



الجامعة الإسلامية- غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

**أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين  
في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة**

**Administrative Accountability and its relationship to job  
performance of managerial employees in the Ministry  
of Education and Higher Education In Gaza Strip**

إعداد الطالبة  
حنين نعمان علي الشريف

إشراف الدكتور  
يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1434 هـ / 2013 م



﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

صَلَّى  
عَلَيْهِ  
وَالْحَمْدُ  
لِلَّهِ

( يوسف: الآية 76 )

## الإهداء

تكثرت وتناثر كلمات الإهداء والمحبة فأحاول تجميعها لأجد بينها أسماء الكثير من الأفاضل الذين يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي، أخص منهم والدي ووالدتي اللذان غرسا في نفسي مخافة الله وتقواه في السر والعلن، مربياي صغيرا ومرعياني كبيرا، علماني الصبر والمثابرة في الحياة أمد الله في عمرهما على طاعته .

نروحي وأسرتي الأعزاء اللذين شجعوني ووقفوا بجاني في كل خطوة أخطوها .  
أخوتي وأخواتي عرفانا مني وتقديرا لدمهم وصبرهم وتحملهم لي .  
كل من ساهم ووقف معي وشجعني ولو بالدعاء . . .  
بكل حب وتقدير ووفاء .

أهدي ثمرات حصادي العلمي المتواضع هذا ، وأرجو قبوله بالرضاء .

الباحثة ،،،

## شكر ونزهة

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف خلق الله وسيد المرسلين معلم البشرية الأول نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.  
اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، الحمد لله الذي يسر لنا هذا وأعاننا وقدره لنا، الحمد لله أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إتمام هذا البحث وأخص بالذكر الدكتور / يوسف عبد عطية بحر الذي أشرف على هذا البحث والذي لم يبخل عليّ بنصائحه السديدة وساهم فيه بالرأي و النصيحة والمتابعة المستمرة التي كانت سنداّ و عوناً لي في إنجاز بحثي هذا، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور/ سامي علي أبو الروس وإلى الدكتور/ وفيق حلمي الأغا لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، والشكر موصول لإدارة الجامعة الإسلامية وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة في كلية التجارة، كما أتقدم بخالص الشكر لجميع الأساتذة كل باسمه ومكانته الرفيعة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة وتقديم النصح و الإرشاد، والشكر موصول إلى أقسام التخطيط في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة لتعاونهم الشديد معي ومساعدتي في الوصول إلى عينة الدراسة وتعبئة الاستبانة، لجميع هؤلاء كل الشكر و التقدير والامتنان وما توفيقني إلا بالله.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الاستهلال بالقرآن الكريم .....
ج	الإهداء .....
د	الشكر والتقدير .....
هـ	قائمة المحتويات .....
ح	قائمة الجداول .....
ي	قائمة الأشكال .....
ي	قائمة الملاحق .....
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
ل	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية .....
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
2	مقدمة .....
2	مشكلة الدراسة .....
3	فرضيات الدراسة.....
4	متغيرات الدراسة.....
4	أهداف الدراسة .....
5	أهمية الدراسة .....
<b>الفصل الثاني: المساءلة الإدارية</b>	
7	مقدمة.....
9	مفهوم المساءلة.....
11	العناصر الواجب توافرها في المساءلة.....
13	المساءلة و المسؤولية .....
14	المساءلة و الشفافية الإدارية .....
16	المساءلة والرقابة.....

17	المساءلة والمحاسبة.....
18	المساءلة والنزاهة.....
19	أهداف المساءلة .....
20	أهمية المساءلة .....
21	أساليب المساءلة .....
21	مبادئ المساءلة .....
22	مصادر المساءلة .....
23	أنواع المساءلة .....
25	مشكلات تطبيق المساءلة .....

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

28	مقدمة .....
29	مفهوم الأداء الوظيفي .....
29	تعريف الأداء الوظيفي.....
31	عناصر الأداء الوظيفي .....
33	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي.....
33	محددات الأداء الوظيفي .....
34	تقييم الأداء الوظيفي .....
34	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.....
35	أهمية تقييم الأداء الوظيفي.....
36	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
40	طرق تحسين الأداء الوظيفي .....

### الفصل الرابع: وزارة التربية والتعليم العالي

44	لمحة عن وزارة التربية والتعليم العالي.....
45	أهداف وزارة التربية والتعليم العالي.....
46	مهام وزارة التربية والتعليم العالي.....

48	الهيكل التنظيمي للوزارة التربوية والتعليم العالي .....
48	أسباب اختيار وزارة التربية والتعليم العالي .....
<b>الفصل الخامس: الدراسات السابقة</b>	
50	الدراسات المحلية .....
52	الدراسات العربية .....
59	الدراسات الأجنبية .....
63	ما تضيفه الدراسة الحالية .....
<b>الفصل السادس: المنهجية والإجراءات</b>	
65	مقدمة .....
65	منهجية الدراسة .....
66	أنواع ومصادر البيانات .....
66	مجتمع وعينة الدراسة .....
72	أداة الدراسة .....
73	صدق وثبات الاستبانة .....
80	المعالجات الإحصائية .....
<b>الفصل السابع: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>	
83	اختبار التوزيع الطبيعي .....
83	تحليل فقرات الاستبانة .....
97	اختبار الفرضيات .....
<b>الفصل الثامن: النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة</b>	
115	نتائج الدراسة .....
118	التوصيات والمقترحات .....
119	الدراسات المقترحة .....
120	قائمة المراجع .....

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
24	2:1 انواع المساءلة التي تستخدمها المؤسسات لضمان الجودة
66	6:1 مجتمع الدراسة
67	6:2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
68	6:3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
69	6:4 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
69	6:5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
70	6:6 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
70	6:7 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل
71	6:8 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي
73	6:9 مقياس الاجابة على الفقرات
74	6:10 الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الانضباط الوظيفي
75	6:11 الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: العمل و الانجاز
76	6:12 الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أخلاقيات الوظيفة العامة
77	6:13 الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المجال الانساني
78	6:14 معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة
79	6:15 معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)
79	6:16 معامل الثبات ( طريقة الفا كرونباخ)
80	6:17 أطوال فقرات مقياس ليكرت الخماسي
83	7:1 اختبار التوزيع الطبيعي
84	7:2 تحليل فقرات المحور الأول (الانضباط الوظيفي)
88	7:3 تحليل فقرات المحور الثاني (العمل و الانجاز)
91	7:4 تحليل فقرات المحور الثالث (أخلاقيات الوظيفة العامة)
95	7:5 تحليل فقرات المحور الرابع (المجال الانساني)
97	7:6 معامل الارتباط بين الانضباط الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين



	في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	
98	معامل الارتباط بين العمل و الانجاز وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	7:7
99	معامل الارتباط بين أخلاقيات الوظيفة العامة وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	7:8
99	معامل الارتباط بين المجال الانساني وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة	7:9
101	معامل الارتباط بين محاور المساءلة الإدارية مجتمعة وبين الأداء الوظيفي للعاملين	7:10
103	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى الجنس	7:11
104	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى العمر	7:12
105	اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير العمر	7:13
106	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى المسمى الوظيفي	7:14
108	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى المؤهل العلمي	7:15
108	اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي	7:16
109	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى مكان العمل	7:17
111	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم	7:18

	العالي بقطاع غزة تعزي إلى سنوات الخبرة	
112	اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة	7:19
113	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى الحالة الاجتماعية	7:20

### قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
13	المعايير المستخدمة في المساءلة	1:1
32	يوضح نموذج الأداء الفعال	3:2
33	يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء	3:3
38	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	3:4
39	يوضح خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي	3:5
47	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم	4:1

### قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
130	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة
131	ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية

## ملخص الدراسة

### أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في

### وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المساءلة الإدارية لما له من تأثيرات إيجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي.

قامت الباحثة باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفاً إدارياً بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف إداري، كما اقتضت طبيعة البحث ومتطلباته استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه بشكل دقيق والتعبير عنه كما وكيفا .

### **ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :**

- أظهرت نتائج الدراسة وجود مفهوم المساءلة ومعرفة لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$ .
- وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي - العمل والانجاز - أخلاقيات الوظيفة العامة - المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

### **وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :**

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

## **ABSTRACT**

### **Administrative Accountability and its relationship to job performance of administrative employees in the ministry of education and higher education In Gaza Strip**

This study aimed to identify the administrative accountability and its relationship to performance-career workers administrators, and application of the study on the administrative staff at the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip, and come up with recommendations to increase interest in the subject of administrative accountability because of its positive effects to raise the level of functionality.

The researcher using the questionnaire as a key tool in the collection of raw data, and applied on a stratified random sample of (320) administrative staff (40%) of the study, consisting of (800) Administrative Officer, as required by the nature of the research and its requirements to use descriptive analytical approach, because it based on the study of reality as it is and described accurately and expressed quantitatively and qualitatively.

#### **The most important results of the study:**

- The results showed the existence of the concept of accountability and knowledge of the administrative staff in the Ministry of Education in the Gaza Strip, as the study showed that there is a statistically significant relationship between managerial accountability and job performance of employees administrators in the Ministry of Education in the Gaza Strip at the level of significance  $\alpha \leq 0.05$ .
- The results of the study showed that there is a relationship between each of the (Career discipline - work and achievement - the ethics of public office - the humanitarian field) and the performance of the administrative staff in the Ministry of Education in the Gaza Strip.

#### **Finally the study was come up with the following recommendations:**

- Stay away as much as possible on the employment of managerial accountability that are similar in shape inspection system before exhausting all energies and efforts needed to install a mechanism of self-revision assigned and access to smart accountability.
- Develop the skills of administrative staff in the use of modern methods of accountability in order to achieve the highest levels of labor and delivery, and the provision of adequate social atmosphere encourages employees to develop and improve their overall performance.

# الفصل الأول

" الإطار العام للدراسة "

**General framework of the study**

- 1.1 مقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 فرضيات الدراسة
- 1.4 متغيرات الدراسة
- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 أهمية الدراسة

## 1.1 المقدمة :

تعد الإدارة من أهم الجهود البشرية للتقدم والتطور في كافة مجالات الحياة باعتبارها أداة هامة وفاعلة في تحقيق الأهداف وبلوغ المرامي، هذا وقد شهدت الإدارات في الفترة الأخيرة إصلاحات مختلفة مواكبة مع التطور المختلف في كافة نواحي الحياة، ونتيجة لهذا التغيير المستمر كان لابد من السير بطريق متوازي من ناحية الأفراد والمؤسسات والمنظمات.

ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعد من مقومات التقدم الهائل في مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والفكرية التي يشهدها هذا العالم والمجتمعات المتحضرة باعتبارها من الأساسيات التي لا غنى عنها لأي مجتمع، وبما أن الإدارة مسئولة أمام المهتمين بالمنشأة و ذوي المصلحة، فهي ملتزمة بالإجابة عن كل ما يتعلق بأدائها أو الوفاء بمسئولياتها، لذلك كان لابد أن يبرز مفهوم المساءلة الإدارية في الأفق، وهو موضوع يستحق البحث والاهتمام، حيث أن المساءلة كمفهوم ترتبط بعملية الإصلاح الإداري، حيث تعمل عند تطبيقها على تخليص المؤسسة من أبعاد المحسوبة، وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص .

وتتمثل أهمية المساءلة أنها كمبدأ يحكم كل عمل يؤدي وكل سلوك يمارس، لذلك تعتبر المساءلة بجوانبها وأبعادها وعملياتها جميعاً ليست تحقيقاً أو محاكمة فحسب، بل جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط له وضمن أقصى المستطاع وذلك بأن يتم الأداء ضمن الأطر التي حددتها الأهداف وفق المعايير المنفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية دون أي تسبب أو إهدار.

## 1.2 مشكلة الدراسة :

المساءلة الإدارية تعني أن الأفراد والمنظمات المكلفون بأداء أفعال وأنشطة يتم تحميلهم المسؤولية واستجوابهم على انجاز الأفعال ومحاسبة الموظفين على أدائهم وانجازهم للواجبات التي يتوجب عليهم انجازها ويتم الحكم على هذه المسؤولية أو قياسها من خلال معايير واضحة ومعلنة . وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل فيما يلي:

**ما أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة ؟**

### 1.3 فرضيات الدراسة :

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) .

ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى:

الانضباط الوظيفي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) .

#### 2- الفرضية الفرعية الثانية:

العمل والانجاز يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) .

#### 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

أخلاقيات الوظيفة العامة تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) .

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

المجال الإنساني يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) .

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين نحو أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي للمتغيرات الشخصية الوظيفية ( الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية ) عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) .

#### 1.4 متغيرات الدراسة :

تهتم الدراسة بمعرفة أثر محاور المساءلة الإدارية ( الانضباط الوظيفي - العمل و الانجاز - أخلاقيات الوظيفة العامة - المجال الإنساني ) على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة .

#### أولا : المتغيرات المستقلة:

##### • الانضباط الوظيفي :

السلوكيات الوظيفية المرغوبة لموظفي الوزارة والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالوزارة التي يعملون بها ( العتيبي، 2010).

##### • العمل والانجاز :

المهام المنوطة بموظفي وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كل حسب عمله .

##### • أخلاقيات الوظيفة العامة:

المعايير الأخلاقية العامة التي يجب أن يتقيد بها شاغلي الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة .

##### • المجال الإنساني :

العلاقات الاجتماعية بين موظفي الوزارة مع بعضهم البعض في وزارة التربية والتعليم .

#### ثانيا: المتغير التابع :

#### الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم العالي في قطاع غزة

الأداء الوظيفي: هو قدرة موظفي وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والتي تعكس مصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو والتطور التي تمر بها الوزارة عن طريق استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

#### 1.5 أهداف الدراسة :

1. التعرف على المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة .



2. التعرف على طبيعة العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة .

3. اقتراح حلول وتوصيات لتعزيز وتثبيت مفهوم المساءلة الإدارية بين العاملين الإداريين وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مما يسهم في تحسين الأداء العام لهم.

## 1.6 أهمية الدراسة :

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع المساءلة الإدارية في قطاع غزة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم، لذا فهي خطوة علمية لتسليط الضوء على هذه الموضوع .

2. إمكانية إثراء المكتبات بدراسات ميدانية حول موضوع المساءلة الإدارية وآلياتها للقيام بدور ايجابي فاعل في المجتمع الفلسطيني، وتزويدها بأحدث ما توصل إليه العلم في مجال المساءلة الإدارية في البيئة الأجنبية عبر ترجمة العديد من الدراسات الحديثة المتعلقة بالموضوع مما يُمهّد ويُسهّل الطريق لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال في البيئة العربية.

3. تزويد المسؤولين في الإدارات العليا بدراسات عن إعداد وتنفيذ برامج التطوير الإداري كأسس بناء إستراتيجية لتخطيط هذه البرامج للحصول على أعلى أداء ممكن للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

4. رغبة الباحثة في تسليط الضوء على موضوع المساءلة الإدارية واقتراح بعض الآليات لتنفيذها.

# الفصل الثاني

## " المساءلة الإدارية "

### Administrative Accountability

- 2.1 مقدمة
- 2.2 مفهوم المساءلة
- 2.3 تعريف المساءلة لغوياً
- 2.4 تعريف المساءلة اصطلاحياً
- 2.5 العناصر الواجب توفرها في المساءلة
- 2.6 المساءلة و المسئولية
- 2.7 المساءلة و الشفافية
- 2.8 المساءلة و الرقابة
- 2.9 المساءلة و المحاسبة
- 2.10 المساءلة و النزاهة
- 2.11 أهداف المساءلة
- 2.12 أهمية المساءلة
- 2.13 أساليب المساءلة
- 2.14 مبادئ المساءلة
- 2.15 أنواع المساءلة
- 2.16 مشكلات تطبيق المساءلة

## 2.1 مقدمة

تعتبر المساءلة حجر الأساس بالنسبة للإدارة العامة، حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة، وقد طورت آليات لمساءلة الأشخاص العاملين ومحاسبتهم حول الوفاء بواجباتهم بخصوص تقديم الخدمات والتعامل مع المواطنين والمحافظة على قيم الإدارة العامة كالحياضية والعدالة، وكانت وما تزال المساءلة محل اهتمام معظم المجتمعات والحضارات، وتتفاوت معايير وأساليب المساءلة ودلالاتها تبعاً للسياسة السائدة واختلاف المكونات الاجتماعية والتاريخية والمعتقدات الثقافية والأيدلوجية للمجتمعات. (شمس الحق، 2000م، ص 122) فالمساءلة فلسفة الإدارة في مسعاها للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم وفق ما هو محدد ومنفق عليه. (الطويل، 1999م) .

ويعتبر المبدأ الفلسفي الذي يحكم المساءلة مبدأً قديماً ارتبط تاريخياً بظهور التجمعات البشرية المنظمة، التي رافقها ظهور الإدارة، ويعود تاريخ المساءلة في مجال الممارسة قبل (3000) عام قبل الميلاد، إلى حضارة ما بين النهرين، حيث طبقت قوانين متشددة وصارمة ضد المسيئين في حضارة البابليين، حيث تضمنت شريعة حمورابي عقوبة إعدام من تمسك بيده أشياء مسروقة، أو من يقصر في أداء عمل وافق على أدائه، إذا لم يقم به بالشكل المطلوب. (دراركة وآخرون، 2003م، ص 44-45) . وفي مصر الفرعونية تضمن تشريع (حور محب) إجراءات ضد الرشوة، كذلك أورد أرسطو في كتابه (السياسة) من أجل حماية الخزانة من السلب عن طريق الاحتيال، ينبغي صرف الأموال جهاراً تحت سمع وبصر المدينة بأكملها، كما ينبغي إيداع نسخ من الحسابات في أماكن الحفظ المختلفة. (حركات، 1991م، ص 56) .

وقد استمر تطور المساءلة من الناحيتين النظرية و التطبيقية، وقد قامت الدولة الإسلامية بتتقيح هذا المفهوم وتعديله بما يتفق مع التعاليم السمحة للشريعة الإسلامية، حيث نصّت الشريعة الإسلامية على أن أولي الأمر عرضة للمساءلة من قبل أفراد الشعب الذين تحت إمرتهم، وقد وردت في القرآن الكريم أكثر من آية تنص على المساءلة بعد العمل يقول تعالى " وإنه لذكر لك ولقومك وسوف تسألون" (سورة الزخرف : 44 ) كذلك الآية الكريمة " قفوهم فإنهم مسؤولون" (سورة الصافات: 24)، حيث فسر العلماء هذه الآية بأنها مسئولية أولي الأمر تجاه الرعية بأن يوفروا لهم سبل العيش الكريم، ووسائل تحقيق الحاجات، والأمن و الاستقرار بكافة أشكاله (الزعيبي، 2004م).

كما أكد ( جبريل ،1999م ) بأن الدين الإسلامي الحنيف تناول فكرة المساءلة في الآخرة عن الأعمال الدنيوية للفرد، إذ يُعتبر سيدنا آدم عليه السلام أول من تعرض للمساءلة من الله سبحانه وتعالى، حينما أسكنه وزوجته حواء الجنة، وطلب منهما أن لا يقربا إحدى أشجار الجنة، لكن الشيطان أزلهما فاستحقا المحاسبة والمساءلة، قال عز وجل " وقلنا يا آدم اسكن أنت وزوجك الجنة وكلا منها رغداً حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين \* فأزلهما الشيطان عنها فأخرجهما مما كانا فيه وقلنا اهبطوا بعضكم لبعض عدو ولكم في الأرض مستقر ومتاع إلى حين " (البقرة: 35-36)، أما الرسول صلى الله عليه وسلم فقد أثنى على الإنسان القادر على محاسبة نفسه بقوله : " الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت" (رياض الصالحين)، كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ، وزنوا أعمالكم قبل أن تؤزن عليكم."

وقد استخدمت كلمة المساءلة منذ عقود خلت في أدبيات الإدارة العامة، وكان جوهر معناها يركز على عملية محاسبة الأشخاص بموجب أعمالهم والسلطة الممنوحة لهم، وكانت دلالة المفهوم أقرب للجانب التطبيقي الممارس منها للجانب النظري في الإدارة العامة، حيث دلت على المساءلة الخارجية، إذ يقوم الموظف العام بتقديم تقرير إلى طرف خارجي (موظف ، تنظيم ) وكانت تدل على تفاعل اجتماعي تبادلي لوجود طرفين للعملية، الأول يبحث عن إجابة تساؤلات لديه حول أعمال الطرف الآخر ويطالب بتصويب الأخطاء وعلى الآخر الاستجابة و التعاون، ما يتطلب تقديم معلومات ملائمة تحقق التعاون، وهذا يعني تمتع الطرف الأول بالسلطة على الطرف الثاني ولا تكتمل دورة المساءلة دون إحداث التصويب على الأقل. ( Mayers , and laccy 1996, p331-346 ) .

ويرجع البعض استخدام مفهوم المساءلة في الأدبيات المعاصرة إلى علم المحاسبة وتطبيقاتها، أي أن المساءلة تهتم بالأمر المالية والإجراءات المالية والمحاسبية، وضرورة تطبيقها بالشكل الصحيح ( الزامل، 1991م ) .

وتمثل المساءلة في الإدارة العامة أحد القضايا المهمة والتي تستحق الاهتمام المتجدد خلال موجات الإصلاح المستقبلية، وقد تأكد ذلك في المساهمات المقدمة لمؤتمر المعهد الدولي للعلوم الإدارية للعام 1999 في موضوع المساءلة في الإدارة العامة، وقد أكد المؤتمر القبول العالمي لمفهوم المساءلة كمعيار للإدارة العامة (وولف ، 2000 م، ص18) .

ومن الأمور الأساسية المتعلقة بالمساءلة هي محتوياتها والمعايير التي يحاسب على أساسها المسئولون، وكذلك أهدافها و علاقاتها، ففي المساءلة التقليدية كان موظفو الإدارة العامة مسئولون عن الإدراك الناجح لهذه الأنماط والأهداف والمعايير الأساسية، والتي كانت تعني مسؤوليتهم عن توفير الرفاه الاجتماعي، والحفاظ على القانون والقضاء على الفقر وضمان العدل والمساواة، وكان ذلك ناتجا

عن طبيعة ونسق السياسة العامة، ولكن مع تحولات السياسة العامة فيما يخص أهدافها التي تغيرت إلى النمو الاقتصادي والإنتاجية، تغيرت معايير وأهداف المساءلة كمرادف لهذه التغيرات، والتي اعتمدت على لغة السوق والمنافسة .

ويعتبر مفهوم المساءلة من المفاهيم المتداولة وهو مفهوم متقلب رحال، كونه يستخدم في حقول معرفية متعددة، ما يعني اختلاف دلالات المفهوم تبعاً لمقاصده، ومتجدداً، لارتباطه بالسياقين الحضاري والثقافي اللذين يستخدم فيهما. ( فوزي، 1999م، ص 17).

## 2.2 مفهوم المساءلة

هناك تعريفات كثيرة للمساءلة ولقد عرف الدارسون لعلم الإدارة المساءلة من عدة مناهج فكان هناك اختلاف في التعريف تبعاً لاختلاف الأطر المرجعية من فكرية وعملية لتحديده. ( فوزي، 1999م) فقد تختلف التعريفات باختلاف منطلقات المعرفين أو ميادين تخصصاتهم أو أعمالهم أو الزوايا التي ينظرون إليها لتعريف المساءلة. ولإلقاء الضوء على مفهوم المساءلة الإدارية، لا بأس من استعراض بعض التعريفات عن المساءلة .

## 2.3 تعريفات في اللغة

عند البحث عن كلمة مساءلة من الناحية اللغوية سنجد أن هذه الكلمة هي مصدر الفعل الرباعي " ساءل"، ومعظم معاجم اللغة لا تتناول هذه الكلمة بل تتناول كلمة مسئولية وهي تختلف في المعنى عن كلمة مساءلة، إذ تطلق كلمة المسئولية أخلاقياً على التزام الشخص بما يصدر عنه من القول أو العمل، والمسئول هو المناط به عملية المتابعة (كسبري، 2003 م ، ص 12م).

**واصطلاحاً فإن هناك العديد من التعريفات التي وردت للمساءلة منها:**

ينبع مفهوم المساءلة من فكرة مفادها أن يخضع كل من حصل على تفويض من جهة معينة، بصلاحيات وأدوات عمل، الوقوف أمامها للإجابة عن كيفية استعمال الصلاحيات وإدارة الموارد التي وضعت تحت تصرفه.

أي أن المساءلة تعني واجب المسؤولين عن الوظائف سواء كانوا منتخبيين أو معينين أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياستهم ونجاحاتهم في تنفيذها. (الصالح، 1996م، ص 5).

ويشكل مفهوم المساءلة وواجب الخضوع له علاقة تفاوت وتدرج تقوم على القبول الطوعي لأي مؤسسة أو جهاز أو شخص بكشف وشرح الأعمال والخطوات التي يقوم بها وتبريرها لمن يشاركه العلاقة ويعتبر مسؤولاً أمامه.

وكذلك تعني المساءلة حق المواطنين بالحصول على المعلومات اللازمة والتقارير عن أعمال الإدارات العامة (النواب والوزراء وأصحاب المناصب الرسمية والموظفين) لكي يتأكدوا من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف وظائفهم ومهامهم بموجب القانون، وذلك للاستمرار في اكتساب الشرعية من خلال استمرار رضا المواطنين وقبولهم بطريقة أدائهم ( مؤسسة الملنقى المدني، ص50).

وأشار (هلال، 2007م، ص63) إلى أن المقصود بالمساءلة هو: مدى تحمل الفرد مسئولية ما يسند إليه من أعمال و ما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسئولية وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها .

عرفها ليزلي (Leseley,1971,p 2) بأنها قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح و تفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمل المستخدم.

كما عرفها جرونلند (Gronlund) بأنها الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء والتقدير عن النجاح والانجاز، وتشمل شرحاً و تفسيراً للأسباب المؤدية لذلك، وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف (أخوار شيدة، 2006م، ص33) .

واعتبر ( أفندي، 2002م، ص228) المساءلة بأنها التزام منظمات الادارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات، وهي منظومة تضم آليات و عناصر لضمان النزاهة و الشفافية والقضاء على الفساد الاداري، وتحقيق الصالح العام .

وقد تعني المساءلة قيام فرد بمساءلة فرد آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به، وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وعليه ترى الباحثة أن المساءلة في الإدارة وسيلة يتم بواسطتها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسئوليات الموكلة له.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) المساءلة بأنها ضرورة قيام الموظفين بالإجابة عن أسئلة الممولين وأصحاب الحقوق حول سلطاتهم وواجباتهم، وأن يتصرفوا بناء على

الانتقادات أو الشروط التي يضعها أصحاب الحقوق عليهم، وتقبلهم للمسئولية عن الفشل أو عدم الكفاءة أو التراجع في الأداء (أورتيز، 2004 م) .

## 2.5 العناصر الواجب توفرها في المساءلة

على الرغم من تعدد التعريفات المختلفة والمتنوعة التي تم اقتراحها لمفهوم المساءلة، تبعا للتوجهات النظرية لمقدميها، فإن مفهوم المساءلة يشتمل على مجموعة من العناصر الواجب توفرها قبل تطبيقه، ومنها ( مجلة كلية التربية، 2004م):

- 1- وجود طرفين تربطهما علاقة رئيس ومرؤوس، حيث يكون المرؤوس عرضة للمساءلة أمام رئيسه، عما قام بأدائه من أعمال وما حققه من نتائج .
  - 2- وجود هدف (أهداف) متفق عليه مسبقاً بين الطرفين .
  - 3- وجود معيار (معايير) ليتم الرجوع إليه عند قياس ما قام به المرؤوس من عمل.
  - 4- منح المرؤوس نوعاً من السلطات والصلاحيات ليقوم بأداء ما طلب منه أدائه ضمن الأهداف المتفق عليها.
  - 5- ألا يكون الهدف من المساءلة معاقبة الموظف المقصر بالدرجة الأولى، بل توجيهه، وتدريبه، وزيادة قدرته على الأداء، من خلال تعريفه على مجالات التقصير في أدائه.
- و لقد قام مجموعة من الباحثين الآخرين بمراجعة الدراسات السابقة في موضوع المساءلة وتوصلوا إلى العناصر الرئيسية التالية لمفهوم المساءلة ( كرمه، 2009 م):

- توقعات ومعايير واضحة.
- تقويم مبني على معايير.
- تنويع في أدوات القياس والتقويم.
- نتائج متوفرة لجميع أفراد المجتمع.
- توفير معلومات وبيانات تشخيصية.
- ارتباط النتائج بالثواب والعقاب.
- المرونة والوضوح لظهور الفروقات الفردية والإبداع.
- تكاتف المصادر، والدعم والمساعدة في التطوير.
- تصميم يقوم على التوازن والشمول.
- اشتراك جميع الأطراف.
- توفير الوسائل اللازمة.

وأوضح (هلال، 2010م، ص64) أن المعايير والمؤشرات لابد أن تكون واضحة، ويتم الوصول إليها وتعديلها وتطويرها من خلال الممارسة العملية، كذلك من الخطأ تركيز عملية المساءلة على استخدام معيار واحد دون بقية المعايير الأخرى، حيث أن هناك خمسة معايير رئيسة لابد أن تتضمنها عملية المساءلة:

**أ- القدرة على تحقيق الأهداف العامة :**

وهي الصورة النهائية التي يتصف بها الفرد في أداء الوظيفة، مثل المسؤولية الأخلاقية والأمانة والجودة وعلاقته بالآخرين.

**ب- القدرة على تحقيق الأهداف المرحلية :**

ويتعلق هذا المعيار بمدى قدرة الفرد على تجزئة الهدف العام إلى أهداف مرحلية أو وسطية، وعلى الرغم بأن الأهداف المرحلية ذات صلة وثيقة ببعضها إلا أن التعامل مع كل جزء فيها، واستخدام الأدوات المناسبة يمثل نجاحاً للإدارة .

**ت- استخدام الوسائل المناسبة :**

طبقاً للقواعد والنظم والخطط المعمول بها، فهناك وسائل مسموحة تستخدم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وكلما كانت الوسائل اقتصادية ومناسبة وتساهم بفاعلية في تحقيق الأهداف، كلما حققت النجاح المطلوب .

**ث- استخدام الأدوات المناسبة :**

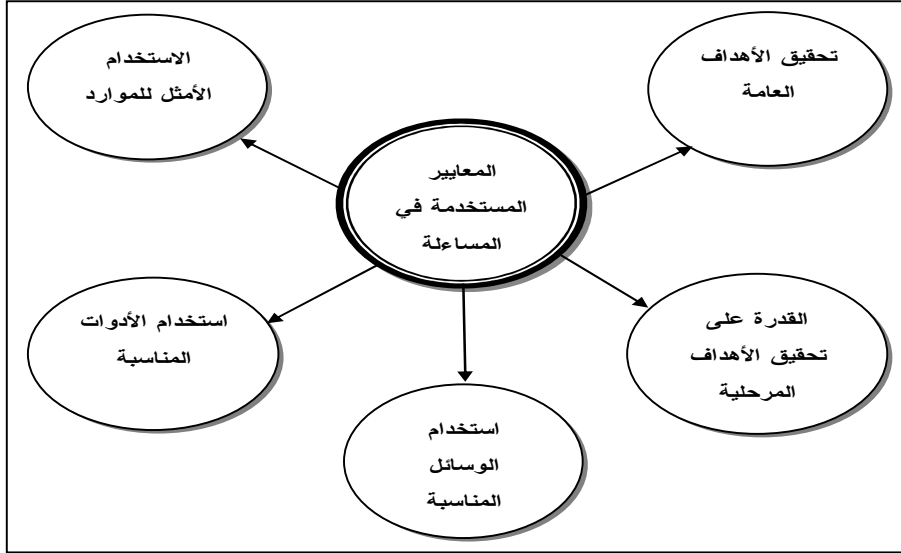
وتعني قيام الفرد باختيار الأدوات الدقيقة والمناسبة للعمل والوظيفة والبيئة والإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة واستخدامها بنجاح .

**ج- الموارد :**

يمثل الحد الأدنى المناسب من الموارد نقطة البداية لنجاح عملية المساءلة وتشمل الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .



شكل رقم ( 1:1 )  
المعايير المستخدمة في المساءلة



المصدر : هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات مقاومة و مواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد، مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2010، ص 66.

## 2.6 المساءلة والمسئولية:

عرف (Joseph Jabbara)، المساءلة بأنها تعبير عن مسئولية الأفراد عما يقترفون من أفعال. ويرى ( John Carver ) أن المساءلة هي مسئولية متراكمة، حيث أن كل فرد داخل المنظمة الإدارية يعد مسؤولاً عن أفعاله، ويعتبر المستوى الأعلى مسؤولاً عما يصدر عنه من أفعال وفي الوقت ذاته مسؤولاً عما يصدر عن المستوى الأدنى من سلوكيات وأفعال ( Fedral Education Claims ) .

لذلك فإن المسئول الإداري يتحمل نوعين من المسئولية، أحدهما مسئولية شخصية والأخرى مسئولية متراكمة من أسفل لأعلى ( Cumulative Responsibility ) ، وهنا يتضح الترابط الكبير بين كلا المفهومين المساءلة والمسئولية ، حيث يكاد أن يكون كل منهما بدل الآخر .

ويرى ميرريك (Merrick,1994) أن المسئولية تتضمن محاسبة الشخص عن تنفيذ الواجبات التي ألقيت على عاتقهم، ويوجد فيها مقدرة كبيرة على جعل الأشخاص يقومون بأداء واجباتهم بشكل جيد، وهذا ما يتفق مع مفهوم المساءلة .

وقد فسر وانجر (Wanger, 1989) هذا الخلط بين المساءلة و المسؤولية بأنه ناتج عن تجاهل قاعدة مؤداها أن الشخص المسئول عن الوفاء بواجب معين "يحاسب" عن كيفية الوفاء بمسئوليته.

وترى الباحثة ان الواقع يشير الى وجود اختلافات بين مفهومي المساءلة والمسؤولية ومن ثم يصعب استخدامهما كمترادفين، ففي بعض الاحيان يكون مفهوم المسؤولية اكثر اتساعاً من مفهوم المساءلة، فهناك مسؤوليات كثيرة يتحملها الانسان لكن من الصعب مساءلته عنها، والعكس صحيح، فقد نجد في حالات اخرى ان مفهوم المساءلة اكثر اتساعاً من مفهوم المسؤولية ويفرق البعض ايضاً بين مفهوم المساءلة والمسؤولية من منطلق ان المساءلة هي التحديد الرئاسي او القانوني للمسؤولية، اما المسؤولية فتحمل في طياتها مضامين وأبعاد أخلاقية لا ترتبط بالسلطة او الدور الرسمي الذي يلعبه الفرد (A.Emille,1997,P.160).

وصفوة القول أن مفهومي المساءلة والمسؤولية ليسا مترادفين، بل إن المسؤولية تسبق عادة المساءلة، وهي تمثل الأساس الذي يمكن من خلاله إنتاج أنماط محددة للمساءلة. (فوزي، 1999م، ص29-31).

## 2.7 المساءلة والشفافية الإدارية:

### مفهوم الشفافية:

وتفسر معظم قواميس اللغة كلمة الشفافية بالوضوح، والصراحة والنزاهة وعدم الغش. أما بالنسبة للعاملين والمنظمات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة، دون محاولة إخفاء أو تظليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل. فالشفافية بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط، وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الدقيق المكثف، وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع، وتنامي الإيمان العالمي بحق المواطن في المعرفة. (Oliver، 2004م، ص3).

كما وتعني الشفافية توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير. (Breton et al, 2007, p13).

- أيضاً يقصد بالشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة

بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة .

- تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات وهي تتيح للمعنيين بمصالح ما أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها. وتزيد سهولة الوصول إلى المعلومات درجة الشفافية. ولكي تكون المؤسسات المستجيبة لحاجات الناس ولمشاغلهم منصفة، عليها أن تكون شفافة أن تعمل وفقا لسيادة القانون. (مؤقت وآخرون، 2007م، ص 16).

- وتعرف هيئة الأمم المتحدة الشفافية بأنها حرية تدفق المعلومات معرفة بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة ، واكتشاف الأخطاء .

- كما أشار (هلال، 2010م، ص59) إلى أن الشفافية هي حق كل فرد من العاملين أو المتعاملين أو الجمهور في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وعليه فإن الشفافية تمثل مدخل لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد.

- كذلك فإن الشفافية هي الوضوح داخل المؤسسة و في العلاقة مع المواطنين (المنتفعين من الخدمة أو مموليها) وعلنية الإجراءات و الغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

- ووفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) فإن الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة . فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور (مؤقت وآخرون، 2007م، ص 67) .

كما أن الشفافية بأن تعمل الإدارة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة ( الطوخي، 2002م، ص116) .

وعرفت الشفافية أيضاً بوضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. (الخرابشة 1997م، ص 341) .

- الشفافية لا تضمن وجود المساءلة، ولكن لا يمكن أن يكون هناك مساءلة ما لم يسبقها شفافية في المنظمة ( Lord, 2006 ,P: 2 ) .

- ويشير (دويري، 2002م، ص 46) الى أن الشفافية و المساءلة مضمندان في عبارة أرسطو من حيث الاقرار بضرورة التزام الشفافية في العمل العام، من خلال ضرورة توفير الإمكانيات والاقرار بالحق للمواطنين بالاطلاع على تفاصيل الإنفاق العام، وكذلك ايداع نسخ من الحسابات وسيلة لتسهيل عملية التدقيق والمراجعة، وهي من أعمال الرقابة من جهة، ويشكل توفير الشفافية، وممارسة الرقابة ركنين أساسيين للالتزام بمبدأ المساءلة .

إن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس مع بعضهم البعض و العلاقات الإنسانية بشكل عام إلا أنها تبدو ضرورية وملحة في منظمات العمل الإدارية والسياسية. فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى و ذلك حتى لا تكون المنظمة (غامضة) في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها وبالتالي يقلل من روح الانتماء لها.

تشير الباحثة أن الشفافية حسب ما ورد من تعريفات تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح.

## 2.8 المساءلة و الرقابة:

### - مفهوم الرقابة

- الرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة عندما يضع المرء لنفسه هدفاً محدداً ويسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقوده نحو الهدف وإذا وجد انحرافاً عن الهدف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود

وبما أن السلوك الإنساني هو بطبيعته سلوك هادف فإن الرقابة بذلك تصبح جزءاً لا يتجزأ من هذا السلوك منذ وجد الإنسان(عساف، 1990م، ص 255) .

ولغايات الدراسة يمكن تعريف الرقابة على أنها، الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة لها هذا الحق وفقاً للقانون، للتعرف على كيفية سير العمل داخل المؤسسة محل الرقابة، للتأكد من حسن استخدام الأموال العامة للأغراض المخصصة لها، ومن أن التصرفات تحصل طبقاً للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها، والكشف عن المخالفات والانحرافات وبحث الأسباب التي أدت إلى حدوثها، واقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها مستقبلاً ( حرب، 2003م).

من جهة ثانية يخلط البعض بين مفهوم المساءلة ومفهوم الرقابة في الوقت الذي يختلف فيه كلا المفهومين عن بعضهما البعض، فمصطلح الرقابة يشير إلى مطابقة العمل المطلوب انجازه على ما تم فعلاً. وهو بذلك يعد جزء من المساءلة، فضلاً عن أن مفهوم الرقابة عادة ما يترك أثراً سلبية في الأذهان في الوقت الذي يمكن فيه لمفهوم المساءلة إذا ما أحسن تطبيقه أن ينتج آثاراً إيجابية ترتبط بالمواطن ومؤسسات النظام السياسي ومنظومة القيم السائدة في المجتمع .(أبو حشيش، 2010م، ص 597 - ص626) .

## 2.9 المساءلة والمحاسبة:

### مفهوم المحاسبة:

إن تعريف المحاسبة ينطلق من تحديد نطاق عمل المحاسبة وطبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .  
وحيث تتوفر للمحاسبة مفاهيم متعددة ،لذلك فإنه برزت تعاريف متعددة لها أيضاً، إلا أنه يمكن إيجاز ثلاث مفاهيم أساسية للمحاسبة:

يشمل الأول : أنها وظيفة من وظائف المشروع في الهيكل الإداري.

ويشمل الثاني : أنها نظام من الأنظمة الفاعلة في المشروع .

ويشمل الثالث : أنها علم من علوم المعرفة .

فاعتبار ان المحاسبة وظيفة من وظائف المشروع لانجاز نشاطه فإنها تعرف بأنها " مهمة قيد الأصول التي بحوزة المشروع والفعاليات المالية التي يمارسها خلال الفترة المالية ، والتقارير عنها إلى أصحاب المشروع لبيان نتائج الأعمال المتحققة والمسببات عن تلك النتائج " وإذا نظرنا إلى المحاسبة باعتبارها نظام من الأنظمة فإنها تعرف " ذلك النظام الذي يقوم بتجميع البيانات المالية وإجراء عمليات

التشغيل عليها من قياس وتسجيل وتحليل وتلخيص وتقرير لغرض تقديم المعلومات إلى الجهات المستخدمة في داخل المشروع وخارجه " .

أما إذا نظرنا إلى المحاسبة كأحد العلوم فأنها لذلك تعرّف بأنها " مجموعة الفروض والمبادئ المتعارف عليها المقبولة والتي تحكم تسجيل وتبويب وتحليل العمليات المالية المتعلقة بوحدة محاسبية بقصد تحديد نتيجة النشاط من ربح أو خسارة متحققة وكذلك المركز المالي الذي يتمتع به في نهاية الفترة المالية <http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php/2011> بناء على ذلك، فإن الخضوع للرقابة والمساءلة والمحاسبة، وتقديم التقارير والإجابات المتعلقة بتأدية الواجب، وتنفيذ المهام بالمستوى المطلوب، والعمل وفق توقعات الآخرين، هي الثمن الذي يدفعه شخص أو مؤسسة أو جهاز أو سلطة معينة مقابل التمتع بثقة الآخرين ودعمهم .

## 2.10 المساءلة والنزاهة :

وعرف العلاق النزاهة بأنها منظومة القيم والمسؤولية للحفاظ على الموارد والممتلكات العامة واستخدامها بكفاءة (العلاق، 2008م) .

والنزاهة تعني ما تأصل لدى الفرد من قواعد وتشمل الصدق والأمانة والاخلاص في العمل وعدم الإضرار بالآخرين وهي عكس الفساد (الائتلاف من أجل النزاهة و المساءلة-أمان-، سلسلة مكافحة الفساد، 2011م) .

## علاقة النزاهة بالشفافية :

- 1- النزاهة تعزز مفهوم الشفافية من خلال الحد من الفساد الإداري والمالي.
  - 2- النزاهة تنمي القدرة لدى الأشخاص على الوضوح والشفافية .
  - 3- النزاهة مفهوم يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما الشفافية كمفهوم يتصل بنظم وإجراءات عملية.
- وبناء على ما تقدم فإن العلاقة بين هذه المفاهيم علاقة عكسية فكلما ازداد الفساد الإداري وانعدمت المساءلة والنزاهة انخفضت نسبة الشفافية والعكس صحيح، فقد لا تكون المساءلة هي محاسبة أو مساءلة السلطة للفرد بل قد تكون مساءلة أو محاسبة الفرد لنفسه فهي قيم أخلاقية كالنزاهة يتربى عليها الفرد من خلال المجتمع الذي يعيش فيه أو من خلال الوازع الديني الذي ينتهجه " لذلك فإنه يجب أن تؤخذ القواعد الإنسانية في الحسبان في بناء أي نظام للشفافية .

مما سبق حسب رأي الباحثة فإننا نستخدم مفاهيم مثل المساءلة والنزاهة والشفافية، على نفس المستوى، ولكن يمكن أن يتم التعامل مع هذه المصطلحات على مستويين :

- النزاهة قيمة حضارية ويجب تنقيفها ابتداء من المنزل وقبل الدخول في دور الحضانة .
- الشفافية ، والمساءلة آليات و إجراءات لضمان تنفيذ النزاهة، وعليه يجب أن يكون التركيز على كيفية خلق المجتمع لقيم النزاهة حتى يتم حصادها مستقبلا .

## 2.11 أهداف المساءلة :

هدف المساءلة هو ما يقدم الشخص الفرد أو المنظمة للمساءلة بموجبه، وهو ما يجيب عن سؤال: لماذا المساءلة؟ هذا ويمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاث أهداف رئيسة تتضمن (أخوارشيدة، 2006م، ص38-39) :

### 1- المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم:

يتضمن مفهوم المساءلة الرقابة السابقة، حيث تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء، أما الرقابة على السلطة فتهدف إلى منع استغلال السلطة، وقد استخدم نظام وضع التعليمات والرقابة على المدخلات والرقابة على العمليات أداة لضمان تساقط السلوك مع القوانين والتعليمات. ولكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج العمليات الرقابية فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة خاصة في حالة الرقابة على النتائج والمخرجات يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متساوقة مع الخطط المرسومة.

### 2- المساءلة كنوع من الضمان :

تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر، فوجود المساءلة وشيوع ثقافتها يسبب زيادة الالتزام والمراعاة لقيم الإدارة العامة وأخلاقياتها، ولذا تعتبر المساءلة كنوع من الضمان.

### 3- المساءلة كعملية للتحسن المستمر :

تعتبر المساءلة أداة لخفض السلبية في الأداء، وتخلق استعدادا مسبقا لدى العاملين للبحث، لأن المساءلة في المعنى الحديث لها تعني محاولة تشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي استغلال وتوظيف مواطن القوة لمعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء ومناقشتها، وعليه تتحقق

المشاركة الايجابية بين الطرفين وهما المدراء والعاملون في قبول وتحمل الخطأ كجزء طبيعي في عملية التعلم.

## 2.12 أهمية المساءلة :

يعتبر كثرة استخدام مصطلح المساءلة بين أجهزة الإدارة العامة دليلاً نسبياً على أهميته في مجال الممارسة لتصويب حالات القصور التي يشعر بها أفراد المجتمع .

وتلعب المساءلة دوراً محورياً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة (Romzek & Dubnick,2000,p 382). وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة، حيث تهدف الإدارات إلى التطبيق الكفء والفعال للسياسات العامة. ولا يمكن أن يتأتى ذلك في ظل غياب المساءلة (فوزي،1999م،ص18) .

ولا يخفى أهمية تفعيل المساءلة في تحقيق التماسك التنظيمي لمختلف المنظمات و المؤسسات، وكذلك لصيانة التماسك الاجتماعي على مستوى المجتمع، وتحسين وتحقيق الثقة العامة في عمل الإدارة العامة، وفي حالة النظر للمساءلة كوسيلة لدعم التنمية و التحسن المستمر في الأداء، وتحقيق الإنصاف وإظهار الإنجاز الجيد إضافة لمحاسبة الأداء القاصر، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية وواضحة (دويري، 2002م،ص 95) .

تتبع أهمية دراسة مفهوم المساءلة في المنظمات العامة من اعتبارين احدهما يتعلق بالنسق القيمي العام للمجتمع، والاخر يرتبط بأهمية العملية لتطبيق هذا المفهوم على اعمال وانشطة الاجهزة والمنظمات العامة. فعلى المستوى القيمي نجد ان المساءلة تستمد اهميتها من الناحية القيمية من توافر مجموعة اخرى من القيم ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً وعلى رأس هذه القيم الديمقراطية والشفافية والتمكين. وعلى المستوى العلمي تستمد دراسة موضوع المساءلة اهميتها من السعي الدائم للمنظمات العامة والأجهزة الحكومية على اختلاف انواعها لتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة فيما تقدمه للمواطنين من منتجات او خدمات، فالإدارة العامة هي اداة تنفيذ السياسية العامة للدولة، ومن ثم فإنها تسعى الى تحقيق هذه الاهداف بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية وتصبح آليتها لتحقيق ذلك هي المساءلة. (<http://www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic&sid=40492>).



ويمكن استعراض أهمية المساءلة بالنقاط التالية ( أخوارشيدة، 2006 م، ص 65):

- المساءلة تمثل قيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين.
- المساءلة وسيلة لتأسيس وتعزيز علاقات فعالة بين الشركاء الأطراف في العقد الاجتماعي .
- المساءلة مدخلا لتحقيق الثقة المتبادلة داخل التنظيم الواحد .
- المساءلة آلية لضبط العمل الاداري وضمان حسن التوجه وتحقيق الفاعلية والكفاءة لمنظمات الادارة العامة.

### 2.13 أساليب المساءلة :

يفضل تصميم عملية المساءلة لتكون أداة لاحداث التغيير الإيجابي في السلوك والأداء، وألاً تقتصر أهداف المساءلة على المحاسبة والعقاب ( أخوارشيدة، 2006 م، ص 46) وعليه يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى المساءلة بأحد الأساليب التالية:

- 1- **الأسلوب السلبي:** يستند هذا الأسلوب في حفظ ومراعاة قواعد النظام إلى إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام، وعليه جعل الجزاء بحد ذاته هو الغاية وليست الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة و الحفاظ على حقوق العاملين .
  - 2- **الأسلوب الإيجابي :** يستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المنظمة عن طريق الثناء و المكافآت للعاملين نتيجة لسلوك المتماشي مع قواعد المنظمة والعقاب نتيجة للسلوك غير المرغوب فيه، أي أن العقاب يهدف لتجنب السلوك غير المرغوب فيه، وعليه يتميز هذا الأسلوب بالتعاون في تحقيق أهداف المنظمة و الحفاظ على حقوق العاملين .
- وترى الباحثة أن كل أسلوب من الأساليب السابقة له المكان المناسب لاستخدامه .

### 2.14 مبادئ المساءلة :

توجد عدة مبادئ لايد من أخذها في الاعتبار عند إقرار قواعد المساءلة ، ومن هذه المبادئ (أخوارشيدة، 2006م، ص 47):

#### 1- وضوح قواعد النظام و عواقب المخالفات :

يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها ، وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد .

## 2- مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء:

ايجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلا، وليس معنى ذلك أن يتم العقاب في الحال دون دراسة، ويجب أن يكون هناك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.

## 3- عدالة تطبيق الجزاء:

يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها بلا تذمر، لذلك يجب أن تكون الجزاءات متوقعة، أي أن يكون هناك تحذير واضح بأي مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.

## 4- المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة:

يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة عند توقيع العقوبة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وأن العاملين الذين يرتكبون المخالفة نفسها، توقع عليهم العقوبة نفسها، وإذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملاً وترك الآخر، أو عاقب بعقوبتين مختلفتين فإن إدارته تتهم بالتحيز والمحاباه.

## 5- مبدأ التدرج في شدة العقاب :

يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة و تكرارها.

## 2.15 مصادر المساءلة:

هناك مصدرين رئيسيين للمساءلة وهما المصدر الذاتي وغير الذاتي (صالح، 2001م، ص 390):

1. المصدر غير الذاتي: ينقسم إلى قسمين مصدر خارجي ومصدر داخلي.
  - المساءلة الخارجية تأتي من خلال الأجهزة المعنية بالرقابة، فهذه الأجهزة تكتشف الانحرافات، وتتخذ الإجراءات اللازمة اتجاه الشخص المنحرف أو إحالته إلى الجهات المعنية.
  - أما المساءلة الداخلية فتتمثل في الرئيس المباشر، حيث يستطيع أن ينفذ النظام ويحاسب مرؤوسيه. وقد تتواجد المساءلة داخل جهات رقابية داخلية محددة، سواء أكانت إدارة متخصصة أم غيرها، تتولى عملية الرقابة بالإضافة إلى الرئيس المباشر. ويرجع ذلك إلى المؤسسة ومدى فعالية الرقابة بها .
2. المصدر الذاتي: وينبع هذا النوع من المساءلة من خلال القيم. فإذا كان للفرد قيم يؤمن بها ويعمل بها فإن الرقابة هي التي سيكون لها الفاعلية في عملية الحد من الفساد .

## 2.16 أنواع المساءلة :

عند مراجعة الأدبيات المتعددة التي تناول بها الباحثون تصنيف المساءلة، يتضح وجود تصنيفات متباينة تعتمد على المدخل الذي استخدمه الباحثون في دراسة المساءلة كعلاقة أو عملية، وقد أطلق على تصنيف المساءلة تعابير متعددة مثل: أصناف المساءلة، أنواع المساءلة، أبعاد المساءلة، علاقات المساءلة. (أخوارشيدة، 2006 م، ص 50).

ويمكن تصنيف المساءلة إلى أربعة أنماط ( Wolf, 2000 ) :

1. المساءلة القانونية

2. المساءلة المالية

3. المساءلة الأخلاقية

4. مساءلة السياسة العامة و الأداء

في حين أن سميث ( Smith, 1995 ) أشار إلى أن للمساءلة الإدارية ثلاثة أصناف وهي :

1. المساءلة الأخلاقية .

2. المساءلة المهنية .

3. المساءلة السياسية.

ويرى (حجار، 2000م) أن المساءلة تشمل ثلاثة أنواع :

1. المساءلة المالية

2. المساءلة الإدارية

3. المساءلة عن الفاعلية

في حين أن تصنيف القضاة وأيوب (القضاة وأيوب، 1999 م) اشتمل:

1. المساءلة الأخلاقية .

2. المساءلة المهنية .

3. المساءلة التعاقدية .

4. المساءلة التجريبية.

هذا وقد قسم بعض الباحثين المساءلة إلى داخلية ( ذاتية ) وخارجية وشبه خارجية ( المساءلة الذاتية المسندة) اعتمادا على مصدر المساءلة، ويرى البعض تقسيمها إلى رسمية وغير رسمية اعتمادا على طبيعة العلاقة التي تربط المساءل بالمساءل، ويرى آخرون أنه يمكن تصنيفها كمساءلة عامودية

وأفقية أو المساءلة من أعلى والمساءلة من أدنى، وذلك انطلاقاً من ارتباطها بطبيعة الاتصال والارتباط (أخوارشيدة، 2006م).

وعلى الرغم من الاختلاف في تصنيف أنواع المساءلة إلا أنه يجب أن ينظر إليها كوسيلة وليست غاية من أجل تحقيق مستوى أفضل في الأداء الإداري. ولا يقصد بذلك إلغاء الدور التقليدي للمساءلة، وإنما النظر إليها كقيمة ووسيلة للتحسين المستمر، وتحقيق ما هو أفضل للصالح العام (السيبي، 2010م، ص 45).

وحسب رأي الباحثة فإن تعدد التصنيفات في موضوع المساءلة يمكن تعليقه بتعدد مداخل دراسة المساءلة في الإدارة العامة، وجميع التصنيفات مهما تنوعت وتعددت فإنها لا تخرج عن كونها تعتمد على السبب وراء المساءلة.

تميل المؤسسات إلى استخدام واحدة من الطريقتين التاليتين :

جدول رقم (2:1)

أنواع المساءلة التي تستخدمها المؤسسات لضمان الجودة

النوع الأول ( المساءلة الإدارية )	النوع الثاني ( المساءلة الذكية )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتركز حول قيام آخرين بمساءلتك.</li> <li>• تعني انه لا يمكنك أن تتوقع مكافآت عن عملك بدون تحقيق النتائج المتوقعة منك.</li> <li>• طريقة للتأكد من انه لا يساء استعمال الوقت والموارد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتركز حول تطوير المساءلة الذكية للذات.</li> <li>• تعني اخذ المبادرة لفهم وتقويم العمل الذي تقوم به .</li> <li>• هي الطريقة للتعلم من الخبرات من اجل استعمال الموارد بطريقة اكثر انتاجية وفعالية .</li> </ul>
<p><b>ذات قيمة لانها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعطي المسؤولين صورة عن الاداء والتقدم .</li> <li>• تضع الحد الأدنى للمستوى المطلوب من الاداء وبذلك تكون توقعات المسؤولين واضحة .</li> <li>• تعترف بجوانب الخلل في النظام .</li> </ul>	<p><b>ذات قيمة لانها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطور التعلم المهني الذاتي بمساعدة الاخرين .</li> <li>• تبني القدرة على تحسين الذات في المستقبل .</li> <li>• تقدر الانجازات وتحتفل بالنجاح .</li> </ul>

المصدر : مصطفى، شريف محمد خليل، أسس بناء اطار عام للجودة في إدارات التعليم الجامعي والمراكز المسؤولة عن الجودة، 2011م، ص 15.

**المساءلة الذكية:** مفهوم تبناه كروكس وبيّن أن له عدة معايير وهي ( Crooks, 2003):

- تعزيز الثقة بالنفس بحيث لا تكون قليلة أو مفرطة .
  - اثارة روح المبادرة و توفير احساس بالمسئولية المهنية .
  - تنظيم العمل الجماعي .
- وترى الباحثة أن هذا النوع من المساءلة ليس بالمعنى المباشر والدقيق أنها ذكية ، لكن هناك ذكاء عالي في استخدام الحكمة والخبرة والمعرفة والمهارات الجماعية للوصول للمطلوب .

### 2.17 مشكلات تطبيق المساءلة :

يعتبر نظام المساءلة كغيره من نظم الإدارة والرقابة، لا يخلو من بعض المشكلات التي تمنع تطبيقه بالشكل المطلوب ومنها(مجلة كلية التربية ، 2004م):

- مشكلات تتعلق بتحديد المسؤولية عن تحديد معايير الأداء
- مشكلات قياس المساءلة وتقويمها .
- مشكلات قياس وتعريف النواتج .
- الضغط لإيجاد نظام مساءلة يقيس مدى تلبية المؤسسات، بكل أشكالها، لاحتياجات الابتكار والرؤى الجديدة والتغيرات في القيم والسلوك .

وهذا وقد تم تقسيم المعوقات التي تحول دون مساءلة فعّالة إلى فئتين ( الدويري ، 2002 م، ص101) كما يلي :

#### **الفئة الأولى: معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الإداري وتشمل :**

- سطوة المركزية الشديدة و ضعف اللامركزية على مستوى الإدارة، وبالتالي يلتزم الإداريون التنفيذيون بما يملى عليهم من رؤسائهم أو من المركز، ويكون التفويض في هذه الحالة بأدنى درجاته، مما يضعف قدرة الرئيس على مساءلة المرؤوس خارج قاعدة الإذعان، وعليه تجد الموظف الإداري الذي يتعامل مع الجمهور مباشرة، يعزي وجود أي مشكلة يشكو منها المواطن إلى أن التعليمات تقتضي ذلك وهو ينفذها فقط .
- ضعف التخطيط الشامل الذي بدوره يتسبب بإضعاف وإهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية وبالتالي عدم تحديد الأدوار بدقة أو حدوث الازدواجية في النشاطات أو التداخل في الواجبات والمهام مما يشوش خطوط المساءلة في مرحلة التنفيذ، وبشكل مواز لذلك في عزو المستوى المتحقق للنتائج إلى أي فرد أو وحدة تنظيمية .

- صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته، إضافة لوجود عمالة زائدة مما يعقد عمليات المساءلة، ويضعف القدرة على ممارستها .
- تعقد اللوائح و الإجراءات ، وسيادة الروتين في عمل الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام.
- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة أو الرقابة.
- كثرة المتغيرات في القوانين والتعليمات، وأحيانا الهيكلية الإدارية تجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة متصلة منتظمة .

#### الفئة الثانية: معوقات اجتماعية ثقافية :

- وجود ولاءات اجتماعية تقليدية تؤدي إلى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة .
- انتشار الفساد الإداري الذي أصبح من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل مفهوم المساءلة .
- انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد، إضافة إلى توافر العروض المغرية لتداول السيولة الزائدة بسبب توجهات الدول المختلفة لتشجيع الاستثمار .
- ضعف التدريب وبخاصة عدم احتواء البرامج على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها .
- ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد العاملين في منظمات الإدارة العامة، وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف التنظيمي والتي تتمثل في تأهيل الموظفين الجدد خاصة في مجال المساءلة ومقتضياتها .
- الاتجاهات السلبية نحو المساءلة .

## الفصل الثالث

### " الأداء الوظيفي "

### Job Performance

- |  |     |
|--|-----|
| مقدمة                                      | 3.1 |
| مفهوم الأداء الوظيفي                       | 3.2 |
| عناصر الأداء الوظيفي                       | 3.3 |
| العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي | 3.4 |
| محددات الأداء الوظيفي                      | 3.5 |
| تقييم الأداء الوظيفي                       | 3.6 |
| أهمية تقييم الأداء الوظيفي                 | 3.7 |
| مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي           | 3.8 |
| طرق تحسين الأداء الوظيفي                   | 3.9 |

### 3.1 مقدمة

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية (رضا، 2003م، ص 50)، حيث تتطوي وظيفة إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على الكفاءات وتمييزها و تحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه، وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدوياً أو آلياً أو محوسباً (نصر الله، 2002م، ص 3) .

ولقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، ويشهد بحوثاً مستمرة كحلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات اشراك العاملين فيها بوضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فريق العمل، وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء. (الفايدي، 2008م، ص 81).

حيث أن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدول، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً. (الفايدي، 2008م، ص 81).

ولقد كان الأداء الوظيفي - ولا زال - مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما يمثله الأداء الوظيفي من أهمية كبيرة للعمليات الانتاجية كما شهدت حقبة الثمانينات بحثاً متصلاً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي وقد فاضت الدوريات في ذلك الحين بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم هياكلها التنظيمية ومحاولات اشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب التي تركز على غاية واحدة هي تحسين الأداء. والذي يوصف بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" (هاينز، 1989م، ص 271) .



كما يمثل الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الادارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروق وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. (الغالي، وادريس، 2007، م، ص 476)، وعليه هذا كان من الدوافع التي شجعت الباحثة لدراسة المسألة الإدارية و أثرها على الأداء الوظيفي الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة .

### 3.2 مفهوم الأداء الوظيفي

يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين مفهوم الأداء والجهد، حيث أن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً قد يبذل الطالب جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، لكنه قد يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. ( محمد، 2001م، ص 209).

والأداء كذلك هو " النتائج المحددة للسلوك " وبالتالي فإن الأداء الايجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك. (النميان، 2003م، ص 37)، كما يرى بعض الباحثين أن السلوك الانساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد به، وهو أن الأداء لا يظهر نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به ، مما يؤدي إلى ظهور الأداء. (رضا، 2003م، ص 52).

#### تعريف الأداء الوظيفي :

**الأداء في اللغة:** أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو آدي للأمانة من غيره، وتأديت له من حقه: أي قضيته (الفيروز آبادي، 1987م، ص 1624) .

الأداء الوظيفي كما عرفه معجم مصطلحات العلوم الادارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدأؤه من العامل الكفاء المدرب. (الشريف، 2004م، ص 82).

كما يُعرف الأداء الوظيفي بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية

وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى .( المدهون، 2005م، ص 152 ).

أيضاً يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (عقيل، 2006م، ص51).

كما يعرفه (سلطان) فهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . ( عكاشة، 2008م، ص33) .

كما عرف (العوامل) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ و الخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. ( العوامل، 2004م، ص66 ) .

ويرى آخرون أن الأداء هو ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تُحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية و معدلات محددة. (المطرفي، 2005م، ص38) .

بينما عرفه (هلال) بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به .(هلال، 1999م، ص19).

أما الخزامي فقد عرف الأداء بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة، حيث اعتبره سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون . (الخزامي، 1999م، ص20) .

**وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي في هذا البحث :** بأنه قيام الموظفين من مدراء ورؤساء بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها وزارة التربية والتعليم في خطتها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها .

### 3.3 عناصر الأداء الوظيفي :

يمثل الأداء الوظيفي الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته ،ويتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز أهمية ثلاث عوامل رئيسية على وجه الخصوص وهي (موسى والصباغ، 1989م، ص 28):

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل .
2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات ،وما تقدمه من فرص عمل ممتعة .
3. **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

هناك مجموعة من العناصر أو مكونات رئيسية للأداء يمكن حصرها كما يلي: (العميرة محمد، 2003م، ص52)

#### 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

#### 2- نوعية العمل :

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

#### 3- كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

#### 4- المثابرة و الوثوق :

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وانجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

كما سلط الضوء (درة والصباغ، 2008م، ص304) على مجموعة عناصر للأداء الفعال أبرزها ما يلي:

1- **كفايات الموظف:** ويقصد به معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، أي الخصائص الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به الموظف .

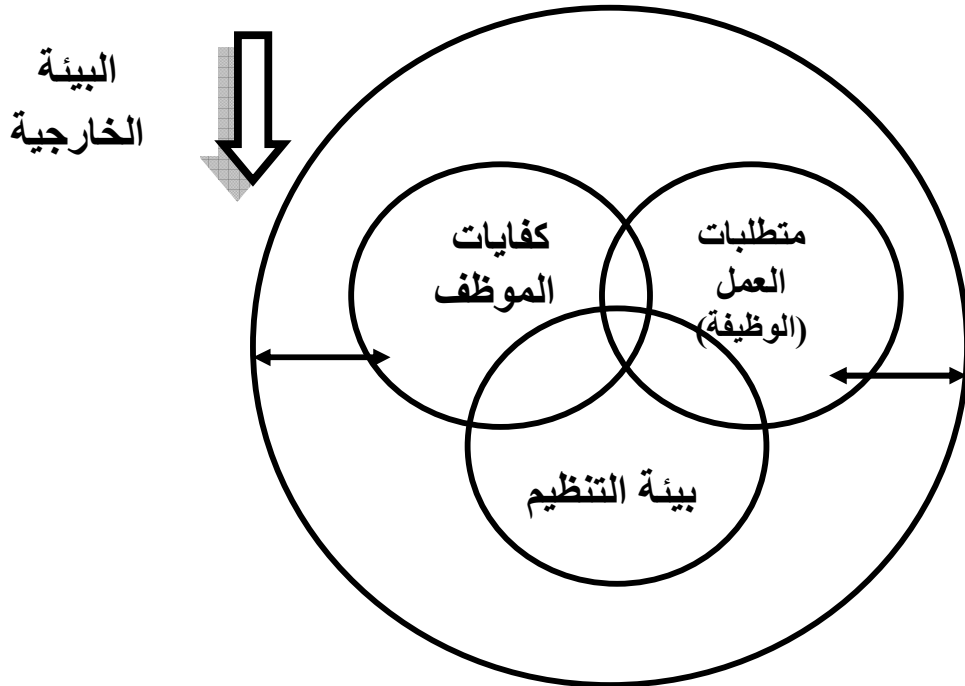
2- **متطلبات العمل ( الوظيفة ):** أي المهام والمسئوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

3- **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

الشكل التالي يوضح نموذج الأداء الفعال الثلاثة التي ذكرها ( درة وصباغ) والتداخل بينها للوصول للأداء الفعال .

شكل رقم ( 3:2 )

يوضح نموذج الأداء الفعال



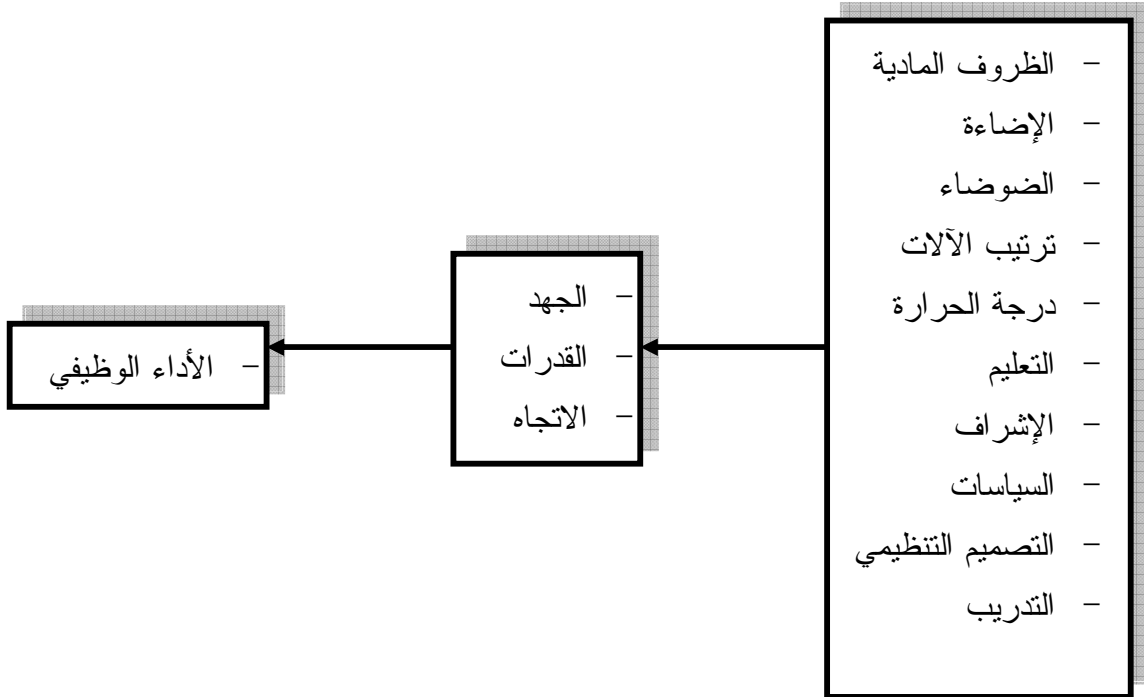
المصدر: درة، عبد الباري ابراهيم، والصباغ، زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008م، ص306 .

#### 3.4 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يوجد بعض العوامل التي قد تكون خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي (محمد، 2001م، ص 211).

#### شكل رقم ( 3:3 )

يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء



المصدر: (محمد، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. القاهرة : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001م، ص 212).

#### 3.5 محددات الأداء الوظيفي : (حسن، راوية محمد، 1999م، ص 216 )

يعتبر الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، وقد وضع (بررتولر) نموذجا نظريا وضح فيه أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

- 1- **الجهد المبذول:** وهو يشير إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته الأمر الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ودرجة دافعيته.
- 2- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة وأداء الوظيفة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.
- 3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم. ويعتبر الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين العوامل الثلاث السابقة .

### 3.6 تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية هامة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنيّاً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة (الهيبي، 2003م، ص 205) كذلك يعتبر تقييم الأداء وسيلة للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من جهة، ودقة البرامج و السياسات التي تتبعها المنظمة من جهة أخرى.

#### تعريف تقييم الأداء :

جاءت في أدبيات اللغة كلمة تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، حيث أن **التقويم لغة** " قوم الشيء، وأقامه فقام واستقام وتقوم " فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل"

**واصطلاحاً:** عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة و عادلة لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد لعناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " (الطائي، وآخرون، 2006 م، ص 226 ).

كذلك عرفها الصيرفي بأنها عملية ادارية دورية ، هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة سابقاً. (الصيرفي، 2007 م، ص 208 ) .

**وتُعرف الباحثة تقييم الأداء** بأنه عملية ادارية مخططة ومستمرة طوال حياة الفرد الوظيفية تتم من قبل ادارة الموارد البشرية التابعة للمنظمة، حيث يتم من خلالها قياس أداء كل فرد وفقاً لمعايير للأداء بهدف تحديد القصور في أداء العاملين وتقديم المساعدة ليكون الأداء بأفضل شكل، ويترتب على ذلك تحديد القرارات الوظيفية التالية للتقييم مثل المكافآت أو الترقيات أو النقل أو الفصل.

### 3.7 أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي تسعى عملية قياس الأداء لتحقيقها، والتي يمكن توضيحها كما يلي: (شاويش، 2005م، ص 87 - 88 ) .

#### 1- الترقية و النقل Promotion and Transfers

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كذلك يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته .

#### 2- تقييم المشرفين والمديرين Evaluation of Supervisor and Managerrs

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .

#### 3- إجراء تعديلات الرواتب و الأجور Wages and Salary Adjustment

إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو انقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم .

#### 4- مقياس أو معيار Yardsticks or Criteria

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها .

#### 5- تقديم المشورة Counseling

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

## 6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع Requiring Acquaintance

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

## 7- اكتشاف الاحتياجات التدريبية Discovering of Training Needs

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

هذا وقد لخص آخرون أهمية تقييم الأداء كما يلي ( عربي و آخرون ص 139 - 140 ):

- تحديد مدى كفاءة الفرد .
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلاً عن شعورهم بالمسئولية تجاه أنفسهم و عملهم معاً .
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة رقابية يتم من خلالها تحديد مدى سلامة ونجاح الطرق. المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين و دقة البرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- يعتبر التقييم الموضوعي مهم بالنسبة للعاملين (رضا وتحمل مسئولية ) – وللمنظمة ( تشجيع، منافسة، توجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية) واختيار أفراد صالحين للترقية .

## 3.8 مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

### • وضع توقعات الأداء :

تعد هذه الخطوة أولى الخطوات في عملية تقويم الأداء، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها .



#### • مراجعة مراقبة الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل .

#### • تقويم الأداء :

في هذه المرحلة يتم تقويم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

#### • التغذية العكسية :

يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير.

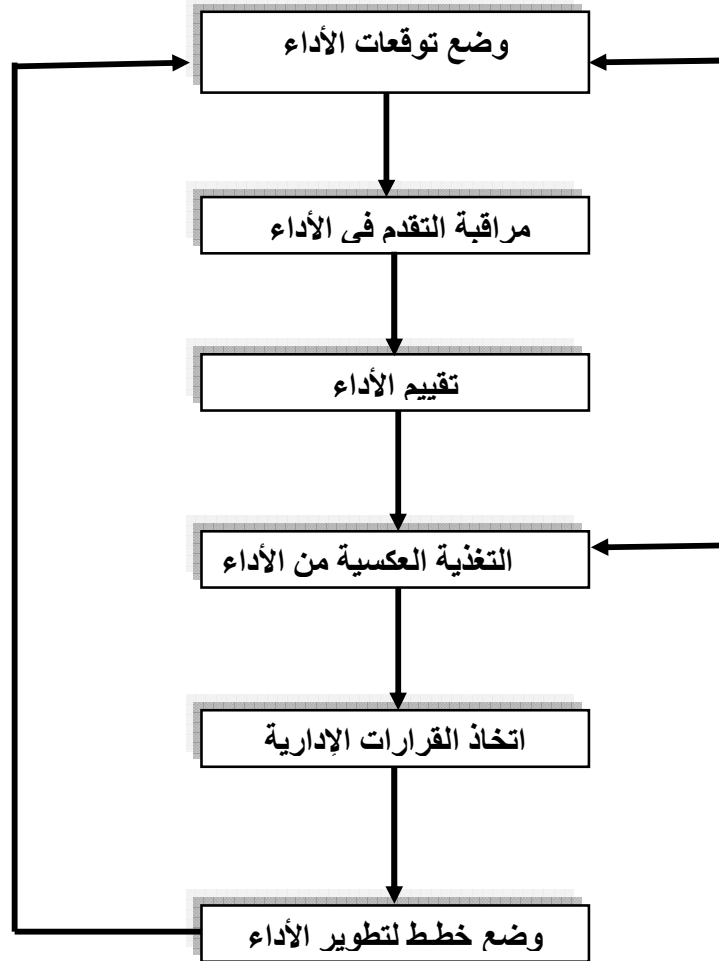
#### • اتخاذ القرارات الإدارية:

وهي كثيرة ومتنوعة مثل المكافآت والترقية والنقل والتعيين والفصل إلخ .

#### • وضع خطط تطوير الأداء :

تمثل هذه الخطوة المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل. هذا ويبين الشكل التالي المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء الوظيفي (الهيئي، 2003م، ص206):

شكل رقم ( 3:4 )  
يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي "، عمان، دار وائل للنشر، 2003م ، ص 206

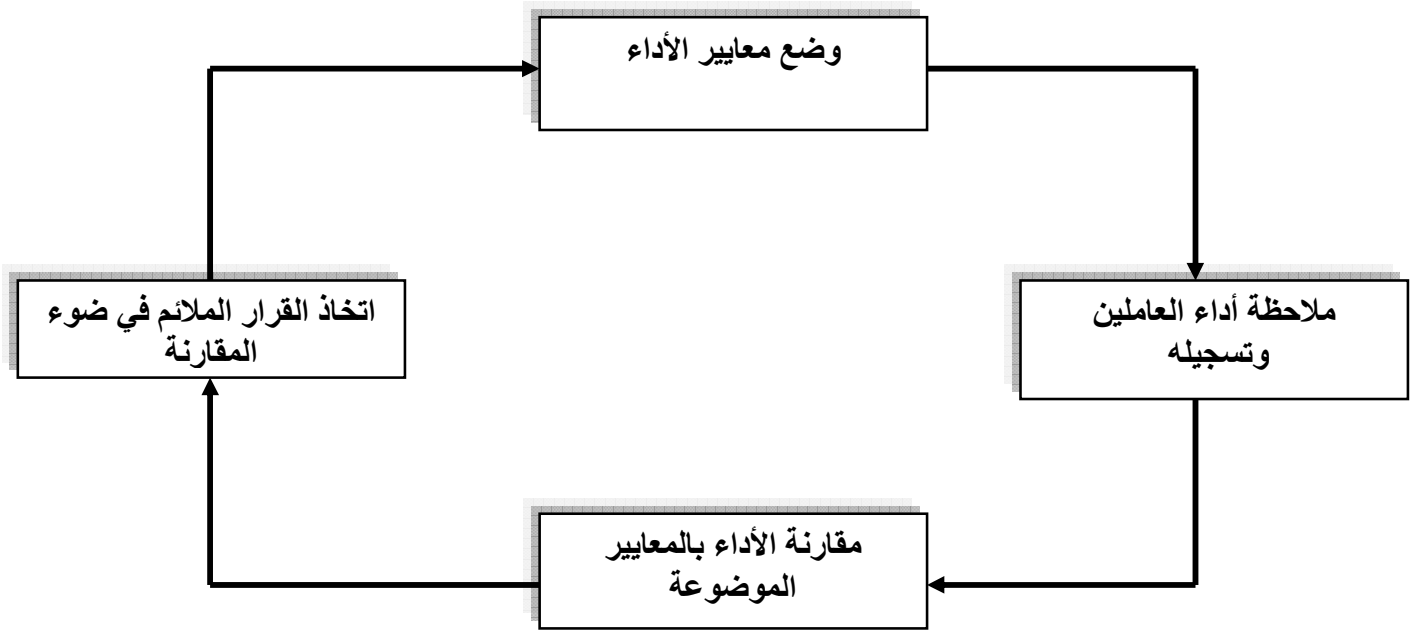
وبينما يؤكد (شاويش) أن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا يجب على القائمين عليها في المنظمات المختلفة أن يخططوا لها جيداً وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه، وأهم هذه الخطوات :

1. وضع معايير قياس الأداء.
2. تحديد طرق قياس الأداء .
3. تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء.

4. تحليل تقارير قياس الأداء .
5. مناقشة تقارير الأداء مع العاملين.
6. تحديد مدة أو عدد مرات قياس الأداء . (شاويش، 2005م ، ص 101).

### شكل رقم ( 3:5 )

يوضح خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: درة عبد الباري إبراهيم، وآخرون، ادارة القوى البشرية ، ص 28 ، 2008م .

هناك العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، والتكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل ما يلي ( ابراهيم، فيصل بن فهد، ص 42 ) :

- تنمية القوى البشرية بالتدريب .
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
- الادارة بالأهداف.
- المشاركة و العمل الجماعي.
- تصميم العمل ( الوظيفة ) .
- استخدام اساليب عمل محسنة.

وهذه الوسائل والأساليب هي أمثلة لوسائل كثيرة متنوعة.

هذا وقد حدد هاينز (Hayens) ثلاث مداخل لتحسين الأداء عن طريق التركيز على ثلاث نقاط وهي: (تحسين الموظف ، تحسين الوظيفة ، تحسين الموقف ) ، وذلك على النحو التالي :

#### أ- تحسين الموظف :

حيث يرى هاينز أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة من بين العوامل الثلاثة المذكورة، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها الموظف والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل ، كذلك إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة والعمل على تنميتها .

- **الوسيلة الثانية :** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء المميز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف .

#### ب- تحسين الوظيفة :

يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو مثبّطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر هاينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين

إدارات أو أقسام بين داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام في أداء المهام على وجه صحيح و على ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط. ( هاينز، 1988 م، ص 275-276 )

ويرى "هاينز" أنه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال نقطتين أساسيتين هما: توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، حيث يتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فتتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف، ويضيف أيضاً أن من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة السأم والملل ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريبا، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية. ومن الوسائل التي يراها هاينز لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر إتاحة للمشاركة في فروع الدراسة أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المنظمة والمجتمع ( هاينز، المرجع السابق، ص 276 - 277 ) .

#### ت- تحسين الموقف :-

يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة و مدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصالح العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الاشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الاشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين، فإذا انحرف الأسلوب الاشرافي عما هو مألوف أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك يؤدي إلى تثبيط همة الموظف.

ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الاشراف الاداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز أنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب تؤدي إلى تحسين نفسية الموظف. (هاينز، 1988م، ص278- ص280).

## الفصل الرابع

### " وزارة التربية والتعليم العالي " Ministry of Education and Higher Education

- 4.1 لمحة تعريفية عن وزارة التربية والتعليم
- 4.2 أهداف وزارة التربية والتعليم العالي
- 4.3 مهام وزارة التربية والتعليم العالي
- 4.4 استراتيجيات وزارة التربية والتعليم العالي
- 4.5 الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي
- 4.6 أسباب اختيار وزارة التربية والتعليم العالي

#### 4.1 لمحة عن وزارة التربية والتعليم العالي

تشكلت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهام التعليم في فلسطين عام 1994، وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي لوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزارتي على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة لتصبحا كياناً واحداً وبمسمى واحد حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

هذا وتتولى هذه الوزارة مسؤولية كبيرة إذ أنها تشرف وبكامل الصلاحيات على جميع مراحل التعليم من التعليم العام وحتى التعليم العالي، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011م).

كما حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم عام 1994، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي. وأخذت على عاتقها أن تنجح، ووضعت ذلك نصب عينها هدفاً للتحقيق.

وحين يتم الحديث عن إدارة شؤون 1.1 مليون طالب وأكثر من 30 ألف معلم، والإشراف على قرابة ألفي مدرسة وعشرات الجامعات والمعاهد العليا، والانطلاق في مشروع كبير تمثل ببدء تطبيق أول منهاج فلسطيني، والبدء بتطبيق خطة خمسية تطويرية شاملة للأعوام 2008-2012م للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد، الأمر الذي يجعلنا في سباق متسارع لبناء المزيد والعديد من المدارس لحل المشاكل الناتجة عن الاكتظاظ في الصفوف الدراسية، فإننا نطمح في مد يد العون لنا ومساندتنا محلياً وعربياً ودولياً، لتخطي الصعاب والوصول إلى الهدف السامي والنبيل، وتوفير أجواء التفاؤل والأمل لجيل فلسطيني واعد، ينشد العلم والحياة بحرية وأمان. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011م).



## 4.2 أهداف وزارة التربية والتعليم العالي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011م)

تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تنمية رؤى مستقبلية واضحة للتعليم الفلسطيني، تتجاوز الماضي وتعمل على إعادة بناء ما أحدثته سلطة الاحتلال الإسرائيلي من تخلف، والى التطلع إلى مستقبل يعيد ارتباط الأجيال الجديدة بتاريخها وينير طريقها إلى المستقبل. وانطلاقاً من ذلك، تهتم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتحسين نوعية التعليم، وتحسين البيئة التعليمية، وتدريب المعلمين وإدخال التقنيات الحديثة، وإشراك المجتمع في العملية التعليمية. هذا بالإضافة إلى اهتمامها بتلبية الطلب المتزايد على الدراسة، وبتعبير آخر، تسعى الوزارة إلى تجنيد المصادر المختلفة للنهوض بالتعليم الفلسطيني.

### وتتلخص الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي كما يلي:

- ترسيخ المفاهيم الدينية و الوطنية و الحضارية، ومبادئ المواطنة الصالحة.
- الاهتمام بالبيئة التعليمية شكلاً و مضموناً .
- غرس القيم و المبادئ التي تنعكس ايجاباً على السلوك و المعاملات .
- تقوية أواصر التعاون و التفاهم بين مؤسسات التعليم العالي.
- تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي و المؤسسات الداعمة .
- التعاون و التنسيق مع الوزارات المختلفة.
- تعزيز دور التعليم العالي و ابرازه اعلامياً .
- تبني قضايا الشعب الفلسطيني و مشركته همومه .
- توفير أفضل الخدمات للجمهور و المراجعين .
- رفع مستوى الكفاءة و تنمية القدرات لموظفي التعليم العالي.
- رعاية لخريجين و الطلاب و الاهتمام بقضاياهم .
- توطين العقول الفلسطينية في مؤسسات التعليم العالي بدلاً من الهجرة الخارجية .

### 4.3 مهام وزارة التربية والتعليم العالي ( الخطة الخمسية لوزارة التربية والتعليم العالي 2008-2012 م):

بعد مراجعة الخطة الخمسية للأعوام 2008-2012 م لوزارة التربية والتعليم العالي والتي تمثل حاجيات الوزارة التي تسعى لتحقيقها فإن أهم المهام المنوطة لوزارة التربية والتعليم :

- مراجعة المنهاج الفلسطيني في ضوء معيار الصلة القوية وزيادة التجاوب مع احتياجات الطالب وفي ضوء المقاربة القائمة على الكفاءة والتركيز على النتائج. وهذه الأمور تستتبع مراجعة محور المنهاج ضمن وعبر المواضيع وتحديث وحسن اختيار المحتوى .
- تحقيق المزيد من التقدم صوب استراتيجية قومية لإنتاج ونشر مواد المنهاج والوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية و مختبرات العلوم وتقنية المعلومات والحاسوب .
- خلق بيانات على شبكة المعلومات (on-line) توفر معلومات حول المواد التعليمية والتدريسية الموجودة في كل مجال من مجالات إصلاح المنهاج القومي.
- تعزيز القدرات على المتابعة والتقييم في كل مستويات النظام التعليمي.
- استدامة الآليات الصحيحة التي تتيح عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات.
- الإصلاح الوافي لبرامج إعداد المدرسين قبل الخدمة في سياق استراتيجية منتظمة لتطوير المدرسين.
- ربط إعداد المدرسين أثناء الخدمة بسياسات تحسين المدارس اللامركزية.
- توجيه البرامج والمشاريع الممولة من الحكومة نحو تعزيز قدرات المدارس، وتوطيد القيادة، وزيادة الاستقلالية في مجال التخطيط والتنفيذ والانفتاح على المجتمع وإعطاء الأفضلية للشراكة مع الجامعات ومنظمات العمل غير الحكومي وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني والانخراط في مشاريع تطوير وتحسين المدارس في وجود الحوافز الضرورية.
- توسيع غطاء وجودة خدمات الإرشاد والتوجيه بحيث تشمل المدارس بما في ذلك الدعم الخارجي الخاص الموجه إلى الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة والموهوبين .



#### 4.1 أسباب اختيار وزارة التربية و التعليم العالي :

ارتأت الباحثة لاختيار وزارة التربية و التعليم العالي كمحور للدراسة عن باقي المؤسسات و التركيز عليها للأسباب التالية :

- تعتبر من أهم الوزارات نظراً لاهتمامها بمجال التعليم و المعرفة لجميع فئات المجتمع.
- تشرف على عدد كبير من المديريات ( 7 مديريات ) و المدارس الحكومية و الخاصة بجميع مراحلها، كذلك أقسام مختلفة مما يزيد عبء العمل و المسئوليات المناطة بالموظفين العاملين فيها فهي تشكل بيئة عمل خصبة للدراسة .
- تعتبر وزارة التربية و التعليم من الوزارات التي تتميز بالتنظيم و الاستقرار بخلاف باقي الوزارات خاصة بعد الانقسام الداخلي الذي ترك أثراً واضحاً على مؤسسات السلطة الوطنية.
- كون الباحثة موظفاً و عضواً من أفرادها.

# الفصل الخامس

## الدراسات السابقة Literature Review

- 5.1 مقدمة
- 5.2 الدراسات المحلية
- 5.3 الدراسات العربية
- 5.4 الدراسات الاجنبية
- 5.5 ما تضيفه الدراسة الحالية

## مقدمة:

من خلال البحث والمسح المكتبي على أكثر الدراسات والأبحاث علاقة بموضوع البحث تم تناول بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ( المساءلة الإدارية ) سيقدم الفصل التالي عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع المساءلة الإدارية في البيئة المحلية والعربية والأجنبية، حيث بلغ عدد الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الدراسة ( 4 ) دراسات، والدراسات العربية (10) دراسة، في حين بلغ عدد الدراسات الأجنبية ( 7 ) دراسات .وسيتم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

### 5.1 الدراسات المحلية

#### 1- دراسة (الحسن ، 2010 ) بعنوان :

" درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم " هدفت الدراسة للتعرف إلى درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بالإضافة إلى التعرف إلى تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي على درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وقد طبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مقدارها ( 245 ) بواقع (35%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وعددهم ( 693 ) موظفا. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام ، مع وجود ارتباط ايجابي بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية. خلصت الدراسة في توصياتها إلى ضرورة تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المديرون من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة الإدارية للحد من تكرار الأخطاء ،والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الرؤساء.

## 2- دراسة (أبو حشيش ، 2010 ) بعنوان :

" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث بلغت عينة الدراسة ( ٢١٢ ) معلم ومعلمة يعملون في مديرية غرب غزة .

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة في بعديها الإداري والفني .
  - لا يوجد فروق في استجابات المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاههم تعزى إلى متغير الجنس والتخصص وسنوات الخدمة.
- خلصت الدراسة في توصياتها إلى ضرورة تعزيز ثقافة المساءلة لدى المدارس الثانوية بشكل خاص، وباقي المدارس على وجه العموم، و تفعيل دور مديري المدارس في ممارستهم للمساءلة سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية، كذلك ضرورة توفير مجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء المستخدمة في عملية المساءلة.

## 3- دراسة ( سمير، 2008 ) بعنوان :

" واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والتخصص وموقع المدرسة ومستوى المدرسة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومديراتها الخليل وبيت لحم، وقامت الباحثة باستخدام استبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من ( 66 ) فقرة.

وكانت أبرز نتائج الدراسة أن تقديرات افراد عينة الدراسة من المديرين لمجال " واقع ممارسات المساءلة الإدارية " جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة ( المديرية، مستوى المدرسة، موقع المدرسة، الجنس، المؤهل العلمي للمدير، التخصص، الخبرة الإدارية) .

خلصت الدراسة في توصياتها إلى، ووضع أهداف ومعايير مجتمعية قابلة للتنفيذ، وأكدت على أهمية وضع نظام مكافآت وعقوبات متوازن.

#### 4- دراسة ( الكسبري، 2003 ) بعنوان :

"اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية وبين متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، ونوع المدارس، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية التي تخرج منها المدير، وتكونت عينة الدراسة من ( 204 ) مدير ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن

- اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو المساءلة في الإدارة التربوية كبيرة جدا حيث بلغت النسبة المئوية للإجابة عنها ( 80.2 % ) .
- تتأثر اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية بمتغير الجنس بفارق بسيط لصالح الذكور، وبمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري ولصالح الذين تزيد خبرتهم عن ( 10 ) سنوات، وبمتغير نوع المدرسة، ولصالح المدارس الخاصة، وبمتغير المؤهل العلمي ولصالح الماجستير، وبمتغير طبيعة الكلية التي تخرج منها المدير/ المديرة، بفارق بسيط لصالح الكلية العلمية.

خلصت الدراسة في توصياتها إلى ضرورة قيام وزارة التربية و التعليم بتعميق مفهوم المساءلة في الإدارة التربوية، لكافة العاملين من خلال تخطيط و تنفيذ البرامج التربوية على كافة المستويات التربوية، والاستفادة من أنظمة المساءلة المعمول بها في المدارس الخاصة للوقوف على الاسباب الحقيقية للاتجاهات الايجابية لدى ادارات المدارس الخاصة .

#### 5.2 الدراسات العربية

##### 1- دراسة ( السبيعي ، ٢٠١٠ ) بعنوان :

"دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية . واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من ( 503 ) فرداً، وتم استرجاع ( 355 ) استبانته. وأظهرت نتائج الدراسة أن

- مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض.



- مستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبابية عنها وإعلانها يعتبر متوسط.
- مستوى " التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازنتها بكل دقة ووضوح في توقيت محدد وآلية منتظمة "مستوى منخفض.
- مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة مستوى منخفض جداً.

#### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة.
- تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة.
- تطبيق الحكومة الالكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.
- وضع الخطط الاستراتيجية الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة على مستوى جميع القطاعات الحكومية، ومساءلة القيادات عن تنفيذها.

#### 2- دراسة ( أبو حمدة ، 2008 ) بعنوان :

" درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق المساءلة الإدارية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة وقد تم التعامل مع عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (309) معلم و معلمة موزعين على (15) مدرسة ثانوية خاصة في محافظة العاصمة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- مستوى تطبيق المساءلة الادارية في المدارس الثانوية الخاصة مرتفعاً بشكل عام ، في حين كان مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها كان متوسطاً بشكل عام .
- وجود علاقة دالة احصائيا بين مستوى تطبيق المساءلة الادارية ومستوى الرضا الوظيفي .

خلصت الدراسة في توصياتها إلى العمل على تخفيف ضغط العمل الإداري في المدارس، وإيجاد ظروف عمل تساعد المديرين ومعلميهم على أداء مهامهم بنوع من الارتياح والبعد عن الروتين، وضرورة إعطاء المعلمين قدراً من الحرية لاتخاذ القرارات المناسبة داخل مدارسهم .

### 3- دراسة ( العتيبي 2008 ) بعنوان :

"أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ولقد تكونت عينة الدراسة من ( 276 ) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ومنهج البحث الميداني.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- 1- إن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفعة.
  - 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة ) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية.
- وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

1. إيجاد آليات للمساءلة كاستخدام الأساليب الحديثة في التدريس كونها مرتفعة .
2. إيجاد آليات جديدة لحفز أعضاء هيئة التدريس على زيادة عطاءهم وإنتاجهم العلمي لتعزيز أكثر لفاعلية الجامعة.

### 4- دراسة ( المدني، 2007 ) بعنوان :

" درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومواقفها "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومواقفها، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها ( الأداء- الانضباط- الجوانب الشخصية) لأفراد عينة الدراسة، ومعرفة المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتحد من درجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ( 81 ) فرداً .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغيري ( سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ).
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية عند مستوى الدلالة بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية ( الأداء، الانضباط، الجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل .

5- دراسة ( الحمود، 2007 ) بعنوان :

" نموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة "

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقامت الباحثة بمسح وتحليل الأدب النظري المتعلق بنماذج المساءلة في بعض الدول المتقدمة، لتحديد عناصر نظم المساءلة، وأهدافها وعملياتها، واعدت الباحثة استبانة لقياس درجة ممارسة المساءلة في المدارس الثانوية الأردنية، ووزعتها على عينة طبقية عشوائية مكونة من المديرين والمديرين وعددهم ( 115 ) والمعلمين والمعلمات وعددهم ( 345 ) ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود ثلاث نماذج للمساءلة هي: النموذج الفني البيروقراطي المبني على نظرية النظم، ونظم الإدارة العلمية الحديثة، والنموذج المهني، والنموذج المبني على مشاركة الزبائن.
- كانت درجة واقع المساءلة المعمول بها في النظام التربوي الأردني على مستوى المدرسة الثانوية عالية بشكل عام، ومتوسطة في مجال المساءلة عن المخرجات.
- تطوير نموذج مقترحات للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

6- دراسة ( الروابدة والدويري، 2004 ) بعنوان :

"المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وجهات نظر المديرين حول مفهوم المساءلة، وآليات ممارسة عملياتها في الإدارة العامة الأردنية في أجهزة الرقابة المركزية ( ديوان المحاسبة، ديوان الرقابة والتفتيش،

ديوان الخدمة المدنية، ومديرية مراقبة الشركات ومعهد التدريب الوطني) كما هدفت إلى التعرف على أوجه التغيير الطارئة على علاقات المساءلة تبعاً للتغيرات الحديثة في حقل الإدارة العامة خاصة ما يتصل بالتحول في دور القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات. وتم سحب عينة مكونة من ( 83 ) ممن يشغلون مناصب ذات مسميات وظيفية ( مدير، رئيس قسم ) .

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- أن المديرين في الوحدات الإدارية المبحوثة يتمتعون بالإدراك العالي لمفهوم المساءلة وآلياتها في الإدارة العامة.
- أن درجة عالية من الإدراك للتغيرات الطارئة على المساءلة بسبب تغير دور الإدارة العامة والدولة والمتمثل في شراكة القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات العامة.

#### **7- دراسة ( أخوارشيدة ، 2004 ) بعنوان :**

**" التعرف إلى درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة "**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة وتكونت عينة الدراسة من ( 585 ) معلماً ومعلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة إن درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباطية بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدرسة، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدارس تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس.

#### **8- دراسة ( العمري، 2004 ) بعنوان :**

**" واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن :دراسة تحليلية تطويرية"**

هدفت الدراسة الى تحليل نظام المساءلة التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن كما هدفت الى تحديد درجة توفر عناصر المساءلة التربوية في النظام التربوي الأردني، ودرجة مساءلة لفئات العينة بتحقيق النتائج التربوية ودرجة تنفيذ نظام المساءلة التربوية، والمعوقات التي تعترض تنفيذ ذلك النظام في وزارة التربية والتعليم، كذلك التعرف إلى نموذج المساءلة التربوية. وقد تكون مجتمع

الدراسة من موظفي الإدارة العليا في مقر الوزارة وموظفي الإدارة الوسطى في مديرات التربية والتعليم وتم اختيار عينة مكونة من ( 662 ) فرداً بالطريقة العشوائية الطبقية .  
وأظهرت نتائج الدراسة توفر عنصرين من عناصر المساءلة التربوي وهما عنصر الأهداف التربوية، وعنصر الأهداف التعليمية، وأشارت نتائج الدراسة الى عدم توجيه المساءلة لأي فئة على تقصيرها وفي تحقيق النتائج التربوية .

#### 9- دراسة ( الزعبي 2003 ) بعنوان :

"درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية و التعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها"  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها من قبل القادة التربويين وقد تكونت عينة الدراسة من ( 228 ) موظفا ممن يشغلون مناصب قيادية في ( 12 ) مديرية من مديريات التربية و التعليم في الأردن .  
وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة كما شكل مجال الانضباط الوظيفي أعلى درجة تطبيق في حين شكل المجال الإنساني أدنى درجة تطبيق ، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية ضمن المجالات الأربعة تعزى لمتغيرات ( الخبرة، المنطقة، والمؤهل العلمي، والجنس ).  
كذلك بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة القانونية في مجالات العمل والإنجاز والانضباط الوظيفي والمجال الإنساني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري التربية والتعليم.

#### 10- دراسة ( الدويري، ٢٠٠٢ ) بعنوان :

"المساءلة في الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية "  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية المساءلة في الإدارة العامة في الأردن، من حيث إدراك المديرين لمفهوم المساءلة وآليات ممارستها وآراءهم حيال إيجابيات تفعيلها و معوقاتهما، إضافةً لآرائهم نحو دور المواطن في تفعيلها، والتغيرات الطارئة على عملية المساءلة تبعاً لشراكة القطاعين العام والخاص في مجال تقديم الخدمات العامة . ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين ( في ديوان المحاسبة، ديوان الخدمة المدنية، ديوان الرقابة والتفتيش الإداري، وزارة التنمية الإدارية، مديرية رقابة الشركات في وزارة الصناعة والتجارة ) البالغ عددهم ( 102 ) ، وقد اعتبرت الدراسة مجتمع الدراسة نفسه عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة ( 84 ) استبانة أي بنسبة استرداد ( 83 % ) .

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود معوقات لتفعيل المساءلة وإجماع المديرين على ذلك وكان أهمها وجود ولاءات اجتماعية تؤدي لممارسة المحسوبية والواسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية، وقلة دعم الإدارة العليا، وضعف التخطيط الشامل، وضعف الحماية الممنوحة للعاملين في أجهزة الرقابة وعدم وجود معايير محددة للمساءلة.
- هناك أهمية لدور المواطن في تفعيل المساءلة وذلك من خلال استعانتها بممثليه في البرلمان واستخدام وسائل الإعلام المختلفة على شكل انتقادات وشكاوي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت كالتالي:

- 1- وضع إجراءات على جميع المستويات لمحاربة الواسطة والمحسوبية وجعل إجراءات العمل أكثر شفافية مع تحقيق الانفتاح وعدم النظر للمديرين أو العاملين ضمن المستوى الإداري الأدنى كتابعين وإنما مساعدين لإنجاز الواجب.
- 2- العمل على تحقيق التواصل مع المواطنين من خلال برامج تنقيفية لتعزيز وتعريف دور المواطن في تفعيل عملية المساءلة وبيان مردود ذلك عليهم وعلى مصالحهم والمصلحة العامة ككل.
- 3- التقليل من المركزية الشديدة التي تتصف بها الإدارة العامة من خلال تشجيع المديرين على تفويض الصلاحيات وتشجيع الأشخاص المفوض لهم الصلاحيات ليكونوا أكثر قدرة على تحمل المسؤولية من خلال الحوافز والترقيات والتغذية الراجعة حول تقدير الأداء الجيد.
- 4- معالجة التضخم الذي يعاني منه الجهاز الإداري والذي يسبب تشابك علاقات المساءلة مما يعمل على غموضها وتعقيدها.

## 11- دراسة ( القضاة، 2000 ) بعنوان :

" أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها

بالمساءلة الإدارية للمعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين. تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش والبالغ عددهم ( 147 ) مديرا ومديرة منهم ( 70 ) مديرا و(77) مديرة موزعين على (18) مدرسة ثانوية و ( 52 ) مدرسة أساسية و ( 27 ) مدرسة ثانوية و(50) مدرسة أساسية . وأعدت الباحثة إستبانة لأغراض الدراسة حيث الأولى استبانة وصف أنماط القيادة لمديري ومديرات المدارس الحكومية، والثانية إستبانة تطبيق المساءلة الإدارية للمعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- نمط اهتمام القيادة بالعمل هو النمط السائد أكثر من نمط اهتمام القيادة بالعاملين معها.
- وجود مساءلة إدارية على مستوى عال لجميع مجالات المساءلة الأربعة من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش.

### 5.3 الدراسات الأجنبية :

#### 1- دراسة ( Huque , 2011 ) بعنوان :

"دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية"

#### " Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنغلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين. ويشير تعريف المساءلة في تلك الدراسة إلى وجوب استجواب السلطة الأعلى ( قانونية أو تنظيمية) عن الأعمال في المجتمع بشكل عام أو ضمن الوظيفة التنظيمية بوجه خاص . وتستدعي اللوائح المسؤولين في القطاع العام وأرباب العمل الخاص، ومزودي الخدمات للمساءلة عن أعمالهم وسياساتهم واستخدامهم الأموال العامة . واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلادش.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة ودعم مؤسساتي ضعيف.
- آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة، ويعود السبب في ذلك إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- زيادة أهمية المطالبة بالمساءلة بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المديرين من إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة.
- اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان واللجان، والأحزاب السياسية ، والإعلام.
- تعتبر لوائح المساءلة الداخلية في المؤسسات محايدة بين المصالح البيروقراطية والسياسية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ينبغي العمل بجدية نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الصالح في بنغلادش.
- ينبغي العمل على دعم المزيد من الآليات والوسائل البيروقراطية لتسهيل المساءلة.
- ينبغي تعزيز القيم المرتبطة بالديمقراطية مثل سيادة القانون، وحقوق الإنسان، وانتخابات حرة ونزيهة بهدف تطوير نظام المساءلة.

## 2- دراسة (Lawanda ، 2009) بعنوان :

" مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية "

### "Accountability Practices of School Counselors"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام مشرفين المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم مشرفين المدرسين، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من ( 420 ) مديراً مدرسياً وتم توزيع أداة مقياس ممارسة المشرفين المدرسيين (SCAPQ) الدراسة عليهم والتي كانت عبارة عن مقياس لمبادئ المساءلة الإدارية، وتم إجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام المدراء المدرسيين للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة الأكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها.

وبيّنت نتائج الدراسة أن ( 59 % ) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة ممارسة المشرفين المدرسيين لمبادئ المساءلة الإدارية في المدرسة .
- ضرورة القيام بأبحاث مستقبلية حول مدى ممارسة مبادئ المساءلة الإدارية.

## 3- دراسة (Pulliam ، 2008) بعنوان :

" تأثير المساءلة الإدارية على تنقل الطلبة في المدرسة في ولاية تكساس "

### " The Impact of Student Mobility on School Accountability in Texas"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور المساءلة الإدارية في المدرسة على تنقل الطلبة بين المدارس في ولاية تكساس الأمريكية وتشير الدراسة إلى أن المساءلة تلعب دوراً بالغ الأهمية في هذا المقام، وتناقش الدراسة تأثير المساءلة الإدارية من حيث أداء العاملين في الطاقم الإداري وتقييم المدرسة. ويشير بوليم إلى أن المساءلة الإدارية يتم قياسها عبر معدلات أداء الطلبة في ولاية تكساس واثرتنقل الطلبة العالي في الصفوف والمدارس وتأثيره على مستوى المساءلة الإدارية. واستخدمت الدراسة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال ( 347 ) مدرسة من مدارس في الولاية.

وبيّنت نتائج الدراسة أن هناك تأثير سلبي لتنقل الطلبة على معدلات المساءلة الإدارية ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

ومن أهم توصيات الدراسة:

ضرورة تطبيق مبدأ المساءلة في المدارس وخصوصاً المدارس التي تعاني من معدلات انتقال عالية.



#### 4- دراسة ( Delmmer & Leggelr, 2001 ) بعنوان :

" مدراء الحكم المحلي الولايات المتحدة ودرجة تعقيد المسؤولية والمساءلة في الحكم الديمقراطي "

#### “ U. S. Local Government Managers and the Complexity of Responsibility and Accountability in Democratic Governance ”

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير أهمية المساءلة والمسؤولية كما يراها المديرون في الحكومات المحلية في أمريكا من خلال معرفة ترتيب الأهم النسبية التي يضعها المديرون لمصادر وآليات المساءلة التي تسود أعمالهم، ومدى ملائمة هذه الآليات واتفاقها مع الأدبيات حول الموضوع .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها :

- اختلاف في الأهمية للمصادر بالعلاقة مع وجود حالة تحول في المسؤوليات العامة من خلال الانتقال من التركيز على العمل الروتيني إلى العمل بموجب سياسة عامة جديدة، وفي حال إعطاء الأهمية في المسؤولية لتنفيذ سياسة جديدة، فإنهم يعطون الأولوية الأولى للموظفين المنتجين ثم الأعراف المهنية، وفي حال تحديد المسؤوليات بشكل عام يعطي المديرون الأهمية لمصدر المساءلة الممثل بالمعرفة المهنية "الجدارة".

- وضع المديرون أهمية الاعلام في أقل درجات الأهمية لمصادر المساءلة، كما اعتبر المديرون الأقل ثقافة الأهمية الأعلى لمصادر المساءلة للموظفين المنتخبين، وأن الفرق الموجود بين أهمية مصادر المساءلة ضئيل.

#### 5- دراسة ( Parker & Gould, 1999 ) بعنوان :

" تغيير المساءلة العامة : نقد الاتجاهات الجديدة "

#### “Changing Public Accountability: Critiquing New Directions”

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفاهيم المساءلة الإدارية التقليدية والطارئة في بيئة القطاع المعاصر والتغيرات في الإدارة وتوضيح انعكاسات التغير الحاصل في طبيعة عمليات القطاع العام على المساءلة الإدارية من منظور النظرية الهيكلية النظرية المؤسسية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود تغيير في تركيز الاهتمام وتحول من الاهتمام باستقامة ونزاهة العملية الإدارية، إلى التركيز على النتائج، وهو ما يفسر حسب المفاهيم الاقتصادية والمالية ، وبالتالي أصبحت المساءلة الإدارية من متطلبات حقل المحاسبة بشكل أكبر.

- تغير في معايير المساءلة الإدارية تبعاً للتغير في الأهداف، فقد أصبحت المعايير كما يلي :تخفيض التكاليف، وتخفيض الديون، وتخفيض الربحية .
- تحول أهداف المساءلة الإدارية من المساءلة الإدارية حول استقامة الإدارة والتزامها بالقانون ومراعاة قيم الخدمة العامة إلى المساءلة الإدارية بالنتائج والإنتاجية والكفاءة.

#### 6- دراسة ( Ragland ، 1999 ) بعنوان :

" الأداء في المدارس الفقيرة في ولاية تكساس الامريكية في ظل نظام المساءلة "

" **Urgency, responsibility, efficacy: preliminary findings of study of high Performing Texas school districts**"

هدفت الدراسة إلى دراسة الأداء في المدارس الفقيرة في ولاية تكساس الامريكية في ظل نظام المساءلة في هذه الدراسة تمت دراسة مسحية لمجموعة من المدارس في ولاية تكساس الفقيرة والتي حققت انجازات أكاديمية عالية، هذه المدارس كانت فقيرة جداً وقدرة طلبتها على تحدث الانجليزية ضعيفة ولكن المقابلات والملاحظات بينت أن خطوات النجاح فيها كانت واضحة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المشرفون وقادة الولاية خلقوا في مجتمعاتهم احساساً بضرورة وجود تحسين في مجال التحصيل الأكاديمي.
- قادة الولاية أوجدوا أجواء يتم فيها تحسين التعليمات الأكاديمية وأصبحت فيها المسؤولية مشتركة من قبل كل الأفراد في المدرسة.
- قادة الولاية اقرروا بأن التوقعات الكبيرة في مجال المساءلة بحاجة إلى دعم ذي نوعية عالية.

#### 7- دراسة ( Callero ، 1998 ) بعنوان :

" العلاقة بين الاستقلالية والتجديد والمساءلة الإدارية في المدارس المملوكة والمستأجرة في ولاية كاليفورنيا "

" **The Relationship Between Autonomy, Traditional Public Schools and charter Schools in California**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاستقلالية والتجديد والمساءلة الإدارية في المدارس المملوكة والمستأجرة في ولاية كاليفورنيا، وأجريت الدراسة على إداريين من المدارس المملوكة بلغ عددهم ( 47 ) فرداً ومديرين من المدارس المستأجرة بلغ عددهم ( 56 ) مديراً. اعتمدت الدراسة على

الأسلوب المسحي باستخدام استبانة تم تطويرها من قبل الباحثة تغطي مواضيع ( الاستقلالية والتجديد والمساءلة الإدارية )، إضافة إلى مقابلات المتابعة مع عينات من ( 4 ) مديرين من مديري المدارس المملوكة والمدارس المستأجرة وتم تحليل البيانات التي تم جمعها بالطرق الوصفية. وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات إداريي المدارس المملوكة والمدارس المستأجرة في المستويات الكلية للاستقلال، والتجديد والمساءلة الإدارية . وأشار مديرو المدارس المستأجرة إلى وجود مستويات أعلى من الاستقلالية والتجديد والمساءلة الإدارية مقارنة لنظرائهم في المدارس المملوكة، يلاحظ أن الباحثة قامت بعمل مقارنة بين تصورات مديري المدارس المملوكة والمستأجرة من حيث المساءلة الإدارية ودرجة وجود مجموعة من المعايير فيها.

#### 5.4 ما تضيفه الدراسة الحالية

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع المساءلة الإدارية وتنوعت في طرقها وهدفها وطرق جمع البيانات وتحليلها، وتباين النتائج التي توصلت إليها الدراسات تبعاً لطريقة الدراسة أو الهدف منها، مما كان له الأثر الواضح في إثراء هذه الدراسة وكان من خلال العرض المتقدم للدراسات السابقة يتبين لنا أن جميع الدراسات المحلية السابقة لم تتطرق للمساءلة الإدارية كدراسة مستقلة، وإنما تناولت المساءلة كمفهوم مستقل أو انتقلت للمساءلة التربوية، أو بعض المفاهيم الأخرى المقاربة للمساءلة مثل الشفافية أو النزاهة. لذا فإن هذه الدراسة هي واحدة من الدراسات في قطاع غزة التي تركز على المساءلة الإدارية بمفهومها المستقل وأثرها على الأداء، وبالاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة ما بين محلية وعربية وأجنبية، فإن الدراسة الحالية تقدم صورة واضحة وشاملة عن المساءلة الإدارية والاتجاه لتطوير آليات وسبل للارتقاء بمستوى المساءلة بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، ومدى تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي، نظراً لأهمية متابعة ودراسة الأداء الوظيفي والعوامل التي من شأنها التأثير عليه بالإيجاب أو بالسلب، هذا مع ضرورة التأكيد على أن المجتمع الفلسطيني له بيئته وقوانينه الخاصة به أي قد تختلف أو تتشابه مع الدراسات السابقة وقد تأتي بدلائل جديدة للدراسة.

# الفصل السادس

## المنهجية والإجراءات

### The methodology

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| مقدمة                 | 6.1 |
| منهجية الدراسة        | 6.2 |
| أنواع ومصادر البيانات | 6.3 |
| • المصادر الأولية     |     |
| • المصادر الثانوية    |     |
| مجتمع الدراسة         | 6.4 |
| عينة الدراسة          | 6.5 |
| أداة الدراسة          | 6.6 |
| صدق وثبات الاستبانة   | 6.7 |
| المعالجات الإحصائية   | 6.8 |

## 6.1 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين وبتطبيق الدراسة على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة، وذلك للخروج بتوصيات ومخرجات علمية تبين أثر المساءلة الادارية على الأداء ومدى انعكاسها عليه سواء بالإيجاب أو السلب، لذا يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة واجراءاتها، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة .

## 6.2 منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وهناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي منها المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة، ومنهج تحليل المضمون الذي يقوم على الملاحظة بشكل غير مباشر من خلال تحليل المعاني الواضحة للوثائق السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وغيرها من المناهج الأخرى، ويستخدم كل منهج من هذه المناهج حسب الظاهرة التي يتم دراستها وقد يتم استخدام أكثر من منهج لدراسة نفس الظاهرة، وحيث أن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتسعى الباحثة للوصول إلى قياس عنصر المساءلة الإدارية من وجهة نظر الموظف الإداري من خلال أربعة محاور ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحثة ستعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختيار لعينة الدراسة، وستستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية .

## 5.5 أنواع ومصادر البيانات

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات:

### 1-البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

### 2-البيانات الثانوية:

حيث قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بقياس أثر عنصر المساءلة الإدارية من وجهة نظر الموظف الإداري ومدى تأثيرها على أدائه، وأية مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتتوي الباحثة من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة

### 6.4 مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم ( 6:1 )

الرقم العينة	المجموع	موظف إداري	رئيس شعبة	مشرف	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير تربيه	مدير تربيه	المدرء العلمون	المسمى الوظيفي
										مكان العمل
84	209	50	11	1	89	38	-	-	20	وزارة التربية والتعليم العالي
32	81	22	10	25	17	-	1	1	-	مديرية شمال غزة
39	98	35	10	36	14	-	2	1	-	مديرية شرق غزة
45	112	40	14	40	15	-	2	1	-	مديرية غرب غزة
29	72	25	4	23	17	-	2	1	-	مديرية الوسطى
38	95	25	15	37	15	-	2	1	-	مديرية غرب خانينوس
33	82	15	12	37	15	-	2	1	-	مديرية شرق خانينوس
26	64	17	10	20	14	-	2	1	-	مديرية رفح
320	808	229	86	219	196	38	13	7	20	المجموع

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي، قطاع غزة، 2010

يضم مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وبنسبة ( 40%) و عليه سوف يتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف وبلغ حجم العينة (320) موظف وموظفة من موظفي وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم توزيع (320) استبانة على أقسام التخطيط في الوزارة والمديريات التابعة لها لتقوم بتوزيعها على عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، وتم استرداد (314) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منهما نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة هي (314) استبانة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

#### أولاً: البيانات الشخصية:

#### • الجنس :

#### جدول رقم (2:6)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	247	78.7
أنثى	67	21.3
المجموع	314	100.0

يبين جدول رقم (2:6) أن 78.7% من عينة الدراسة من " الذكور " ، و 21.3% من عينة الدراسة من " الإناث" وبالرجوع إلى تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني نجدها تتفق مع توزيع عينة الدراسة بين ذكور واناث، حيث أن نسبة مشاركة الذكور في سوق العمل تفوق نسبة مشاركة الإناث، فقد أشارت البيانات المنشورة في نهاية عام 2012 أن نسبة المشاركة في سوق العمل بلغت 18.1 % للنساء مقابل 81.9% للذكور وهذا انعكاس للتقارير التي اظهرت أن معدلات البطالة عند النساء أعلى منها عند الذكور في المجتمع الفلسطيني وبنسبة متزايدة وهذا يرجع لثقافة المجتمع الفلسطيني وعاداته وتقاليدته التي لها دور كبير في هذه النسبة حيث يتم إتاحة الفرصة للذكور تكون أكبر منها للنساء، كذلك اتجاه نسبة كبيرة من النساء إلى العمل في مهن تقليدية أو البقاء في المنزل كربة بيت.

• العمر:

جدول رقم (6:3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	68	21.7
31-40 سنة	133	42.4
41-50 سنة	70	22.3
51 سنة فأكثر	43	13.7
المجموع	314	100.0

يبين جدول رقم (6:3) أن 21.7% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " أقل من 30 سنة"، و42.4% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "31-40 سنة"، و22.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "41-50 سنة"، و13.7% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "51 سنة فأكثر"، ويتضح من النتائج السابقة أن أكبر نسبة من العاملين تتراوح أعمارهم ما بين "31-40 سنة" مما يتيح الفرصة الأكبر لوجود أفراد أكثر نضجاً من الناحية العقلية، وأكثر خبرة ومعرفة وإلمام بظروف العمل وبيئة العمل في وزارة التربية والتعليم وهذا ينعكس على الاجابات بحيث تكون أكثر منطقية على أسئلة الدراسة .

• الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (6:4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	42	13.4
متزوج	267	85.0
مطلق	2	0.6
أرمل	3	1.0
المجموع	314	100.0



يبين جدول رقم (6:4) أن 13.4% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لهم "أعزب"، وهذا يرجع إلى أن فقط 21.7% من عينة الدراسة هم دون سن الثلاثين، وباقي أفراد العينة هم فوق سن الثلاثين وهم بين متزوج وأرمل ومطلق، و85.0% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لهم "متزوج"، و0.6% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لهم "مطلق"، و1.0% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لهم "أرمل" وهذا الطبيعي في المجتمع الفلسطيني أن نجد أن الأكثر من الشباب ما فوق الثلاثين من العمر متزوجاً نتيجة للثقافة الفلسطينية السائدة في المجتمع، حيث أنه بالغالب بمجرد استقرار الوضع المالي فإن الشخص يسعى للزواج والاستقرار الاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك فإن المتزوجون يكونوا أكثر ارتياح واستقرار من الناحية النفسية والعاطفية مما يلعب دوراً في التأثير على الأداء.

• **المؤهل العلمي:**

#### جدول رقم (6:5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1.6	5	ثانوية عامة
16.2	51	دبلوم متوسط
59.9	188	بكالوريوس
20.4	64	ماجستير
1.9	6	دكتوراه
100.0	314	المجموع

يبين جدول رقم (6:5) أن 1.6% من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم "ثانوية عامة"، و16.2% من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم "دبلوم متوسط"، و59.9% من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم "بكالوريوس"، و20.4% من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم "ماجستير"، و1.9% من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم "دكتوراه" وبملاحظة نسبة حملة الدرجات العلمية العالية نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم الدرجات العلمية العليا، وبالتالي لديه الكفاءات والمهارات والقدرات اللازمة لفهم موضوع الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة بدقة وشفافية وموضوعية، كذلك فإن نسبة كبيرة هم من حملة البكالوريوس وذلك بسبب قوانين الاختيار والتعيين المعمول بها في المؤسسات الحكومية، حيث يشترط كحد أدنى شهادة البكالوريوس للأفراد الإداريين، مع تطوير أنفسهم أثناء العمل للفئات الأخرى.

• سنوات الخبرة :

جدول رقم (6:6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
20.4	64	أقل من 5 سنوات
31.8	100	5 - 10 سنوات
47.8	150	أكثر من 10 سنوات
100.0	314	المجموع

يبين جدول رقم (6:6) أن 20.4% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم "أقل من 5 سنوات"، و 31.8% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم "5 - 10 سنوات"، و 47.8% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم "أكثر من 10 سنوات" وترى الباحثة أن تقريباً نصف العينة ممن هم حديثي التوظيف في وزارة التربية والتعليم حيث تم توظيفهم تقريباً بعد اضراب المعلمين في عام 2006، والنصف الآخر ممن بقوا على رأس عملهم حيث أن (47.8%) من العينة لهم أكثر من عشر سنوات في العمل وهذه النسبة في عينة الدراسة ما بين الموظفين المستكفين عن العمل وبين الموظفين الجدد تعكس اجابات ونتائج منطقية وعادلة في امتزاج الخبرة في العمل وقياس أثر المساءلة على الأداء في وزارة التربية والتعليم.

• مكان العمل :

جدول رقم (6:7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
31.2	98	مبنى الوزارة
8.6	27	مديرية شرق غزة
12.4	39	مديرية غرب غزة
13.1	41	مديرية شمال غزة
8.6	27	مديرية الوسطى

8.0	25	مديرية شرق خانينونس
9.6	30	مديرية غرب خانينونس
8.6	27	مديرية رفح
100.0	314	المجموع

يبين جدول رقم (6:7) أن 31.2% من عينة الدراسة يعملون في "مبنى الوزارة"، و8.6% من عينة الدراسة يعملون في "مديرية شرق غزة"، و12.4% من عينة الدراسة يعملون في "مديرية غرب غزة"، و13.1% من عينة الدراسة يعملون في "مديرية شمال غزة"، و8.6% من عينة الدراسة يعملون في "مديرية الوسطى"، و8.0% من عينة الدراسة يعملون في "مديرية شرق خانينونس"، و9.6% من عينة الدراسة يعملون في "مديرية غرب خانينونس"، و8.6% من عينة الدراسة يعملون في "مديرية رفح" ويأتي هذا التباين في توزيع نسب العينة على المواقع الثمانية نتيجة لمراعات الاختلاف في توزيع حجم مجتمع الدراسة بين هذه المواقع الثمانية حيث تم احتساب حجم عينة الدراسة في كل موقع بما يقارب نسبة 40% من حجم مجتمع الدراسة في الموقع نفسه.

• المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6:8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
3.2	10	مدير عام
1.0	3	نائب مدير عام
36.9	116	رئيس قسم
14.0	44	نائب رئيس قسم
5.1	16	مدير دائرة
1.6	5	نائب مدير دائرة
38.2	120	إداري
100.0	314	المجموع

يبين جدول رقم (6:8) أن 3.2% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "مدير عام"، و1.0% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "نائب مدير عام"، و36.9% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس قسم"، و14.0% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "نائب رئيس قسم"، و5.1% من عينة الدراسة

مساهم الوظيفي "مدير دائرة"، و1.6% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "نائب مدير دائرة"، و38.2% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "إداري" وترى الباحثة أن هذا التوزيع بهذه النسب جاء نتيجة التباين في نسب المسميات الوظيفية في مجتمع الدراسة، حيث أن هذه المسميات هي الأكثر نسبة في مجتمع الدراسة ، كما أن أقسام التخطيط في الوزارة والمديريات تقوم بتوزيع الاستبانة على المسميات التي تعتقد فيها سرعة و صدق اعطاء البيانات اللازمة لتعبئة الاستبانة الاستطلاعية .

## 6.5 أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

### الجزء الأول :

يتكون من البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين من حيث ( الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي ) انظر ملحق رقم (2) .

### الجزء الثاني:

يتناول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

1. المحور الأول : يتناول الانضباط الوظيفي ويتكون من 14 فقرة.
2. المحور الثاني : يتناول العمل و الإجاز ويتكون من 22 فقرة
3. المحور الثالث : يتناول أخلاقيات الوظيفة العامة ويتكون من 19 فقرة
4. المحور الرابع : يتناول المجال الإنساني ويتكون من 7 فقرات

7- واعتمدت الباحثة اجابات الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي، حيث الدرجة " 5 " تعني موافق بدرجة كبيرة جداً ، والدرجة "1" تعني موافق بدرجة قليلة جداً كما هو موضح بجدول رقم (6:9).

### جدول رقم(6:9)

#### مقياس الإجابات

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

### 6.7 صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

♦ صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

#### 1) الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين )

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ومتخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية ( الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

## **2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة**

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

### **أولاً: الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الانضباط الوظيفي**

جدول رقم (6:10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الانضباط الوظيفي) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### **جدول رقم (6:10)**

#### **الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : الانضباط الوظيفي**

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.013	0.4483	التزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل.	1
0.006	0.493	أراعي التسلسل الهرمي في العمل.	2
0.003	0.521	أحرص على التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل .	3
0.004	0.515	ألتزم بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات .	4
0.002	0.536	أخبر الرئيس المباشر لي عند مغادرتي العمل .	5
0.037	0.382	أحرص على استغلال أوقات العمل الرسمي وعدم استقبال الزوار الخاصين.	6
0.036	0.384	أؤدي العمل بنشاط و ارتياح .	7
0.000	0.691	أدرك القواعد المطلوب الالتزام بها في العمل .	8
0.000	0.675	أليات المساءلة الإدارية في العمل معلنة لجميع الموظفين.	9
0.008	0.474	تتم المساءلة الإدارية في العمل بناء على معلومات موثوقة	10
0.000	0.651	أتحمل المسؤولية عند حدوث خطأ ناتج عن عملي في المكان.	11
0.000	0.684	تحرص الإدارة العليا على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة عند ثبوته.	12
0.000	0.626	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.	13
0.001	0.575	تلتزم الوزارة الموظفين الإداريين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات .	14

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## ثانياً: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : العمل والإنجاز

جدول رقم (6:10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (العمل والإنجاز) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

### جدول رقم (6:11)

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (العمل و الإنجاز)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.029	0.399	أتجنب ارتكاب أخطاء لها صلة بالعمل .	1
0.000	0.671	أحرص على انجاز الأعمال وفق الخطة العامة للوزارة	2
0.000	0.674	أحرص باستمرار على انجاز الأعمال في وقتها.	3
0.000	0.701	أقوم بالتخطيط لأداء العمل المناط بي .	4
0.001	0.564	لدي رغبة في تنظيم وانجاز الأعمال اليومية .	5
0.012	0.453	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال الفردية.	6
0.001	0.582	أهتم بمراجعة الآخرين فيما يخص الأداء في العمل.	7
0.000	0.701	لدي القدرة على الحوار و إدارة النقاش و التواصل مع الزملاء.	8
0.000	0.658	أوزع المهام الإدارية وفق المقدرة والكفاءة .	9
0.000	0.620	أحرص على متابعة و توجيه الموظفين .	10
0.000	0.749	أحرص على التعاون مع الآخرين لانجاز العمل .	11
0.000	0.619	أحرص على إعداد الخطط السنوية و تنفيذها .	12
0.001	0.570	أشجع وأحفز الموظفين على انجاز الأعمال الموكلة إليهم .	13
0.000	0.640	أشارك في الاجتماعات الدورية مع الموظفين .	14
0.002	0.532	أستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمل.	15
0.000	0.700	أنتهج نهج التجديد والتطوير في الإدارة.	16
0.000	0.642	أطرح و أجرب أفكاراً ادارية جديدة مدروسة جيداً.	17

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
18	أسعى باستمرار لتحسين مستوى أدائي الحالي.	0.625	0.000
19	أحرص على ضبط المخالفات أثناء العمل وعدم التهاون فيها إن وجدت.	0.410	0.024
20	تركز آليات المساءلة الادارية على مستوى النتائج المتحققة.	0.475	0.008
21	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.	0.618	0.000
22	أقضي أوقات الدوام الرسمي في تأدية المهام الوظيفية.	0.729	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

### ثالثاً: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (أخلاقيات الوظيفة العامة)

جدول رقم (6:12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (أخلاقيات الوظيفة العامة) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

#### جدول رقم (6:12)

### الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (أخلاقيات الوظيفة العامة)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أحرص على الظهور بمظهر يليق بمكانتي كشخص إداري.	0.4384	0.015
2	أحافظ على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل.	0.399	0.029
3	أحرص على عدم استغلال منصبي لتحقيق مكاسب شخصية .	0.641	0.000
4	أحرص على عدم استخدام الهاتف بشكل غير مبرر.	0.512	0.004
5	ألتزم باستخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة .	0.584	0.001
6	أحرص على عدم نقل ما يحدث من خلافات في العمل إلى المجتمع الخارجي.	0.306	0.100
7	أحرص على عدم نقل مشاكلي الشخصية إلى العمل .	0.479	0.007
8	أراعي عدم التردد في تقديم الخدمة للمراجعين .	0.390	0.033



القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.565	التزم بالموظبة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.	9
0.001	0.583	أحرص على عدم التشهير بزملائي.	10
0.007	0.482	أحرص على تقبل الأوامر والنقد البناء .	11
0.025	0.408	أعمل على إحداث وترك انطباع جيد لدى الآخرين.	12
0.007	0.484	أؤمن ممارسات الموظفين التي تعكس القيم و الاتجاهات الإيجابية .	13
0.017	0.432	تتسم آليات المساءلة الادارية بالمرونة .	14
0.001	0.586	تتم اجراءات المساءلة الادارية بنزاهة.	15
0.008	0.475	أحرص على تحقيق العدالة والمساواة في تعاملي مع الموظفين .	16
0.005	0.500	تركز آليات المساءلة الادارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.	17
0.009	0.467	يُسمح للموظف أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه مع رئيسه المباشر.	18
0.016	0.435	أتعاون مع فريق العمل بشكل فعّال لتحقيق الأهداف .	19

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

#### رابعاً: الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع (المجال الإنساني)

جدول رقم (6:13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (المجال الإنساني) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه .

#### جدول رقم (6:13)

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع (المجال الإنساني)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.6843	أعزز علاقاتي الاجتماعية مع المجتمع المحلي .	1
0.000	0.774	أحرص على نبذ التعصب والحزبية بجميع أشكالها بين الزملاء.	2
0.000	0.695	أحارب المحسوبية في العمل .	3
0.000	0.670	أحرص على بناء علاقات طيبة مع الإداريين الآخرين في القسم .	4
0.009	0.469	أحرص على احترام نوي الاحتياجات الخاصة .	5
0.000	0.658	أتعامل مع رؤسائي بمرونة واحترام .	6
0.002	0.552	أحرص على مشاركة الموظفين والزملاء بمناسباتهم الاجتماعية .	7

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

يبين جدول رقم (6:14) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361.

### جدول رقم (6:14)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	الانضباط الوظيفي	14	0.6704	0.000
الثاني	العمل و الإنجاز	22	0.781	0.000
الثالث	أخلاقيات الوظيفة	19	0.813	0.000
الرابع	المجال الإنساني	7	0.534	0.002

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

### ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة . وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات (الارتباط) =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث  $r$  معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (6:15) يبين أن

هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحثة من توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد العينة واستخلاص النتائج من بياناتها.

## جدول رقم (6:15)

### معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية
الأول	الانضباط الوظيفي	14	0.7725	0.8717	0.0000
الثاني	العمل و الإنجاز	22	0.7921	0.8840	0.0000
الثالث	أخلاقيات الوظيفة	19	0.8147	0.8979	0.0000
الرابع	المجال الإنساني	7	0.8524	0.9203	0.0000
	جميع المحاور	62	0.7971	0.8871	0.0000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## 2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وبيّن جدول رقم (6:16) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثة من توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد العينة و استخلاص النتائج من بياناتها.

## جدول رقم (6:16)

### معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الأول	الانضباط الوظيفي	14	0.8847
الثاني	العمل و الإنجاز	22	0.8911
الثالث	أخلاقيات الوظيفة	19	0.9127
الرابع	المجال الإنساني	7	0.8726
	جميع الفقرات	62	0.9017

## 6.8 المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS)

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة ، 2 غير موافق ، 3 محايد ، 4 موافق ، 5 موافق بشدة )، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (  $5-1=4$  )، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (  $5/4 = 0.8$  )، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (6:17) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (6:17)

أطوال الفترات لمقياس ليكرت الخماسي

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي علما بان تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق أوضحناه في النقطة الأولى.

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من

عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس ( إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).

5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

7. معادلة سييرمان براون للثبات

8. اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1-

Sample K-S )

9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط

الحيادي "3"

10. اختبار t للفرق بين متوسط عینتين مستقلتين

11. اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر

12. اختبار شفیه للفرق المتعددة بين المتوسطات

## الفصل السابع

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها Analysis of hypotheses

7.1 اختبار التوزيع الطبيعي

7.2 تحليل فقرات الاستبانة

7.3 اختبار الفرضيات

## 7.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (7:1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من 0.05 (  $sig. > 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (7:1)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	الانضباط الوظيفي	14	0.984	0.288
الثاني	العمل و الإنجاز	22	0.863	0.445
الثالث	أخلاقيات الوظيفة	19	1.220	0.102
الرابع	المجال الإنساني	7	1.300	0.068
جميع الفقرات		62	0.655	0.784

## 7.2 تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لإجراء التحليل الوصفي لجميع فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 % )، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 ( أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 % )، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05، ووفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم ترتيبها تنازلياً حسب الوزن النسبي استناداً لقيمة المتوسط الحسابي مع الأخذ بالاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة .

## أولاً: تحليل فقرات الدراسة

### تحليل فقرات المحور الأول: الانضباط الوظيفي

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (7:2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (الانضباط الوظيفي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( 7:2 )

#### تحليل فقرات المحور الأول : الانضباط الوظيفي

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	0.000	48.389	91.78	0.582	4.59	التزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل.	1
1	0.000	47.501	91.78	0.593	4.59	أراعي التسلسل الهرمي في العمل.	2
2	0.000	42.857	90.25	0.625	4.51	أحرص على التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل .	3
5	0.000	30.311	85.61	0.748	4.28	ألتزم بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات .	4
3	0.000	36.382	90.13	0.734	4.51	أخير الرئيس المباشر لي عند مغادرتي العمل.	5
7	0.000	25.071	81.21	0.750	4.06	أحرص على استغلال أوقات العمل الرسمي وعدم استقبال الزوار الخاصين.	6
6	0.000	27.253	84.78	0.806	4.24	أؤدي العمل بنشاط و ارتياح .	7
3	0.000	42.946	88.60	0.590	4.43	أدرك القواعد المطلوب الالتزام بها في العمل .	8
10	0.000	11.759	73.63	1.027	3.68	آليات المساءلة الادارية في العمل معلنة لجميع الموظفين.	9
9	0.000	13.198	74.46	0.971	3.72	تتم المساءلة الادارية في العمل بناء على معلومات موثوقة .	10
4	0.000	36.992	86.69	0.639	4.33	أتحمل المسؤولية عند حدوث خطأ ناتج عن عملي في المكان.	11



الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
8	0.000	14.178	75.35	0.959	3.77	تحرص الادارة العليا على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة عند ثبوته.	12
11	0.000	12.237	73.38	0.968	3.67	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لتكرار المخالفة ونوعها.	13
12	0.000	11.078	71.78	0.942	3.59	تُلزم الوزارة الموظفين الإداريين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات .	14
	0.000	44.970	82.82	0.450	4.14	<b>جميع الفقرات</b>	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "313" تساوي 1.97

**وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:**  
**من الجدول (7:2) يمكن استخلاص ما يلي :**

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "91.78%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العبارة ايجابية حيث أن أفراد العينة يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي للعمل ويحرصون عليها وهذا حسب رأي الباحثة يدل على الالتزام والمواظبة في العمل والحرص على انجاز الأعمال في وقتها وهذا ناتج عن شعورهم بأهمية الانضباط الوظيفي وكذلك على وجود المسائلة وممارستها في العمل، كذلك فإن ذلك يعتبر من بديهيات الانضباط وأول ابجديات المساءلة في الحضور والانصراف وهذا يتفق مع دراسة (العتيبي،2008) حيث أظهرت نتائجه أن الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي كانت بالمرتبة الأولى لتحقيق الانضباط الوظيفي وعليه يكون القاسم مشترك في وجود عنصر المسائلة الإدارية .

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "91.78%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "مراعاة التسلسل الهرمي في العمل" جاءت هذه العبارة بنسبة مقارنة مع العبارة السابقة، وهذا يعتبر من الأمور الطبيعية في المؤسسات الحكومية لان مخالفة ذلك يعرضه للمساءلة.

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "90.25%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "الحرص على التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل" حيث أن عدم التقيد بالتعليمات واللوائح يعرضه للعقوبات.

### كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "73.63%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "آليات المساءلة الادارية في العمل معلنة لجميع الموظفين" جاءت هذه العبارة بنسبة منخفضة لتوضيح أن آليات المساءلة غير واضحة للجميع فالموظف في هذه اللحظة سوف يحدث لديه لبس من أن ما يتم معه هل هو مساءلة على أدائه أم أنه مجرد تصرف عادي .

2. في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "73.38%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لتكرار المخالفة ونوعها". أيضا لنفس السبب السابق فآلية المساءلة للموظف غير واضحة.

3. في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "71.78%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على الموافقة على أن الوزارة تلزم الموظفين الإداريين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات .

يشير الجدول (20) إلى أن مستوى الانضباط الوظيفي لجميع الفقرات في وزارة التربية والتعليم جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4.14، وبأهمية نسبية بلغت 82.82% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 44.970 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الانضباط الوظيفي يؤثر وبشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يتفق مع دراسة (الزعبي، 2003) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الانضباط الوظيفي هو أعلى مجال من حيث درجة التطبيق والأثر على فاعلية الأداء لدى الموظف وعليه فإن تقييم الباحثين للانضباط الوظيفي في وزارة التربية والتعليم كانت بدرجة عالية وخصوصاً ما يتعلق بالالتزام بمواعيد الدوام الرسمي للعمل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تدرك أهمية الانضباط والحضور في الوقت

المناسب لانجاز العمل المطلوب من الموظف لذلك تحرص دوما على مساءلة الموظفين فيما يخص مواعيد العمل الرسمي، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي،2008) حيث أظهرت نتائجه أن الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي كانت بالمرتبة الأولى لتحقيق الانضباط الوظيفي وعليه يكون القاسم مشترك في وجود عنصر المسائلة الإدارية .

كما يحرص الموظفون الاداريون في وزارة التربية والتعليم على مراعاة التسلسل الهرمي في العمل وترى الباحثة أن هذا التصرف يأتي التزاما بالتعليمات واللوائح والقوانين السائدة، كذلك وفقاً للهيكلية التنظيمية المعروفة في الوزارة وذلك للمحافظة على سير العمل ومراعات المستويات الادارية المختلفة حتى تعمل على انجاز أعمالها وعدم التعدي على أعمال الآخرين، كذلك حتى تتحقق مبدأ المساءلة بمفهومها الصحيح، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة ( العتيبي ، 2008) حيث دللت نتائجه على مراعاة التسلسل الهرمي في العمل كانت بنسبة مرتفع لكن ليست بالمركز الثاني حسب ترتيب العبارات ولكن بالمركز الرابع .

كما يتضح أن الانضباط الوظيفي في الوزارة يتحقق بأن تقوم الوزارة بإلزام الموظفين الاداريين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات. وهذا يتفق مع دراسة ( السبيعي،2010) حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك الزام للموظفين بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المشكوك فيها، وترجع الباحثة ذلك إلى أن الوزارة تحرص على وجود رؤية واضحة للأنظمة والقوانين الواجب الالتزام بها بين الموظفين، كذلك تحرص على أهمية المعالجة لأي تجاوزات في العمل لكن دون أن يكون ذلك بشكل متسلط فيه تشويه لسمعة أي شخص لذلك حصلت هذه العبارة على أدنى وزن نسبي بين عبارات هذا المحور .

ومما سبق يبدو للباحثة أنه لا يوجد وضوح في الاتصال بين الادارة العليا و الموظفين أنفسهم حول طبيعة المساءلة و التغذية الراجعة منها، كذلك يبدو من العبارات السابقة أن الأداء النابع من الشخص نفسه من تصرف ينم على الانضباط الوظيفي هو أكثر استجابة مما هو صادر من الإدارة لتحقيق الانضباط الوظيفي.

### تحليل فقرات المحور الثاني : العمل والانجاز

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (7:3) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المحور الثاني (العمل و الانجاز) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (7:3)

#### تحليل فقرات المحور الثاني: العمل والانجاز

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	0.000	50.261	91.97	0.564	4.60	أتجنب ارتكاب أخطاء لها صلة بالعمل .	1
10	0.000	39.042	88.47	0.646	4.42	أحرص على انجاز الأعمال وفق الخطة العامة للوزارة .	2
2	0.000	41.881	89.81	0.631	4.49	أحرص باستمرار على انجاز الأعمال في وقتها.	3
7	0.000	40.828	88.66	0.622	4.43	أقوم بالتخطيط لأداء العمل المناط بي .	4
6	0.000	36.141	88.73	0.704	4.44	لدي رغبة في تنظيم وانجاز الأعمال اليومية .	5
9	0.000	38.523	88.54	0.656	4.43	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال الفردية.	6
12	0.000	31.404	85.61	0.722	4.28	أهتم بمراجعة الآخرين فيما يخص الأداء في العمل.	7
8	0.000	39.785	88.60	0.637	4.43	لدي القدرة على الحوار و إدارة النقاش و التواصل مع الزملاء.	8
17	0.000	30.600	84.78	0.717	4.24	أوزع المهام الإدارية وفق المقدرة والكفاءة .	9
19	0.000	29.874	84.39	0.723	4.22	أحرص على متابعة و توجيه الموظفين .	10
3	0.000	41.883	89.55	0.625	4.48	أحرص على التعاون مع الآخرين لانجاز العمل .	11
14	0.000	28.068	85.48	0.804	4.27	أحرص على إعداد الخطط السنوية و تنفيذها .	12
15	0.000	27.853	85.35	0.806	4.27	أشجع وأحفز الموظفين على انجاز الأعمال الموكلة إليهم .	13
12	0.000	29.604	85.54	0.764	4.28	أشارك في الاجتماعات الدورية مع الموظفين .	14
16	0.000	28.417	85.10	0.782	4.25	أستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمل.	15
18	0.000	30.960	84.71	0.707	4.24	أنتهج نهج التجديد والتطوير في الإدارة.	16
21	0.000	23.637	81.91	0.821	4.10	أطرح و أجرب أفكاراً إدارية جديدة مدروسة جيداً.	17

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
4	0.000	41.303	89.36	0.630	4.47	أسعى باستمرار لتحسين مستوى أدائي الحالي.	18
20	0.000	27.771	82.04	0.703	4.10	أحرص على ضبط المخالفات أثناء العمل وعدم التهاون فيها إن وجدت.	19
22	0.000	18.145	77.39	0.849	3.87	تركز آليات المساءلة الإدارية على مستوى النتائج المتحققة.	20
5	0.000	43.376	88.98	0.592	4.45	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.	21
11	0.000	38.095	86.50	0.616	4.32	أقضي أوقات الدوام الرسمي في تأدية المهام الوظيفية.	22
	0.000	57.203	86.43	0.409	4.32	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "313" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "91.97%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على "تجنب ارتكاب أخطاء لها صلة بالعمل"، وهذا يعزز ما ورد في بند الانضباط الوظيفي حيث أن آليات المساءلة معلنة للجميع حسب العبارة رقم (12)، كذلك فإن العقوبة معروفة وتتم بعد ارتكاب الخطأ مباشرة، فالموظف يكون حريص على عدم ارتكاب الأخطاء .

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "89.81%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على "الحرص باستمرار على انجاز الأعمال في وقتها" من طبيعة الموظف أن لديه هذه الصفة، بالإضافة إلى أن المساءلة واضحة ومنظمة ( غير عشوائية ) وقد ظهر هذا في الفقرة (20) من بند العمل والانجاز والتي بينت أن المساءلة تركز على مستوى النتائج المتحققة ، وبالتالي يدرك الموظف أنه لن يتعرض لعقوبات .

3. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "89.55%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على الموافقة على "الحرص على التعاون مع الآخرين لإنجاز العمل" يتضح من سنوات الخبرة للموظفين أن تقريبا نصف الموظفين هم من الموظفين القدامى، والنصف الآخر من الموظفين الجدد، وحسب رأي الباحثة فإن الجيل الصغير حريص على الاستفادة من

الخبرة المهنية الموجودة عند الجيل الكبير، والجيل القديم حريص على الاستفادة من الخبرة النظرية الحديثة الموجودة عند الجيل الصغير، وهذا يتم حتى يحدث تعاون و تبادل للخبرات.

**كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:**

1. في الفقرة رقم " 19" بلغ الوزن النسبي " 82.04%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الحرص على ضبط المخالفات أثناء العمل وعدم التهاون فيها إن وجدت "، وهذا يبين وجود مساءلة مستمرة ويترتب عليه نتائج أفضل في الأداء وتحفيز الأفراد على أن تكون المساءلة ذاتية ( رقابة أثناء العمل) أي الرقابة الذاتية.

2. في الفقرة رقم " 17" بلغ الوزن النسبي " 81.91%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على " طرح و تجريب أفكاراً إدارية جديدة مدروسة جيداً ". حيث تعكس هذه العبارة مبادرة من الموظف الإداري وبشكل موازي لتلك الاستعدادية عند الإدارة المشرفة على طرح أفكار وهي تدل على روح التعاون، وتتوافق هذه النتيجة مع فقرة (11) في طرح أفكار جديدة و التعاون بين الموظفين.

3. في الفقرة رقم " 20" بلغ الوزن النسبي " 77.39%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على " تركز آليات المساءلة الإدارية على مستوى النتائج المتحققة " مما يدل على أن آلية المساءلة ثابتة (نفس الأسلوب) بغض النظر عن مستوى النتائج المتحققة، أي أن المساءلة تتم بصورة منظمة (تحفيز، عقاب، مخالفة، ..إلخ) و ليست عشوائية، ويمكن تغيير المساءلة و تعديلها وفقاً للنتائج ( مساءلة مرنة ) وهذا مرتبط مع نتيجة الفقرة (13) في الانضباط الوظيفي .

يشير الجدول (21) إلى أن مستوى العمل والانجاز لجميع الفقرات في وزارة التربية و التعليم جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4.32، وبأهمية نسبية بلغت 86.43 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 57.203 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العمل والانجاز يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  )، واتفقت نتيجة هذه الدراسة

مع دراسة (العتيبي،2008) والتي أشارت إلى أن مستوى العمل و الانجاز جاء بنسبة مرتفعة، ومع دراسة (الحسن،2010) .

يبدو للباحثة أن الدوافع الشخصية (المساءلة الذاتية) كانت المحرك الأكبر نحو تحقيق معدلات عالية من الإنجاز حيث جاءت أعلى ثلاث عبارات ما بين تجنب ارتكاب اخطاء والحرص على انجاز العمل في وقته وكذلك الحرص على التعاون مع الزملاء، جاءت كدوافع شخصية وليست توجيهات أو املاءات إدارية وإن كانت انعكاساً للظروف التنظيمية في العمل إلا أن أساسها ينبع من صفات و سلوكيات الفرد و هو ما يمكن تسميته بالمساءلة الإدارية، في حين نرى أن العبارات الأقل في الرتبة جاءت لتعكس درجة مساءلة الإدارة المشرفة على الأفراد، ما بين ضبط المخالفات وعدم التهاون فيها، وكذلك تجريب أفكار ادارية جديدة وصولاً إلى تركيز آليات المساءلة على مستوى النتائج المتحققة، وهنا يظهر جلياً أنه بالرغم من وجود المساءلة الإدارية بوزن نسبي عالٍ، إلا أن المساءلة الذاتية لدى الأفراد تفوقت عليه بدرجة كبيرة، وهذا ما يفتح أبواب للبحث في آليات تنمية وتطوير المساءلة الذاتية لدى الأفراد للوصول إلى معدلات الانجاز (المساءلة الذكية).

#### تحليل فقرات المحور الثالث: أخلاقيات الوظيفة العامة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7:4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (أخلاقيات الوظيفة العامة) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

#### جدول رقم (7:4)

#### تحليل فقرات المحور الثالث: أخلاقيات الوظيفة العامة

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	أحرص على الظهور بمظهر يليق بمكانتي كشخص إداري.	4.67	0.503	93.44	58.894	0.000	2
2	أحافظ على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل.	4.76	0.451	95.16	69.104	0.000	1
3	أحرص على عدم استغلال منصبي لتحقيق	4.56	0.837	91.15	32.956	0.000	6

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
						مكاسب شخصية .	
13	0.000	31.585	87.83	0.781	4.39	أحرص على عدم استخدام الهاتف بشكل غير مبرر .	4
5	0.000	46.404	91.66	0.604	4.58	ألتزم باستخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة.	5
11	0.000	36.976	89.49	0.707	4.47	أحرص على عدم نقل ما يحدث من خلافات في العمل إلى المجتمع الخارجي.	6
9	0.000	38.326	90.19	0.698	4.51	أحرص على عدم نقل مشاكل الشخصية إلى العمل .	7
3	0.000	52.754	93.12	0.556	4.66	أراعي عدم التردد في تقديم الخدمة للمراجعين .	8
8	0.000	45.849	90.45	0.588	4.52	الترم بالموظبة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.	9
6	0.000	38.662	91.15	0.714	4.56	أحرص على عدم التشهير بزملائي.	10
12	0.000	40.377	88.85	0.633	4.44	أحرص على تقبل الأوامر والنقد البناء .	11
4	0.000	47.939	91.78	0.587	4.59	أعمل على إحداث وترك انطباع جيد لدى الآخرين.	12
7	0.000	41.458	90.64	0.655	4.53	أؤمن ممارسات الموظفين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية .	13
15	0.000	19.154	79.43	0.899	3.97	تتسم آليات المساءلة الإدارية بالمرونة .	14
17	0.000	16.509	77.64	0.947	3.88	تتم إجراءات المساءلة الإدارية بنزاهة.	15
13	0.000	37.858	87.83	0.651	4.39	أحرص على تحقيق العدالة والمساواة في تعاملتي مع الموظفين .	16



الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
14	0.000	22.953	81.53	0.831	4.08	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.	17
16	0.000	18.482	79.36	0.928	3.97	يُسمح للموظف أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه مع رئيسه المباشر.	18
10	0.000	42.841	89.75	0.615	4.49	أتعاون مع فريق العمل بشكل فعال لتحقيق الأهداف .	19
	0.000	64.740	88.44	0.389	4.42	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "313" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "95.16%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المحافظة على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل" يؤدي لبناء شبكة علاقات انسانية جيدة مع الوسط المحيط فيه والمجتمع الخارجي، وبالتالي تعزيز روح التعاون والعمل بالفريق .

2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "93.44%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الحرص على الظهور بمظهر يليق بمكانتي كشخص إداري" والذي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية ضمن فريق العمل، كذلك المحافظة على آداب المهنة واحترامها، وهي تجعل للموظف الإداري نوع من المكانة المرموقة في بيئة العمل وهي إحدى الدلالات التي تميز الإداري عن غيره من الأفراد الآخرين.

3. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "93.12%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "مراعاة عدم التردد في تقديم الخدمة للمراجعين" نتيجة لروح التعاون السائدة بين الموظفين في العمل، حيث تتفق هذه العبارة مع الفقرة (11) في مجال العمل و الانجاز، ومع الفقرة (2) في العمل والانجاز .

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "79.43%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "آليات المساءلة الإدارية تتسم بالمرونة انعكاساً للفقرة رقم (20) في العمل والانجاز والتي تبين أن المساءلة تتم وفقاً للنتائج التي يتم تحقيقها .

2. في الفقرة رقم "18" بلغ الوزن النسبي "79.36%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يُسمح للموظف أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه مع رئيسه المباشر" وهذا انعكاساً لفقرة رقم (14) في الانضباط فالموظف يأخذ فرصة لتقديم تفسيرات لقراراته وطلب إعادة النظر في الجزاء الواقع عليه و تعطي فرصة لإدراك المخالفة التي قام بها وتمنعه من تكرارها مرة أخرى وتتضح لديه آلية المساءلة وآلية العقاب وبالتالي تنعكس على الأداء لديه للأفضل وذلك لعدم الوقوع في الخطأ مرة أخرى.

3. في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "77.64%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إجراءات المساءلة الإدارية تتم بنزاهة" تأتي نزاهة المساءلة من كونها معلنة ويسمح للموظف أن يقدم تبريرات لتصرفاته ويسمح له بمناقشة الجزاء الواقع عليه، كذلك يتم تطبيق المساءلة على كلا الجنسين دون تفریق وهذا ما أظهرته هذه الدراسة.

يشير الجدول (7:4) إلى أن مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة لجميع الفقرات في وزارة التربية و التعليم جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4.12، وبأهمية نسبية بلغت 88.44 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 64.740 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أخلاقيات الوظيفة العامة تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العنبي،2008) والتي أشارت إلى أن أخلاقيات الوظيفة العامة جاءت بنسبة مرتفعة، ومع دراسة (الحسن،2010) ويتضح من النتيجة السابقة أن أخلاقيات الوظيفة العامة تؤثر بشكل ايجابي على الأداء وبنسبة مرتفعة جداً حيث تعزز الأداء من حيث المحافظة على سلوكيات المهنة والعمل لصالح المصلحة العامة والمحافظة على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين وتقبل النقد البناء وتعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين .

## تحليل فقرات المحور الرابع: المجال الإنساني

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (المجال الإنساني) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (7:5)

### تحليل فقرات المحور الرابع: المجال الإنساني

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	أعزز علاقتي الاجتماعية مع المجتمع المحلي .	4.48	0.645	89.62	40.658	0.000	6
2	أحرص على نبذ التعصب والحزبية بجميع أشكالها بين الزملاء.	4.57	0.595	91.46	46.853	0.000	5
3	أحارب المحسوبية في العمل .	4.58	0.655	91.66	42.810	0.000	4
4	أحرص على بناء علاقات طيبة مع الإداريين الآخرين في القسم .	4.68	0.507	93.57	58.639	0.000	2
5	أحرص على احترام ذوي الاحتياجات الخاصة .	4.73	0.549	94.52	55.682	0.000	1
6	أتعامل مع رؤسائي بمرونة واحترام .	4.61	0.573	92.23	49.875	0.000	3
7	أحرص على مشاركة الموظفين والزملاء بمناسبة الاجتماعات الاجتماعية .	4.46	0.697	89.30	37.237	0.000	7
	جميع الفقرات	4.59	0.434	91.77	64.895	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "49" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 94.52% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على "الحرص على احترام ذوي الاحتياجات الخاصة " وهذا نابع من الجانب الانساني وحيث أن ذوي الاحتياجات الخاصة موجودون في المجتمع الفلسطيني بنسبة كبيرة نتيجة للعدوان الاسرائيلي المتكرر على القطاع ويتم النظر إليهم بنظرة عاطفية حتى لا يشعرون بالاختلاف و التمييز عن أفراد المجتمع.

2. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 93.57% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على " الحرص على بناء علاقات طيبة مع الإداريين الآخرين في القسم " الحرص على وجود علاقات انسانية يعتبر سبب لوجود التعاون وتعزيز روح فريق العمل ويرتبط ذلك مع بند العمل والانجاز .

**كما تبين النتائج أن اقل فترتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:**

1. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 89.62% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على " تعزيز العلاقات الاجتماعية مع المجتمع المحلي " لا يتم ذلك بصورة فردية وإنما بصورة مخطط لها والادارة تحفز عليها لانها تعزز التنافس بين المديرين وترفع من مستواها المهني .

2. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 89.30% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على " الحرص على مشاركة الموظفين والزلاء بمناسباتهم الاجتماعية " وذلك من العادات المتأصلة في المجتمع الفلسطيني أنه مجتمع طيب اجتماعي تعاوني.

يشير الجدول (7:5) إلى أن مستوى بعد المجال الإنساني لجميع الفقرات في وزارة التربية و التعليم جاء مرتفعاً جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4.59، وبأهمية نسبية بلغت 91.77 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 64.895 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المجال الإنساني يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي، 2008) والتي أشارت إلى أن المجال الانساني جاء بنسبة مرتفعة، ومع دراسة (الحسن، 2010).

يتضح من العبارات السابقة أن المجال الانساني يؤثر على الأداء بنسبة مرتفعة جدا حيث يحافظ على بناء علاقات انسانية داخل و خارج بيئة العمل، ويعمل على محاربة المحسوبية و الحزبية بجميع أشكالها ويحترم ذوي الاحتياجات الخاصة وتصبح المعاملة بين الأفراد تتسم بالمرونة والاحترام المتبادل .

### 7.3 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

1. تؤثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

وينبثق من هذه الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

الانضباط الوظيفي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) .

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7:6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (الانضباط الوظيفي) .

جدول رقم (7:6)

الانضباط الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الأثر	المتوسط الحسابي	الفقرة	المحور
0.000	44.970	82.82	0.450	4.14	الانضباط الوظيفي	الأول

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "49" تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (الانضباط الوظيفي) تساوي 4.14 ، و الوزن النسبي يساوي 82.82 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 44.970 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن الانضباط الوظيفي يؤثر وبشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يتفق مع دراسة (الزعيبي، 2003) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الانضباط الوظيفي هو أعلى مجال من حيث درجة التطبيق والأثر على فاعلية الأداء لدى الموظف.

### الفرضية الفرعية الثانية:

العمل والانجاز يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$  .

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7:7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (العمل و الانجاز)

جدول رقم (7:7)

العمل و الإنجاز

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف	المتوسط الحسابي	الفقرة	المحور
0.000	57.203	86.43	0.409	4.32	العمل و الإنجاز	الثاني

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "49" تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (العمل والانجاز) تساوي 4.32، والوزن النسبي يساوي 86.43 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 57.203 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن العمل والانجاز يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$  .

### الفرضية الفرعية الثالثة:

أخلاقيات الوظيفة العامة تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$  .

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7:8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (أخلاقيات الوظيفة العامة)

جدول رقم (7:8)  
أخلاقيات الوظيفة

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الأحرف	المتوسط الحسابي	الفقرة	المحور
0.000	64.740	88.44	0.389	4.42	أخلاقيات الوظيفة	الثالث

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "49" تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (أخلاقيات الوظيفة العامة) تساوي 4.12، و الوزن النسبي يساوي 88.44 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 64.740 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن أخلاقيات الوظيفة العامة تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$  .

الفرضية الفرعية الرابعة:

المجال الإنساني يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$  .

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7:9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (المجال الإنساني)

جدول رقم (7:9)

المجال الإنساني

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الأحرف	المتوسط الحسابي	الفقرة	المحور
0.000	64.895	91.77	0.434	4.59	المجال الإنساني	الرابع

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "49" تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (المجال الإنساني) تساوي 4.59، والوزن النسبي يساوي 91.77 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 64.895 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن المجال الإنساني يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) .

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  )

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بأثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات الاستبانة ( 4.34 )، والوزن النسبي يساوي (86.83%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 67.417 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 وهذا يعني أن المساءلة الإدارية وفقا لتصورات الباحثين تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) بنسبة مرتفعة جداً.

وبتحليل أبعاد المساءلة الإدارية ( الانضباط وظيفي، العمل والانجاز، اخلاقيات الوظيفة العامة، المجال الإنساني )، يتضح أن المجال الإنساني احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وبأهمية نسبية بلغت ( 91.77 % ) يليه بعد أخلاقيات الوظيفة بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وبأهمية نسبية بلغت ( 88.44 % )، يليه بعد العمل والانجاز بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وبأهمية نسبية بلغت ( 86.43 % )، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الانضباط الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبأهمية نسبية بلغت ( 82.82 % ) وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لهذه الأبعاد ذات مستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتسام المجتمع الفلسطيني بوجود علاقات انسانية وثيقة بين أفراد بصفته مجتمع عربي مسلم بشكل عام، ومجتمع مناضل بشكل خاص الأمر الذي يدعو إلى ضرورة بناء علاقات انسانية للمحافظة على النسيج الاجتماعي لمواجهة ما خلفه ويخلفه الاحتلال من كوارث انسانية



مما ينعكس على مجتمع وبيئة العمل الرسمي و بين الافراد في وزارة التربية والتعليم، كما أن الوصول الى مستويات مرضية من الانضباط الوظيفي يتطلب ادراكاً كبيراً، وكفاءة عالية و اتقان لمهام العمل.

و اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( الجبير، 1993) التي بينت أن المديرين أظهروا فهماً عالياً لمبدأ المساءلة الإدارية، و اتفقت مع نتيجة دراسة (دويري، 2002) التي بينت ان المديرين يتمتعون بدرجة عالية من الإدراك لجميع جوانب المساءلة الإدارية وأن رؤيتهم نحوها إيجابية. و اتفقت مع نتيجة دراسة (أخوارشيدة، 2004) التي أشارت إلى أن درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة كان مرتفعاً. و اتفقت مع نتيجة دراسة (الروابدة والدويري، 2004) والتي بينت أن المديرين في الوحدات الإدارية المبحوثة يتمتعون بالإدراك العالي لمفهوم المساءلة. في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزعبي، 2003) التي بينت أن درجة تطبيق المسائل الإدارية كانت متوسطة، وان مجال الانضباط الوظيفي شكل أعلى درجة تطبيق في حين شكل المجال الإنساني أدنى درجة تطبيق.

#### جدول رقم (7:10)

تحليل محاور الدراسة مجتمعة (أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة)

المحور	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
الأول	الانضباط الوظيفي	4.14	0.450	82.82	44.970	0.000	4
الثاني	العمل و الإنجاز	4.32	0.409	86.43	57.203	0.000	3
الثالث	أخلاقيات الوظيفة	4.42	0.389	88.44	64.740	0.000	2
الرابع	المجال الإنساني	4.59	0.434	91.77	64.895	0.000	1
	جميع الفقرات	4.34	0.353	86.83	67.417	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "49" تساوي 1.97

### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي للمتغيرات الشخصية الوظيفية ( الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية) عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  .

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى الجنس عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (7:10) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.487 وهي اكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.696 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى الجنس ،

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسؤولين ذكوراً وإناثاً يتساءلون بنفس الدرجة والآلية والسبب في ذلك يكون :

- نتيجة تشابه الخبرات التي يمرون بها في حياتهم العلمية والأكاديمية.
- كذلك مساواة الموظفين والموظفات في العبء الوظيفي.
- بسبب تطبيق القوانين والتعليمات في المساءلة على كلا الجنسين دون تمييز بينهم.
- تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الحصول على الوظائف.
- مشاركة المرأة في تحمل الأعباء الحياتية وكذلك سعيها لتأمين مستقبلها ومستقبل عائلتها شأنها في ذلك شأن الرجل.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ( الحسن، 2010 ) التي اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الداربية لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، ومع دراسة (الزعيبي، 2003) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق المساءلة الادارية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة (الكسبري، 2003) التي اشارت إلى وجود تأثير لمتغير الجنس على المساءلة.

#### جدول رقم (7:11)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات الباحثين حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزى إلى الجنس

البيان	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الانضباط الوظيفي	ذكر	247	4.124	0.463	-1.247	0.213
	أنثى	67	4.201	0.394		
العمل و الإنجاز	ذكر	247	4.321	0.417	-0.078	0.938
	أنثى	67	4.325	0.384		
أخلاقيات الوظيفة العامة	ذكر	247	4.414	0.398	-0.717	0.474
	أنثى	67	4.452	0.356		
المجال الإنساني	ذكر	247	4.582	0.450	-0.458	0.647
	أنثى	67	4.610	0.369		
أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة	ذكر	247	4.334	0.364	-0.696	0.487
	أنثى	67	4.368	0.308		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 313" تساوي 1.97

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين نحو أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (7:11) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 5.653 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.63

، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . ويبين اختبار شففيه جدول رقم (31) أن الفروق بين فئتي "41-50 سنة" ، و"أقل من 30 سنة" والفروق لصالح الفئة " 41-50 سنة " كما توجد فروق بين فئتي " 51 سنة فأكثر " ، و" أقل من 30 سنة " والفروق لصالح الفئة " 51 سنة فأكثر " .

وترجع الباحثة ذلك لكون الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) و فئة (41-50 سنة ) أكثر خبرة و تمرسا لمهامهم الوظيفية من باقي الموظفين وقد يترتب على ذلك ان يكون الموظف قد وصل إلى نوع من التشبع في المعرفة العامة بجميع ظروف العمل، وقد يكون قد تولى مناصب ادارية عليا وهذا يحتاج أن يكون قدوة، وقد يكون قد تسرب نوع من الملل لديه من روتين العمل، لذلك تكون المساءلة لدي هؤلاء الموظفين أكثر من غيرهم، وبالنسبة لفئة الموظفين أقل من 30 سنة سوف يكون الموظف حديث التعيين أكثر تمسكا بتعليمات العمل و قوانينه وحديثي التوظيف لذلك سوف يكونوا أكثر حرصا و تمسكا بالعمل و التزاما به.

#### جدول رقم (7:12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى العمر

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	1.485	3	0.495	2.485	0.061
	داخل المجموعات	61.764	310	0.199		
	المجموع	63.249	313			
العمل و الإجاز	بين المجموعات	2.333	3	0.778	4.810	0.003
	داخل المجموعات	50.120	310	0.162		
	المجموع	52.453	313			
أخلاقيات الوظيفة العامة	بين المجموعات	2.092	3	0.697	4.767	0.003
	داخل المجموعات	45.340	310	0.146		
	المجموع	47.432	313			

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المجال الإنساني	بين المجموعات	2.771	3	0.924	5.104	0.002
	داخل المجموعات	56.099	310	0.181		
	المجموع	58.870	313			
أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة	بين المجموعات	2.019	3	0.673	5.653	0.001
	داخل المجموعات	36.906	310	0.119		
	المجموع	38.925	313			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 310" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

#### جدول رقم (7:13)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير العمر

الفرق بين المتوسطات	أقل من 30 سنة	30-40 سنة	40-50 سنة	51 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة		-0.140	-0.230°	-0.194°
30-40 سنة	0.140		-0.089	-0.053
40-50 سنة	0.230°	0.089		0.036
51 سنة فأكثر	0.194°	0.053	-0.036	

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (7:13) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.829 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.13 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.093 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي

للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

وتعلل الباحثة ذلك أن جميع الموظفين يسعون إلى انجاز الأعمال الموكلة إليهم بما يحقق المصلحة العامة للعمل وللمؤسسة لأن المساءلة تتم على جميع الأفراد بنفس الدرجة تحت مختلف المسميات الوظيفية بنفس الدرجة لذلك لا يوجد فروق حتى تتم المتابعة لجميع العاملين للوصول للهدف المنشود و هو الارتقاء بمصلحة العمل . وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( العتيبي، 2008) حيث اشارت النتائج الاحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين نحو المساءلة الادارية تعزو للمسمى الوظيفي . كذلك اتفقت مع دراسة (الحسن، 2010) ودراسة (الزعبي، 2004) التي بينت عدم وجود فروق دالة احصائيا لتصورات المبحوثين تعزو لمتغير المسمى الوظيفي

#### جدول رقم (7:14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى المسمى الوظيفي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	1.269	6	0.211	1.047	0.395
	داخل المجموعات	61.980	307	0.202		
	المجموع	63.249	313			
العمل و الإنجاز	بين المجموعات	2.934	6	0.489	3.032	0.007
	داخل المجموعات	49.519	307	0.161		
	المجموع	52.453	313			
أخلاقيات الوظيفة العامة	بين المجموعات	1.090	6	0.182	1.203	0.304
	داخل المجموعات	46.342	307	0.151		
	المجموع	47.432	313			
المجال الإنساني	بين المجموعات	1.156	6	0.193	1.024	0.409
	داخل المجموعات	57.715	307	0.188		
	المجموع	58.870	313			
أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة	بين المجموعات	1.343	6	0.224	1.829	0.093
	داخل المجموعات	37.582	307	0.122		
	المجموع	38.925	313			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "6، 307" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.13

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (7:14) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.917 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.40، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.022 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . ويبين اختبار شفبه جدول رقم (7:14) أن الفروق بين فئتي "دبلوم متوسط"، و "دكتوراه" والفروق لصالح الفئة "دكتوراه" .

ترجع الباحثة اختلاف تقديرات أفراد العينة لأثر المساءلة على الاداء لصالح فئة "الدكتوراه" يعود أنه كلما زاد مستوى الدرجة العلمية للموظف الإداري فإن ذلك يزيد من تطور ونمو المسئول مهنيًا ويحسن من أدائه داخل المؤسسة ويؤهله إلى تولي مناصب إدارية عليا، وهذا يؤدي أن يكون هذا الموظف محط التركيز و الأنظار من قبل الموظفين الآخرين لذلك يتوجب عليه الدقة في جميع الأعمال التي يقوم بها، كذلك فإن حملة الالدراسات ربما يكونوا مؤهلين إدارياً للقيام بمهام الإدارة ويدركون أهمية المساءلة في العمل والانجاز والأخلاقيات .

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ( العتيبي،2008) التي اشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين نحو المساءلة الادارية تعزو لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الأفراد الحاصلين على درجة الدكتوراه، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (دويري،2002) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين نحو المساءلة الإدارية تعزي لمتغير المؤهل العلمي، أيضا اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الزعيبي،2003) التي بينت عدم وجود فروق دالة احصائيا في تطبيق المساءلة تعزي لمتغير المؤهل العلمي ،كذلك اختلفت مع دراسة (الحسن،2010) التي بينت عدم وجود فروق دالة احصائيا عند تطبيق المساءلة تعزو للمؤهل العلمي.

جدول رقم (7:15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	1.017	4	0.254	1.262	0.285
	داخل المجموعات	62.232	309	0.201		
	المجموع	63.249	313			
العمل و الإنجاز	بين المجموعات	2.297	4	0.574	3.537	0.008
	داخل المجموعات	50.157	309	0.162		
	المجموع	52.453	313			
أخلاقيات الوظيفة العامة	بين المجموعات	1.003	4	0.251	1.669	0.157
	داخل المجموعات	46.429	309	0.150		
	المجموع	47.432	313			
المجال الإنساني	بين المجموعات	2.602	4	0.651	3.572	0.007
	داخل المجموعات	56.268	309	0.182		
	المجموع	58.870	313			
أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة	بين المجموعات	1.416	4	0.354	2.917	0.022
	داخل المجموعات	37.509	309	0.121		
	المجموع	38.925	313			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 309" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.40

جدول رقم(7:16)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات	ثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
ثانوية عامة		0.304	0.241	0.144	-0.027
دبلوم متوسط	-0.304		-0.063	-0.160	-0.331°
بكالوريوس	-0.241	0.063		-0.097	-0.268
ماجستير	-0.144	0.160	0.097		-0.171
دكتوراه	0.027	0.331°	0.268	0.171	



- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى مكان العمل عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى مكان العمل عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (7:16) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.726 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.04 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.650 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى مكان العمل عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

تعتبر الباحثة أن هذه النتيجة طبيعية حيث أن جميع الموظفين بغض النظر عن موقع عملهم فكل منهم معني بتقديم مستوى أداء يضمن استمرارهم على رأس عملهم ، لضمان سير العمل على أفضل وجه مطلوب أياً كانت الضغوطات أو المعوقات التي يتعرض لها الموظف الإداري للوصول لمكان عمله . وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( الحسن، 2010) ودراسة (الزعبي، 2004) التي بينت عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة تطبيق المساءلة ترجع لمتغير مكان العمل .

#### جدول رقم (7:17)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى مكان العمل

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	1.155	7	0.165	0.813	0.577
	داخل المجموعات	62.094	306	0.203		
	المجموع	63.249	313			
العمل و الإنجاز	بين المجموعات	0.455	7	0.065	0.383	0.912
	داخل المجموعات	51.998	306	0.170		
	المجموع	52.453	313			

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
أخلاقيات الوظيفة العامة	بين المجموعات	0.909	7	0.130	0.855	0.543
	داخل المجموعات	46.522	306	0.152		
	المجموع	47.432	313			
المجال الإنساني	بين المجموعات	1.998	7	0.285	1.536	0.154
	داخل المجموعات	56.872	306	0.186		
	المجموع	58.870	313			
أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة	بين المجموعات	0.636	7	0.091	0.726	0.650
	داخل المجموعات	38.290	306	0.125		
	المجموع	38.925	313			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "7، 306" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.04

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (7:17) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 4.863 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.02 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.008 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . ويبين اختبار شفاه جدول رقم (7:17) أن الفروق بين فئتي " أكثر من 10 سنوات "، و " أقل من 5 سنوات " والفروق لصالح الفئة " أكثر من 10 سنوات " .

ترى الباحثة أن الموظفين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات قد أصبحوا متمرسين في العمل وتأقلموا مع الواقع المهني و بالتالي مع آليات المساءلة، في حين أن الموظفين ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات يكونوا حديثي التعيين وجدد على بيئة العمل، حريصين على البقاء في العمل لذلك هم

أكثر تقيداً بالقوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وسوف يكون لدى الموظف نوع من المد و الجذر بين النظري والتطبيق. وعليه فإنه حسب نتيجة هذه الدراسة فإن المساءلة تنعكس على أداء الموظفين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات .

ومن وجهة نظر الباحثة أن هذه النتيجة لها علاقة بالوضع السياسي الحالي السائد في قطاع غزة حيث أن الموظفين ذوي الخبرة أكثر من عشرة سنوات هم من الموظفين القدامى أي تحت اشراف سلطة رام الله ولديه نوع من الخوف أو الحوافز من التطور الوظيفي أو الترقيات التي تجري، في حين أن الموظفين الجدد تحت اشراف سلطة غزة يكون لديهم ارتياح داخلي من هذه النقطة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكسبري ( 2003 ) التي أظهرت وجود فروق في اتجاهات المديرين ولصالح "أكثر من 10 سنوات"، وكذلك دراستي (ابوكركي، 2003)، و(اخوارشيدة، 2004).

واختلفت مع نتيجة دراسة (الحسن، 2010) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العنبي، 2008) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة واختلفت مع نتيجة دراسة ( الزعبي، 2003 ) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع نتيجة دراسة ( دويري، 2002 ) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### جدول رقم (7:18)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	0.349	2	0.174	0.862	0.423
	داخل المجموعات	62.900	311	0.202		
	المجموع	63.249	313			
العمل و الإنجاز	بين المجموعات	2.585	2	1.292	8.060	0.000
	داخل المجموعات	49.868	311	0.160		
	المجموع	52.453	313			

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
أخلاقيات الوظيفة العامة	بين المجموعات	0.826	2	0.413	2.755	0.065
	داخل المجموعات	46.606	311	0.150		
	المجموع	47.432	313			
المجال الإنساني	بين المجموعات	1.408	2	0.704	3.809	0.023
	داخل المجموعات	57.463	311	0.185		
	المجموع	58.870	313			
أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة	بين المجموعات	1.180	2	0.590	4.863	0.008
	داخل المجموعات	37.745	311	0.121		
	المجموع	38.925	313			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 311" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

جدول رقم (7:19)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة

الفرق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	-0.074		-0.156°
5 - 10 سنوات	0.074		-0.083
أكثر من 10 سنوات	0.156°	0.083	

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . والناتج مبينة في جدول رقم (7:19) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.701 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.63، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.167 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزي إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ترجع الباحثة عدم وجود فروق في الآراء تعزى للحالة الاجتماعية، إلى كون العاملين أياً كانت حالتهم الاجتماعية حريصين على البقاء على رأس عملهم، خاصة في ظل وضع سوق العمل في قطاع غزة وصعوبة الحصول على فرصة عمل، كذلك نجد ان المجتمع الغزي له صبغة خاصة، فالمتزوج له التزامات نحو أسرته، وأيضا الأعزب منهم بدافع أخلاقي يبقى مساعدا في اعالة أهل بيته، أي أن الالتزامات و الضغوطات باتت متقاربة جداً على اختلاف الحالات الاجتماعية للأفراد. فإن كان الالتزام بتحسين الأداء وتطويره وفقاً للمساءلة الإدارية من قبل المؤسسة هو السبيل للحصول على حوافز وترقيات، وفي أسوأ الحالات هو الضمان لاستمرارية الفرد على رأس عمله، فإن جميع العاملين بغض النظر عن الحالة الاجتماعية معينين بتوجيه أدائهم وفقاً لدرجة المسائلة الإدارية.

#### جدول رقم (7:20)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	0.262	3	0.087	0.430	0.731
	داخل المجموعات	62.986	310	0.203		
	المجموع	63.249	313			
العمل و الإنجاز	بين المجموعات	0.935	3	0.312	1.876	0.134
	داخل المجموعات	51.518	310	0.166		
	المجموع	52.453	313			
أخلاقيات الوظيفة العامة	بين المجموعات	0.407	3	0.136	0.894	0.445
	داخل المجموعات	47.025	310	0.152		
	المجموع	47.432	313			
المجال الإنساني	بين المجموعات	1.805	3	0.602	3.269	0.022
	داخل المجموعات	57.065	310	0.184		
	المجموع	58.870	313			
أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة	بين المجموعات	0.630	3	0.210	1.701	0.167
	داخل المجموعات	38.295	310	0.124		
	المجموع	38.925	313			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 310" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

# الفصل الثامن

" النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة "

**Results & Recommendations  
& Suggestions Studies**

8.1 النتائج

8.2 التوصيات والمقترحات

8.3 الدراسات المقترحة

تناولت الدراسة تحليل أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج إضافة إلى اقتراح بعض التوصيات بناء على هذه النتائج.

### **8.1 توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود مفهوم المساءلة ومعرفة لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وقد جاءت تصورات المبحوثين للمساءلة الإدارية مرتفعة، وقد بلغ الوزن النسبي لجميع محاور المساءلة الإدارية 86.83%، وبالترتيب التنازلي لجميع محاور المساءلة الإدارية توصلت الدراسة إلى أن بعد المجال الإنساني احتل المرتبة الأولى، يليه بعد أخلاقيات الوظيفة العامة، يليه بعد العمل والإنجاز وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الانضباط الوظيفي، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لهذه الأبعاد ذات مستوى مرتفع. وتُفسر هذه النتيجة أن وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة قد حققت مستويات مرتفعة من المساءلة الإدارية، وذلك حتى تضمن نجاح جهود التطوير والتوسع الذي انتهجته الوزارة في الآونة الأخيرة، كما أن الاهتمام بالمجال الإنساني، وأخلاقيات الوظيفة العامة شكل الإطار المرجع لهذه المساءلة، وقد اهتمت الوزارة بكل طاقمها بنتائج العمل والأداء فيها من حيث الكم والكيف، ولذلك كان لابد من التركيز على معايير واضحة، وموضوعية للمساءلة وصولاً إلى تحقيق أهدافها بفاعلية .
2. دلت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين للانضباط الوظيفي بشكل عام جاء مرتفعاً، وقد احتلت الفقرتين المتعلقةتين بـ ( التزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل، وأراعي التسلسل الهرمي في العمل) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها ، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة بـ (تلتزم الوزارة الموظفين الإداريين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات) وتُفسر هذه النتيجة أن الموظفين الإداريين يمتلكون حس المسؤولية في المواظبة على الحضور للعمل، وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز على مستوى العمل، إلا أن الوزارة لا تلتزم الموظفين بتقديم تفسيرات للتصرفات المخالفة للتعليمات وقد يعود سبب ذلك إلى عدم اعطاء هذا الأمر الأهمية الكبرى في التأثير على الأداء.
3. عبرت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين للعمل والإنجاز بشكل عام جاء مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة المتعلقة ( أتجنب ارتكاب أخطاء لها صلة بالعمل ) المرتبة الأعلى، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تركز آليات المساءلة الإدارية على مستوى النتائج المتحققة) وتُفسر هذه النتيجة أن الموظفين الإداريين يسعون دائماً إلى رفع مستواهم المهني والإداري، فهم

يدركون انهم قدوة وأساس انجاز الأعمال بالنسبة للمجتمع المحلي المحيط .وقد حرص الموظفين الإداريين على تقديم معرفتهم بالمساءلة و الرفع من شأنها حتى تصل لأعلى مستوى من الجودة في الأداء.

4. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الدراسة أن تصورات المبحوثين لأخلاقيات الوظيفة العامة بشكل عام جاء مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة المتعلقة ( أحافظ على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل) المرتبة الأعلى، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة ( تتم إجراءات المساءلة الإدارية بنزاهة) وتُفسر هذه النتيجة أن الموظفين الإداريين يدركون انهم قدوة للموظفين الآخرين وللمجتمع المحلي، لذا فقد حافظوا على مستوى مرتفع من السلوك الأخلاقي، لا سيما المتعلق بالعمل تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة سواء مع زملائهم أم مع المراجعين، كما انهم يعتبرون انفسهم جزءاً لا يتجزأ من طاقم العمل في الوزارة، ولكنهم يشعرون أن المساءلة لا بد أن تتم بناء على أسس واضحة من النزاهة والموضوعية .

5. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الدراسة أن تصورات المبحوثين للمجال الإنساني بشكل عام جاء مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة المتعلقة ( أحرص على احترام ذوي الاحتياجات الخاصة ) المرتبة الأعلى، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة ( أحرص على مشاركة الموظفين والزملاء بمناسباتهم الاجتماعية ) وتُفسر هذه النتيجة أن الموظفين الإداريين يقومون بأدوارهم الإنسانية لا سيما مع الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، بل ويقدمون العون والمساعدة لهم كلما أمكنهم ذلك، كما ان الموظفين الإداريين يحافظون على وجود علاقات إنسانية طيبة في أقسامهم مع الموظفين والزملاء بمناسباتهم الاجتماعية مع وجود بعض التحفظات والتي قد تعود إلى حساسية المركز الوظيفي الذي يشغله.

6. دلت النتائج الواردة في الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية ( الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة، المجال الإنساني) على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بغزة، ذلك أن متغيرات الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة العامة والمجال الإنساني تعد من العوامل الرئيسية في تحقيق الأداء المطلوب، فالانضباط الوظيفي يسهم في قيام الموظفين الإداريين بالمهام المنوطة بهم بفاعلية، كما أن تحقيق درجات مرتفعة من الانجاز يسهم في تحقيق رؤية الوزارة، والتزام الموظفين الإداريين بأخلاقيات الوظيفة العامة يحقق العدل والمساواة سواء بالنسبة لزملائهم في القسم أو في الأقسام الأخرى والمديريات، كما أن المجال الإنساني يكسر حاجز التعامل الرسمي السائد في جو العمل داخل الوزارة.



7. أظهرت النتائج الواردة في الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير العمر بين فئتي "41-50 سنة"، و "أقل من 30 سنة" والفروق لصالح الفئة " 41-50 سنة " كما توجد فروق بين فئتي "51 سنة فأكثر"، و "أقل من 30 سنة " والفروق لصالح الفئة " 51 سنة فأكثر " .
8. أظهرت النتائج الواردة في الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين فئتي "دبلوم متوسط"، و"دكتوراه" ولصالح الموظفين الإداريين الحاصلين على درجة الدكتوراه.
9. أظهرت النتائج الواردة في الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين فئتي "أكثر من 10 سنوات"، و"أقل من 5 سنوات" والفروق لصالح الفئة " أكثر من 10 سنوات " .
10. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو المساءلة الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، الحالة الاجتماعية) على الترتيب.
11. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو المساءلة الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( مكان العمل، المسمى الوظيفي) على الترتيب .
12. جاءت الكثير من العبارات توافق وتدعم بعضها البعض في النتائج وهذا يدل على أن العبارات مدروسة جيدا وصادقة حيث نقيس ما وضعت لقياسه.
13. جزء كبير من اجابات المبحوثين كانت الاجابات فيه نابعة من البصمة الشخصية أكثر من البصمة الوظيفية .
14. أن المساءلة تطبق وتتم بطريقة منتظمة وليست عشوائية و لكن لا بد من النهوض بطرق وآليات تطبيقها حتى تتم بنزاهة ودراسة النتائج المترتبة عليها حتى تتكون هناك تغذية راجعة يتم الاستفادة منها بعد ذلك ( توظيف مفهوم المساءلة الذكية) .
15. يوجد هناك ارتباط ايجابي دال على مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) بين درجة المساءلة الإدارية ومجالاتها والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة. هذه النتيجة تتفق مع طبيعة النفس البشرية والتي تحتاج إلى المراقبة والمتابعة لإنجاز الأعمال بالشكل الأمثل، فكلما شعرنا بالمسؤولية أكثر، التزمنا بأعمالنا أكثر، وإحساسنا بالمساءلة عن أعمالنا يجعلنا نهتم بعملنا ونقوم بإنجازه بأفضل شكل، وكذلك الموظف الإداري فكلما أدرك انه مسائل عن عمله فهذا يجعله ذلك حريصاً على أدائه بأفضل شكل، أي أن هناك علاقة ارتباطية بين درجة وعي الموظفين الإداريين لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية الأداء بالوزارة والمديريات التابعة لها .

## 8.2 التوصيات والمقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز دور المساءلة على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم بغزة، وهذه التوصيات :
- 1- تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المديرون من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة الإدارية للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الموظفين الآخرين.
  - 2- التأكد من وضوح الأنظمة واللوائح ووصولها إلى جميع العاملين بصورة سلسة، بالإضافة إلى التوجيهات المستمرة الداعمة للالتزام بهذه الأنظمة.
  - 3- ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها بطرح مسابقات ذات صلة بالمساءلة الإدارية حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية أفراد المجتمع.
  - 4- عمل دورات تدريبية ولقاءات للقائمين على عملية المساءلة الإدارية لإكسابهم مهارات التعامل مع المجتمع مما يؤدي إلى تفعيل هذا الجانب لديهم وانعكاس آثاره بشكل ايجابي على أداء الإداريين .
  - 5- ضرورة ربط العقوبة مع التطبيق، فبدون العقوبة لا يمكن إنجاز نظام المساءلة، و من الضروري أيضاً ترسيخ مبدأ الثواب عن طريق إيجاد حوافز مادية أو معنوية أو وظيفية للمتميزين في أدائهم.
  - 6- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باستخدام بعض البرامج التدريبية التي من شأنها أن تصقل قدرات الإداريين و المسؤولين للقيام بمهامهم بشكل فعال.
  - 7- التركيز على شخصية الموظف الإداري من حيث الصفات الشخصية والوظيفية في اجراءات التعيين وذلك حتى لا تطغى الجوانب الشخصية على المفروضة والازمة للعمل.
  - 8- تنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام اساليب المساءلة الحديثة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز.
  - 9- تعزيز ثقافة الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين عن طريق عقد دورات تدريبية وورش عمل ، واعطاء الحوافز للمتميزين من الموظفين في ذلك .
  - 10- توفير أجواء اجتماعية ملائمة تشجع العاملين على تطوير أدائهم وتحسينه، لزيادة التفاعل بين العاملين من خلال الأنشطة الاجتماعية الهادفة، بالإضافة إلى الاهتمام بطبقة المدراء وتوعيتهم إلى أهمية العلاقة الجيدة بينهم وبين العاملين وانعكاساتها على الأداء الوظيفي الكلي.
  - 11- فيما يتعلق بقضايا النزاهة والمساءلة والشفافية وهي مطلب جماهيري فلسطيني، ولكن في اعتقاد الباحثة أن الخلل يكمن في الممارسة، كما اعتقد أن هناك خلل في المفهوم والممارسة معاً، فمجتمع غير مبني على النزاهة والشفافية والمساءلة لا ينتج مؤسسات فيها ذلك، لماذا؟ وأين الخلل؟

## 8.1 الدراسات المقترحة:

في ضوء دراسة الباحثة والنتائج التي توصلت إليها تقترح الدراسات المستقبلية التالية :

1. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في آليات المساءلة وسبل تنفيذها وكيفية متابعة النتائج المترتبة عليها لدى الموظفين الإداريين.

2. إجراء دراسات مشابهة تتعلق بكيفية تنمية المساءلة الذاتية ( الشخصية ) ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

3. إجراء المزيد من الدراسات و البحوث التي تركز على مصطلح المساءلة الذكية .

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب العربية

القرآن الكريم

أخو أرشيده ، عالية، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006 م.

افندي، عطية حسن ، الإدارة العامة: إطار نظري ومدخل التطوير وقضايا هامة في الممارسة. القاهرة: 2002م.

الخرامي، عبد الكريم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء. القاهرة،: مكتبة ابن سينا، 1999 م.

آدم، وولف، المساءلة في الإدارة العامة، اصلاح الديمقراطية و الكفاءة و الأخلاق، المجلة الدورية للعلوم الإدارية، أبو ظبي، المجلد 5 ، العدد 4 ، 2000 م.

درة، عبد الباري ابراهيم، والصباح، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين. الاردن : دار وائل للنشر ، 2008 م.

شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005م.

الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية : دار الفكر الجامعي، 2007 م.

الطائي، يوسف حجيم وآخرون، غدارة موارد البشرية. مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان: الوراق للنشر، 2006 م .

الطويل، هاني عبد الرحمن، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 1999 م.

عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر، 2001 م .

العساف، صالح حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان، 1995 م .

العلاق، بشير، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، 2008 م.

الغالبي، طاهر، وادريس، وائل، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر، 2007 م .

فوزي، سامح، المساءلة والشفافية : إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير. القاهرة : مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام ، 1999م.

كشك، محمد بهجت، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية: دار الطباعة الحرة، 1996م.

محمد، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. القاهرة : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001 م.

المدهون، محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى، فلسطين: 2005م.

نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية. عمان: جامعة الزيتونة الأردنية، 2002م.

هاينز ، ماريون أي ، إدارة الأداء : دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة : محمود مرسي وزهير الصباغ ، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1988م.

هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد : دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد. مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2010 م .

هلال، محمد، مهارات إدارة الأداء . طبعة أولى، القاهرة: مركز تطوير الأداء و التنمية، 1999م.

الهيبي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . عمان: دار وائل للنشر، 2003 م.

وزارة التربية و التعليم العالي ( الإدارة العامة للتخطيط التربوي)، الخطة الخمسية للعام 2008/2012 م – أكتوبر 2011 م

#### ثانياً: الدوريات المحكمة

أبو حشيش ، بسام ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية ( سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص 597 - ص 626، يونيو 2010 م .

افندي، عطية حسن ،الإدارة العامة :إطار نظري ومدخل التطوير وقضايا هامة في الممارسة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2002 م.

أورتييز، إيفين ، سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، تقرير عن تفويض السلطة والمساءلة، الجزء 2، جنيف ، 2004 م.

حرب، جهاد، تقرير حول أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني، المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية (مفتاح)، 2003 .

حركات ، محمد ، دور المساءلة والرقابة في تحقيق التنمية و الوحدة ، المستقبل العربي، مجلد 14، عدد 22، 1991 م.

الروابدة، محمد علي، والدويري، أحمد عودة المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة : دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، الأردن ، 2004 م.

شمس الحق، أهمية المساءلة في ظل المنهج الجديد للحكم العام، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، أبو ظبي، مجلد 5، العدد 4 ، ص 97، 2000 م.

صالح، أحمد عبد الله، بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2001

العوامل، نائل، الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة، دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 31، عدد3، 2004 م.

القضاة، قاسم سليمان، وأيوب سعد ناصر، المعايير التي يقوم عليها نظام المساءلة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ورقة عمل قدمت في المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان، الأردن ، 1997 م.

كرمه، منير جبريل، معايير ومؤشرات صحيفة المساءلة الذاتية لاستشراف دور المحاضر في الدراسات العليا في فلسطين، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول لكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2009 م.

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

أبو حمدة ، سعدة أحمد ، درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2008 م.

أبو كركوكي، ساجدة غالب مهاوي ، مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وأهدافها وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن ، 2003 م.

أخو ارشيدة، عالية، درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدارس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن ، 2004 م.

الجغبير، عبد الآلة ، درجة فهم مديري الأقسام في وزارة التربية والتعليم للمناخ الديمقراطي ولמידاً المساءلة وأثر ذلك في سلوكهم الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية، الأردن، 1993 م.

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

الحمود ، لاما صقر احمد ، نموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع الإتجاهات الإدارية المعاصرة ،أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان ، الأردن، 2007 م .

الدريني، لبنى نعيم احمد ، إتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، الأردن ، 2000 م.



الدويري، أحمد عودة ،المساءلة في الإدارة العامة في الأردن من وجهة نظر المدراء في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،الأردن ، 2002 م .

رضا، حاتم علي حسن، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م.

الزعبي، ميسون طلاع ، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003م.

السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010 م .

سمير، حنان موسى محمد ، واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة القدس، أبوديس ، فلسطين، 2008 م .

الشريف، طلال، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004م.

العتيبي ، راشد غازي ، أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة،الأردن ، 2008 م .

عقيل، ناصر بن محمد، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م.

عكاشة، أسعد أحمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008م.

العمرى، حيدر محمد بركات، واقع المسائلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن: دراسة تحليله تطوريه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2004 م.

الفايدي، سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م.

القضاة، احمد عواد مفلح، أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الاردن، 2000 م .

كسبري، عبير عيد ،اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003م.

المدني، معن بن محمد بن عبد الفتاح بنونه ،المساءلة الإدارية تطبيقاتها، ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007م.

المطرفي، شعيل بن بخيت، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض، 2005 م.

النميان، عبد الله عبد الرحمن، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م.

#### رابعاً: المنشورات والتقارير والمواقع الإلكترونية:

- المؤقت، فاطمة وآخرون، مساعلة العمل الأهلي الفلسطيني، دراسات تقييميه، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، الطبعة الأولى، القدس، ٢٠٠٧م متاح في :  
[www.aman-palestine.org/documents/ngos](http://www.aman-palestine.org/documents/ngos)

- برنامج إدارة الحكم في الدول العربية POGAR متاح في:  
<http://www.pogar.org/arabic/governance/transparency.aspx>

- الطوخي، سامي، الشفافية في الحكومة: الإدارة بالشفافية الطريق والإصلاح الإداري تطوير المنظمات، 2009 /1/30 متاح في:  
<http://kenanaonline.com/users/toukhy/posts/٨١٧٨٦٣>

<http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php>

<http://www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic&sid=40492>

<http://www.mohe.ps>

<http://www.emeraldinsight.com/١٧٤١-٠٤٠٤.htm>

<http://www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic&sid=40492>

<http://www.palmoon.net/5/topic-5269-41.html>

[http://www.issai.org/media\(820,1033\)/ISSAI\\_20\\_A\\_endorsement\\_version.pf](http://www.issai.org/media(820,1033)/ISSAI_20_A_endorsement_version.pf)

"<http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php/>

<http://www.iugaza.edu.ps/ara/research/ISSN1726-6807>

### خامساً: المراجع الأجنبية:

- A.Emille. **The Daynamics of Management Control**, London: Business Publications, 1997, P160.
- Callero,Elizabeth.(1998).**The Relationship Between Autonomy, Traditional Public Schools and charter Schools in California**,Dissertation Abstracts International, A 58/12.P.4504.
- Delmmer, D., & Leggelr, J., (2001). U. S. Local Government Managers and The Complexity of Responsibility and Accountability in Democratic Governance, Journal of Public Administration Research and Theory, 11(1), 73.
- Huque, Ahmed Shafique, **Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms** , International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 60 No1 PP59-74 , 2011, available at [www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm](http://www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm) .
- Lawanda, Edwards (2009): **Accountability Practices of School Counselors**, Unpublished Master Thesis, Auburn University, Thesis and Dissertations .[http:// hdl. handle.net/10415/1715](http://hdl.handle.net/10415/1715).
- Merrick,N.(1994): Fedral , Education CLaims:An Unfair Contest.
- Pulliam, A. L. (2008):" **The Impact of Student Mobility on School Accountability in Texas**", Unpublished Master Thesis, Baylor University, [http:// hdl. Handle.net/ 2104/5028](http://hdl.Handle.net/2104/5028).
- Parker, Lee, & Gould, Graemel, (1999). **Changing Public Accountability: Critiquing New Directions**, **Accounting Forum**, 23(2).
- Ragland, Mary.(1999).**Urgency, responsibility, efficacy: preliminary findings of study of high Performing Texas school districts**. Dissertation abstracts International.A59/10 P.3703.
- Smith, R. , (1995). **Successful School management**, New York, USA.
- Wanger,R. (1989). **Accountability in Education**, London, Routledge.
- Oliver, Richard W., **What is Transparency**, The McGraw- Hill Companies, Inc,USA,2004.

## الملاحق

- ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة
- ملحق رقم (2) الإستبانة في صورتها النهائية

قائمة بأسماء السادة المحكمين للإستبانة

الوظيفة	الاسم	الرقم
أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة وعميد كلية التجارة بالجامعة حالياً.	أ.د. ماجد الفرا	1
أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة	أ.د. يوسف عاشور	2
أستاذ إدارة الأعمال المشارك في كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة	د. سامي أبو الروس	3
أستاذ إدارة الأعمال المشارك في كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة	د. رشدي وادي	4
أستاذ الإحصاء المساعد في كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة	د. نافذ بركات	5
أستاذ إدارة الأعمال المساعد في كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة	د. وسيم الهبيل	6
أستاذ الإحصاء التطبيقي المشارك في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة	د. عبد الله الهبيل	7
أستاذ إدارة الأعمال المساعد في كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة	د. وائل ثابت	8
أستاذ إدارة الأعمال المساعد في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة	د. مروان الأغا	9
أستاذة إدارة الأعمال المشارك في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة	د. نهاية التلباني	10



ملحق رقم (2)

الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

### استبانة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول:

" أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة " وذلك ضمن متطلبات استكمال رسالة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، حيث يهدف هذا البحث إلى قياس عنصر المساءلة الإدارية من وجهة نظر الموظف الإداري من خلال أربعة محاور ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي .

لذا تأمل الباحثة من سيادتكم التلطف بالإجابة عن جميع الفقرات الواردة ضمن هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية تأصيلاً لتصوراتكم القيمة وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب .  
مؤكدةً لكم بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة /

حنين نعمان الشريف

أولاً : الخصائص الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة :

• الجنس :

ذكر  أنثى

• العمر:

أقل من 30 سنة  31-40 سنة  41-50 سنة  51 سنة فأكثر .

• الحالة الاجتماعية :

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

• المؤهل العلمي:

ثانوية عامة  دبلوم متوسط  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

• سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  5 – 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

• مكان العمل :

مبنى الوزارة  مديرية شرق غزة  مديرية غرب غزة  مديرية شمال غزة

مديرية الوسطى  مديرية شرق خانينوس  مديرية غرب خانينوس  مديرية رفح

• المسمى الوظيفي:

مدير عام  نائب مدير عام  رئيس قسم  نائب رئيس قسم

مدير دائرة  نائب مدير دائرة  إداري



فقرات الاستبانة

ثانياً: المساءلة الإدارية

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>أولاً: الانضباط الوظيفي</b>						
					1	التزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل.
					2	أراعي التسلسل الهرمي في العمل.
					3	أحرص على التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل .
					4	ألتزم بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات .
					5	أخبر الرئيس المباشر لي عند مغادرتي العمل .
					6	أحرص على استغلال أوقات العمل الرسمي وعدم استقبال الزوار الخاصين.
					7	أؤدي العمل بنشاط و ارتياح .
					8	أدرك القواعد المطلوب الالتزام بها في العمل .
					9	آليات المساءلة الادارية في العمل معلنة لجميع الموظفين.
					10	تتم المساءلة الادارية في العمل بناء على معلومات موثوقة .
					11	أتحمل المسؤولية عند حدوث خطأ ناتج عن عملي في المكان.
					12	تحرص الادارة العليا على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة عند ثبوته.
					13	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لتكرار المخالفة ونوعها.
					14	تُلزم الوزارة الموظفين الإداريين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات .
<b>ثانياً: العمل و الإنجاز</b>						
					15	أتجنب ارتكاب أخطاء لها صلة بالعمل .
					16	أحرص على انجاز الأعمال وفق الخطة العامة للوزارة .
					17	أحرص باستمرار على انجاز الأعمال في وقتها.
					18	أقوم بالتخطيط لأداء العمل المناط بي .
					19	لدي رغبة في تنظيم وانجاز الأعمال اليومية .

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					20	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال الفردية.
					21	أهتم بمراجعة الآخرين فيما يخص الأداء في العمل.
					22	لدي القدرة على الحوار و إدارة النقاش و التواصل مع الزملاء.
					23	أوزع المهام الإدارية وفق المقدرة والكفاءة .
					24	أحرص على متابعة و توجيه الموظفين .
					25	أحرص على التعاون مع الآخرين لانجاز العمل .
					26	أحرص على إعداد الخطط السنوية و تنفيذها .
					27	أشجع وأحفز الموظفين على انجاز الأعمال الموكلة إليهم .
					28	أشارك في الاجتماعات الدورية مع الموظفين .
					29	أستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمل.
					30	أنتهج نهج التجديد والتطوير في الإدارة.
					31	أطرح و أجرب أفكاراً ادارية جديدة مدروسة جيداً.
					32	أسعى باستمرار لتحسين مستوى أدائي الحالي.
					33	أحرص على ضبط المخالفات أثناء العمل وعدم التهاون فيها إن وجدت.
					34	تركز آليات المساءلة الادارية على مستوى النتائج المتحققة.
					35	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.
					36	أقضي أوقات الدوام الرسمي في تأدية المهام الوظيفية.
<b>ثالثاً: أخلاقيات الوظيفة العامة</b>						
					37	أحرص على الظهور بمظهر يليق بمكانتي كشخص إداري.
					38	أحافظ على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل.
					39	أحرص على عدم استغلال مناصبي لتحقيق مكاسب شخصية .
					40	أحرص على عدم استخدام الهاتف بشكل غير مبرر.
					41	ألتزم باستخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة .
					42	أحرص على عدم نقل ما يحدث من خلافات في العمل إلى المجتمع الخارجي.

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					43	أحرص على عدم نقل مشاكل الشخصية إلى العمل .
					44	أراعي عدم التردد في تقديم الخدمة للمراجعين .
					45	التزم بالمواظبة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.
					46	أحرص على عدم التشهير بزملائي.
					47	أحرص على تقبل الأوامر والنقد البناء .
					48	أعمل على إحداث وترك انطباع جيد لدى الآخرين.
					49	أثمن ممارسات الموظفين التي تعكس القيم و الاتجاهات الإيجابية .
					50	تتسم آليات المساءلة الادارية بالمرونة .
					51	تتم اجراءات المساءلة الادارية بنزاهة.
					52	أحرص على تحقيق العدالة والمساواة في تعاملتي مع الموظفين .
					53	تركز آليات المساءلة الادارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.
					54	يُسمح للموظف أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه مع رئيسه المباشر.
					55	أتعاون مع فريق العمل بشكل فعال لتحقيق الأهداف .
<b>رابعاً: المجال الإنساني</b>						
					56	أعزز علاقتي الاجتماعية مع المجتمع المحلي .
					57	أحرص على نبذ التعصب والحزبية بجميع أشكالها بين الزملاء.
					58	أحارب المحسوبية في العمل .
					59	أحرص على بناء علاقات طيبة مع الإداريين الآخرين في القسم .
					60	أحرص على احترام ذوي الاحتياجات الخاصة .
					61	أتعامل مع رؤسائي بمرونة واحترام .
					62	أحرص على مشاركة الموظفين والزملاء بمناسباتهم الاجتماعية .

تمت بحمد الله