الوظيفي الإداري سواء في وحدات الرقابة أم المستويات الإدارية والتربوية في مديريات التربية والتعليم، بما يحقق الكفاءة الوظيفية من حيث توفر المؤهلات العلمية والخبرات العملية اللازمة للتطبيق الفاعل لعملية الرقابة الإدارية.
 17. 4. اعتماد نتائج الدراسة لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية لتشكيل دليلاً لأصحاب القرار للإفادة من أهمية التركيز على تطبيق الرقابة الإدارية وارتباطها بالتأكد من الأداء وتنفيذه وفق أهداف الخطط المستقبلية.

المراجع العربية

- الحراحشة، محمد عبود؛ ومقابلة، محمد قاسم. (2009). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة دمشق، 25(4+3)، 395-432.
- السعود، راتب. (2013). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب. (2-5\ آذار\ 2014). دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العربية. بحث مقدم إلى الندوة الدولية العلمية الثالثة: التربية آفاق مستقبلية، كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية.
- الطراونة، حسين؛ وعبد الهادي، توفيق. (2011). الرقابة الإدارية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني. (2015). الإدارة المدرسية الواقع والمأمول. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبانة، رائدة والجمعان، نادية. (2010)، اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 37(2)، 388-407.
- عياصرة، معن. (2011). نظم وسياسات التعليم نماذج (عربية وأجنبية). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المقيمي، بدرية. (2014). فاعلية الرقابة الإدارية بكلليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى، مسقط، سلطنة عُمان.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2015). تقارير متابعة مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة. نصف التراكمي للعام 2015.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2016). بيانات شؤون الموظفين للعام 2016/2015. إدارة الموارد البشرية.
- ياغي، محمد. (2013). الرقابة في الإدارة العامة. (ط2)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Ahsina, K. (2012). Management Control Systems and Performance: Essay of Modeling. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(9), 94-105.
- Al Sufy, F., Almbaideen, H. & Al Abbadi, H. & Makhoul, M. (2013). Corporate Governance and Its Impact on the Quality of Accounting Information in the Industrial Community Shareholding Companies Listed in Amman Financial Market- Jordan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 184-195.
- Atamturk, H., Aksal, F. & Gazi, Z. & Atamturk, N. (2011). Evaluation of Performance Management in State Schools: A case of North Cyprus. *Journal of Education*, 40, Hacettepe University, Turkey, 33-43.
- Byers, T., Anagnostopoulou, Ch. & Brooke-Holmes, G. (2015). Understanding control in nonprofit organizations: moving governance research forward?. *Corporate Governance*, 1(15), 134-146.
- Ho, J., Huang, Ch. & Wu, A. (2011). The Impact of management control systems on efficiency & quality performance- An Empirical study of Taiwanese correctional institutions. *Asia-pacific journal of accounting & economic*, 18, 77-94.
- Iwu-Egwuonwu, R. (2010). *Does Corporate Governance Enhance Firm Performance?*. An Empirical Literature Evidence. Retrieved: July\30\2015 from: <http://ssrn.com/abstract=1653921>.

- Jamil, Ch., Mohammad, R. & Nor, N. (2013). *The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia*. From: <http://www.jarmaf.com/wpcontent/uploads/2013/08/2531.pdf>
- Leszczyńska, A. (2011). *Performance management and control system in Servico ApS*. Unpublished Master Degree, Department of Business Studies, Aarhus University, Denmark.
- Tucker, B. & Thorne, H. (2010). *Performance on the right hand side: organizational performance as an independent variable*. Research paper, University of South Australia, Australia.
- UNESCO. (2013). *Toward Universal Learning: What Every Child Learning*. report (1 of 3): Learning Metrics Task Force. Retrieved: July\27\2015, from: <http://www.brookings.edu/learningmetrics>.

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ 2018/5/22، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ 2018/10/10 >>