

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية

وعلاقتها بدرجة عالية الأداء الإداري لـ "مؤلفيها"

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

DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب: نور عويش

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2015 / 10 / 27



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية/ الإدارة التربوية

” درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها”

The Degree of Practicing Administrative Accountability by The
Administration of The Islamic University and its relationship with the
Degree of The Effectiveness of Administrative performance for its employees.

إعداد الباحثة

نور عوض حسن

إشراف الأستاذ الدكتور

عليان عبدالله الحولي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من
قسم أصول التربية بكلية في التربية الجامعة الإسلامية بغزة

1436هـ - 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ نور عوض صابر حسن لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية و علاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 26 شوال 1436هـ، الموافق 11/08/2015م

الساعة الثامنة والنصف صباحاً بمبنى الحيدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
عليان عبدالله الحولي

مشرفاً و رئيساً

أ.د. عليان عبدالله الحولي

.....
فؤاد علي العاجز

مناقشاً داخلياً

أ.د. فؤاد علي العاجز

.....
ماجد محمد الفيرا

مناقشاً خارجياً

أ.د. ماجد محمد الفيرا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....
فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾﴾

[العلق: 1-5]

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الإهداء

- ◀ إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة والذي العزيز.
- ◀ إلى نبع الحنان الذي لا ينضب أمي الغالية.
- ◀ إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي إخوتي وأخواتي.
- ◀ إلى رفيق دربي زوجي الغالي.
- ◀ إلى الشموع المضيئة في حياتي أولادي الأعزاء.
- ◀ إلى أصحاب الفضل والعطاء أساتذتي في الجامعة الإسلامية.
- ◀ إلى من هم اكرم منا مكانة شهداء فلسطين.
- ◀ إلى كل محبي العلم والمعرفة.

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل

أهدي هذا العمل المتواضع

شكرتقددين

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله الذي يسر لي إتمام هذا العمل المتواضع والذي ماكان لولا فضل الله ومنته عليّ أولاً ثم بأصحاب الفضل، والذين ذللوا لي الصعاب والعقاب، وتكرموا عليّ بعلمهم وخبرتهم، ولم يقصروا بنصحي وإرشادي حتى أثمر هذا الجهد وهذا العمل المتواضع لحيز الوجود.

والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين ومعلم البشرية سيدنا وقائدنا وقودتنا رسولنا الكريم القائل " من لايشكر الناس لا يشكر الله " وانطلاقاً من هذا الهدي القرآني والنبوي أتوجه بالشكر الخالص لرئاسة الجامعة الإسلامية وإدارتها وعمادة الدراسات العليا وكلية التربية وعمادتها، والأساتذة الأفاضل بكلية التربية، وأخص منهم الأستاذ الدكتور الفاضل عليان عبد الله الحولي حفظه الله والذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة فما وجدت منه إلا عطاءً كبيراً وعلماً زاخراً ونصحاءً مستمراً، مما أعانني على اتمام هذا العمل المتواضع، فجزاه الله خير الجزاء، كما وأتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور: فؤاد علي العاجز مناقشاً داخلياً.

الأستاذ الدكتور: ماجد محمد الفرا مناقشاً خارجياً.

والذين تفضلاً بقبول مناقشة الرسالة، فأنا على يقين بأن ملاحظاتهم النافعة والقيمة سيكون لها أثر بالغ في إثراء رسالتي وإظهارها بالشكل اللائق، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا عليّ بتحكيم الاستبانة. وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في إتمام هذه الرسالة، فجزاهم الله خير الجزاء.

ملخص الدراسة

”درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها“

إشراف: أ.د. عليان عبدالله الحولي

إعداد الباحثة: نور عوض حسن

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين، وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها، كما هدفت للتعرف على متوسط تقديرات موظفي الجامعة الأكاديميين والإداريين في الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية، ولدرجة فاعلية الأداء الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي).

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجامعة الإسلامية الإداريين والأكاديميين للعام الجامعي (2014-2015) والبالغ عددهم (802) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة الأصلية من (260) موظفاً من موظفي الجامعة الإسلامية بنسبة (32.2%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانتيين، الأولى لقياس درجة ممارسة المساءلة الإدارية من قبل إدارة الجامعة الإسلامية، والثانية لقياس درجة فاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة، وتم التحقق من صدق الاستبانتيين وثباتهما.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة "المساءلة الإدارية" يساوي 3.64 وبوزن نسبي (72.79%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية، وكانت المجالات على التوالي: حصل على المرتبة الأولى مجال "الضوابط الوظيفية" بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (77.26%) يليه مجال "التخطيط ومتابعة الأعمال" بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (72.26%)، ومن ثم مجال "الهيكل التنظيمي" بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (72.12%)، وأخيراً مجال "الأخلاقيات والحوافز" بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (69.98%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، و متغير سنوات الخدمة، و متغير الرتبة الوظيفية، و متغير المؤهل العلمي.
- المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة "فاعلية الأداء الإداري" يساوي 3.64 بوزن نسبي (72.88%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية وكانت المجالات على التوالي: حصل

مجال " الموارد والقدرات " بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (77.6%) على المرتبة الأولى يليه مجال " التقويم والتغذية الراجعة " بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (73.04%)، ومن ثم مجال "التخطيط" بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي(72.46%)، وأخيراً مجال " التدريب والتطوير" درجة موافقة عالية بوزن نسبي(67.68%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية الأداء الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي).
- توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية وفاعلية أداء الإداري للموظفين.

وبناءً على نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بعدة توصيات، أهمها:

- تفعيل الحوافز المعنوية والمادية وتقديم الدعم الكامل للموظفين وخاصة المتميزين في أدائهم مع ضرورة ربط نظام المساءلة الإدارية بتطبيق العقوبة في حالة وقوع المخالفات الإدارية.
- تقوية العلاقات بين فئات الهيكل التنظيمي، وتدعيم الجهود المشتركة، وتشجيع العمل بروح الفريق.
- الاستفادة من المعلومات التي ترشح من عملية التغذية الراجعة في بناء الخطط.
- تمكين الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية تمكن الموظف من القيام بمهامه بشكل فعال، والعمل على دمج الأساليب الإدارية الحديثة في العملية الإدارية مثل توظيف التكنولوجيا.
- تحفيز الموظف لمتابعة كل ما يستجد في مجال تخصصه بتقديم الدعم اللازم له وإشعاره بمدى أهمية أعماله وإنجازاته مع القيام بنشر الممارسات الحسنة والتجارب الإدارية الناجحة على صفحة الجامعة وتعميمها على الموظفين.

Abstract

The Degree of Practicing Administrative Accountability by The Administration of The Islamic University and its relationship with the Degree of The Effectiveness of Administrative performance for its employees

This study aimed to identify the practicing degree of administrative accountability by the Islamic University administration and its relationship to the degree of effectiveness of administrative performance point of view of its academic and administrative staff, and how the expressed perceptions were influenced by academic and the administration staff characteristics such as (gender, job title, years of experience, and scientific degree).

To achieve the objectives of the study, the researcher adopts the descriptive analytical approach. The population of the study included (802) members which are all the academic and administrative staff in the Islamic University, while the sample consisted of (260) of these members (32% of the population). Two questionnaires were designed to collect information from the sample. The first questionnaire is about administrative accountability and consisted of four aspects, the second is about the effectiveness of administrative performance and also consisted of four aspects.

From the results of the study it is found that:

- The total average of all paragraphs of "administrative accountability" equals 3.64 and thus the relative weight of (72.79%), that means there is a high agreement, the field of "Job controls" got a high degree approval rate of (77.26%) ranked first, followed by the field "Planning and work follow-up " with high degree of approval by (72.26%), and then the field of "organizational structure " with degree high approval rate of (72.12%), and finally the field of "Ethics and Incentives" with high degree of approval by (69.98%).
- There were no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in the average Islamic university staff estimates of practicing degree of administrative accountability by the Islamic University administration due to study variables (gender, job title, years of experience, and scientific degree).
- The total average of all paragraphs of "administrative performance effectiveness" is equal to 3.64 and thus the relative weight of (72.88%), that means there is a high agreement, the field of "Resources and Capabilities" got a high degree approval rate of (77.6%) ranked first, followed by the field "Improvement and Feedback " with high degree of approval by (73.04%), and then the field of " Planning " a high degree of approval by (72.46%) and, finally, the field of " Training and Development " with a high degree of approval by (67.68%).
- There were no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in the average Islamic university staff estimates of the degree of

administrative performance effectiveness due to study variables (gender, job title, years of experience, and scientific degree).

- There is a medium positive correlation statistically significant at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ between the administrative accountability and the administrative performance effectiveness.

Due to the results of the study, it is recommended that:

- Linking the administrative accountability system with punishments system in the case of administrative offenses.
- Activation of the moral and financial incentives and providing full support of the staff and especially outstanding in their performance.
- Strengthening relations between the organizational structure categories and supporting joint efforts to encourage teamwork.
- Building plans through information that produced from the feedback process.
- Refine staff capacities through training courses that enable the employee to perform his duties effectively.
- Integrating modern management methods in the management process such as the use of new technologies.
- Stimulate the employee to follow all developments in the area of specialization to provide the necessary support and notified him of the importance of his work and achievements.
- Posting good administrative practices and successful experiences on the university's home page and circulated to staff.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر و عرفان
ث	ملخص الدراسة
ح	Abstract
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ص	قائمة الأشكال
ض	قائمة الملاحق
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري	
11	المحور الأول: المساعلة الإدارية

الصفحة	الموضوع
11	مفهوم المساءلة
13	المساءلة في الفكر الإسلامي
15	أصناف المساءلة
17	المساءلة الإدارية
18	أهمية المساءلة الإدارية
20	أهداف المساءلة الإدارية
22	معوقات المساءلة الإدارية
23	طرق تحسين المساءلة الإدارية
24	المساءلة الإدارية في الجامعة الإسلامية
29	المحور الثاني: فاعلية الأداء الإداري
29	الأداء الإداري
30	نظريات الأداء الإداري
34	العوامل المؤثرة على الأداء الإداري
35	محددات الأداء الإداري
36	فاعلية الأداء الإداري
37	أنماط الفاعلية الإدارية
39	الكفاءة والفاعلية الإدارية
40	الأداء الإداري في الجامعة الإسلامية
الفصل الثالث	
الدراسات السابقة	
43	الدراسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية
57	الدراسات المتعلقة بفاعلية الأداء الإداري

الصفحة	الموضوع
65	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	
69	المقدمة
69	منهج الدراسة
69	مجتمع الدراسة
70	عينة الدراسة
72	أدوات الدراسة
73	صدق الاستبيان
79	ثبات الاستبانة
83	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية " إجابات التساؤلات ومناقشتها "	
85	المقدمة
85	المحك المعتمد في الدراسة
86	أسئلة الدراسة
118	الخاتمة
118	النتائج
120	التوصيات
121	المقترحات
122	المراجع
134	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(4-1)	توزيع أفراد المجتمع حسب متغيرات الدراسة	70
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	71
(4-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكل التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال	74
(4-4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط ومتابعة الأعمال " والدرجة الكلية للمجال	75
(4-5)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الضوابط الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال	75
(4-6)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات والحوافز " والدرجة الكلية للمجال	76
(4-7)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال	76
(4-8)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب والتطوير " والدرجة الكلية للمجال	77
(4-9)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الموارد والقدرات " والدرجة الكلية للمجال	77
(4-10)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التقويم والتغذية الراجعة " والدرجة الكلية للمجال	78
(4-11)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة "المساءلة الإدارية" والدرجة الكلية للاستبانة	79
(4-12)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة "فاعلية الأداء الإداري" والدرجة الكلية للاستبانة	79

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(4-13)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " المساءلة الإدارية "	80
(4-14)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " المساءلة الإدارية "	81
(4-15)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " فاعلية الأداء الإداري "	82
(4-16)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " فاعلية الأداء الإداري "	82
(5-1)	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	85
(5-2)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " المساءلة الإدارية "	86
(5-3)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الهيكل التنظيمي "	89
(5-4)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط ومتابعة الأعمال "	91
(5-5)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الضوابط الوظيفية "	93
(5-6)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات والحوافز "	95
(5-7)	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	97
(5-8)	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الرتبة الوظيفية	98
(5-9)	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	99
(5-10)	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	101
(5-11)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " فاعلية الأداء الإداري "	102
(5-12)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " التخطيط "	105
(5-13)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " التدريب والتطوير "	107

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
108	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " الموارد والقدرات "	(5-14)
110	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " التقويم والتغذية الراجعة "	(5-15)
112	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - متغير الجنس	(5-16)
113	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الرتبة الوظيفية	(5-17)
114	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	(5-18)
115	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	(5-19)
116	معامل الارتباط بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية وفاعلية أدائهم الإداري	(5-20)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	متغيرات الدراسة	(1-1)
23	معوقات المساءلة الإدارية	(2-1)
33	نظرية التوقع	(2-2)
35	العوامل المؤثرة على الأداء الإداري	(2-3)
40	العلاقة بين الكفاءة والفاعلية الإدارية	(2-4)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
135	الاستبانة في صورتها الأولية	الملحق (1)
141	قائمة بأسماء المحكمين	الملحق (2)
142	الاستبانة في صورتها النهائية	الملحق (3)
148	كتاب تسهيل مهمة الباحثة	الملحق (4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

المقدمة:

يعتبر النظام التربوي من أكثر أنظمة المجتمع أهمية نظراً لارتباط نجاح الأنظمة الأخرى بنجاحه، فهو العمود الرئيس لبناء مجتمع على أسس سليمة كونه يستهدف تنشئة جميع أفراد المجتمع منذ الصغر، وعليه يجب أن يحظى هذا النظام بنوع من الاهتمام والرعاية والوقوف على متطلباته وتعزيزه لكي يكون خير داعم لبناء مجتمع متماسك، كما ويجب أن تكون هناك متابعة دورية للنظام من أجل معرفة نقاط قوته ومواطن ضعفه وأن يتبع لأسلوب إداري يصحح من الأخطاء التي تعرقل سير العمل ويواكب التغيرات والتطورات التي تطرأ خلال الظروف الحياتية المختلفة.

ولعل من أهم مكونات النظام التربوي هو الأداء الإداري للمؤسسة الذي يمثل كافة العمليات والأنشطة التي تدور داخلها، وبذلك فلقد أصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسة التربوية بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع الدول، ومن أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره هو قدرة المجتمع على إدارة مؤسساته وأنظمتها بكفاءة عالية وقدرة فائقة، ويعتبر تدني الأداء الإداري من أهم أسباب الاخفاق في بناء الأنظمة سيما الأنظمة التربوية(العلاق، 2008: 178).

فإذا كانت مهمة الإدارة هي القيام بالمهام الإدارية المختلفة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية فإنه يتوقف نجاحها على مدى تعاون الأفراد العاملين فيها بالقيام بالمهام الموكلة إليهم ومدى تقبلهم واستعدادهم لبذل أقصى طاقاتهم، فإذا توفرت الإدارة الناجحة فإنها قد تتمكن من تكثيف جهود أفرادها والعمل على تحفيزهم نحو القيام بوظائفهم على النحو المرغوب فيه. وبالتالي فإن الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن تطوير الأداء الإداري، وفي المقابل إن لم تكن هناك إدارة ذات كفاءة عالية مستوعبة أسس وآليات الإدارة السليمة، فإنها ستكون عقبة أمام أي تطور جوهري، ولعل من أهم المفاهيم التي ترتقي بتطوير الأداء الإداري المساءلة الإدارية، فهي من أهم وسائل مقاومة الفساد الإداري التي يجب أن تتبناها الإدارة العليا من أجل إيجاد تغذية راجعة لأداء موظفيها(هلال، 2010: 18).

إن للمساءلة الإدارية مكانتها الخاصة في سياق الأنظمة التربوية، فالمساءلة الإدارية تشكل مطلباً لفئات شرائح المجتمع كافة للتأكد من مدى نجاحها في بناء الأطر المعرفية والقيمية والاتجاهية والمهارية لمداخلتها البشرية، وكذلك ما يتوقع منها في خدمة المجتمع في إثراء المعرفة والفكر الإنساني، إضافة إلى مخرجها الرئيسي وهو بناء الإنسان الصالح (الطويل، 2006: 2).

هذا وتتمثل أهمية المساءلة الإدارية كمبدأ يحكم كل عمل يؤدي وكل سلوك يمارس حيث يؤدي تطبيق المساءلة الإدارية إلى نتائج عديدة منها: ربط الجانب النظري بالتنفيذ، ودقة اختيار

القادة، وتقييم الأداء، وتفعيل الثواب والعقاب، فالمساءلة هي القدرة على تقديم تفسير أو تبرير وقبول المسؤولية عن أعمال وعمليات تمت في المؤسسة والدور الذي لعبه المسؤول في الأعمال والعمليات (العتيبي، 2008:9).

والمساءلة الإدارية ليست بالعملية العشوائية ولا بالمزاجية؛ بل هي عملية مخططة ومحددة ومعروفة للطرفين ومتفق عليها كذلك. بيد أن ذلك كله لا يكفي لضمان مساءلة إداريه فعالة، إذ لا بد حتى يقوم الطرفان بدورهما على أكمل وجه أن تتوفر فيهما شروط تمثل في جوهرها مرتكزات أساسية ومتطلبات ضرورية لتحقيق مساءلة فعالة. ومن أبرز هذه الشروط إيجاد انضباطٍ راشدٍ ومسؤولٍ من طرفي المساءلة، خاصة وأنها تتم وجهاً لوجه في معظم الأحيان، وهذا يتطلب أن تتم المساءلة بعيداً عن التوتر والتهور والغضب، فالمساءلة التزام بالعدل وقول الحق، والعدل يمنح العاملين الثقة، وينزع من نفوسهم مخاوف الخطر والتهديد، لتحل محلها مشاعر الاطمئنان والهدوء والثقة بالنفس، وكذلك تتطلب المساءلة جهداً ذهنياً وعقلاً نشطاً، ذلك أنها ليست عملية عشوائية ولا طارئة ولا "روتينية" بل هي عمل مخطط، ومقصود ومعروف للطرفين يستلزم تفكيراً تأملياً، ومراجعة مستمرة للأداء وتحسينا متواصلاً للنتائج (الطويل، 2006: 248).

ومن جهة أخرى لا ينبغي أن ينظر للمساءلة على أنها مصدر للخوف والقلق، ولا أداة للتهديد بقدر ما هي أسلوب لمراجعة الأداء وتحسينه، وتطوير مهارات العاملين. والحقبة أن الممارسة الإيجابية الفعالة للمساءلة تنطوي على فوائد عديدة أهمها: أنها تقوم بتركيز الطاقة الكلية للمنظمة على أهدافها الاستراتيجية وتنسيق الجهود بين أفراد المؤسسة، كما وتقوم بدعم التفكير الاستراتيجي وبناء الشراكة بين الفرق العاملة في المؤسسة من خلال: تعزيز العلاقات الرشيدة بين صاحب العمل والعاملين، من حيث معرفة كل طرف بالتزاماته وواجباته، والدعم المطلوب، وصولاً إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (الحسن، 2010:35).

هذا وتعد المساءلة الإدارية أحد أهم العمليات الإدارية التي تمارسها إدارة الجامعة الإسلامية، حيث إنها تسعى من خلالها إيجاد رقابة مباشرة على أداء موظفيها وعلى سير عملياتها الإدارية المختلفة، وذلك بهدف تحقيق مستويات عالية من الفاعلية الإدارية لأداء موظفيها، وتعتبر إدارة الجامعة أن أحد الشروط الأساسية لتطبيق المساءلة الإدارية هو اقتران المساءلة بالنزاهة والعدل، لأن ذلك يمنح العاملين الثقة بأنفسهم وينزع الشعور بالخوف والتوتر بجانب تحقيق درجة جيدة من الرضا الوظيفي.

وإذا تحققت المساءلة الإدارية بصورة فعالة فإن تركيز إدارة الجامعة وموظفيها ينصب على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبالتالي رفع كفاءة الجامعة كمؤسسة أكاديمية.

ويرتبط مفهوم المساءلة بشكل ملموس بالفاعلية حيث تعتبر الفاعلية من الموضوعات المهمة من أجل التعرف إلى قدرة المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها بشكل عام. وتعتبر إدارة المؤسسة هي مفتاح فاعلية المؤسسة فالمدير بحكم منصبه يتوقع منه تقديم معدلات من الترابط والتنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة (أخو ارشيدة، 2006:132).

واختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة، ويمكن أن نبسط الأمور باعتبار أن الفاعلية هي درجة بلوغ الهدف من قبل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمنظمة. وبنظرة موسعة نجد أن الفاعلية تشمل على مساءلة متخذي القرارات في المنظمة فيما يتعلق بصحة هذه القرارات ومدى صحتها في تلبية الأهداف والقيم الاقتصادية وغير الاقتصادية للمنظمة (عابدين، 2001:28).

ومن خلال هذه الدراسة ستقوم الباحثة بايجاد العلاقة بين المساءلة الإدارية و فاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة الإسلامية ومعرفة طبيعة ودرجة قوة العلاقة بينهما كونها علاقة ايجابية أم علاقة سلبية، ومدى مساهمة المساءلة الإدارية في تحقيق أهداف الجامعة الإسلامية.

مشكلة الدراسة:

الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تتبع لنظام إداري خاص بها، وقد مرت العملية الإدارية في الجامعة بعدد من المراحل والمنعطفات، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في توظيف المساءلة الإدارية لاكتشاف الأخطاء واقتراح أوجه العلاج ومتابعة تنفيذ العلاج والمقترحات. وتدور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس التالي:

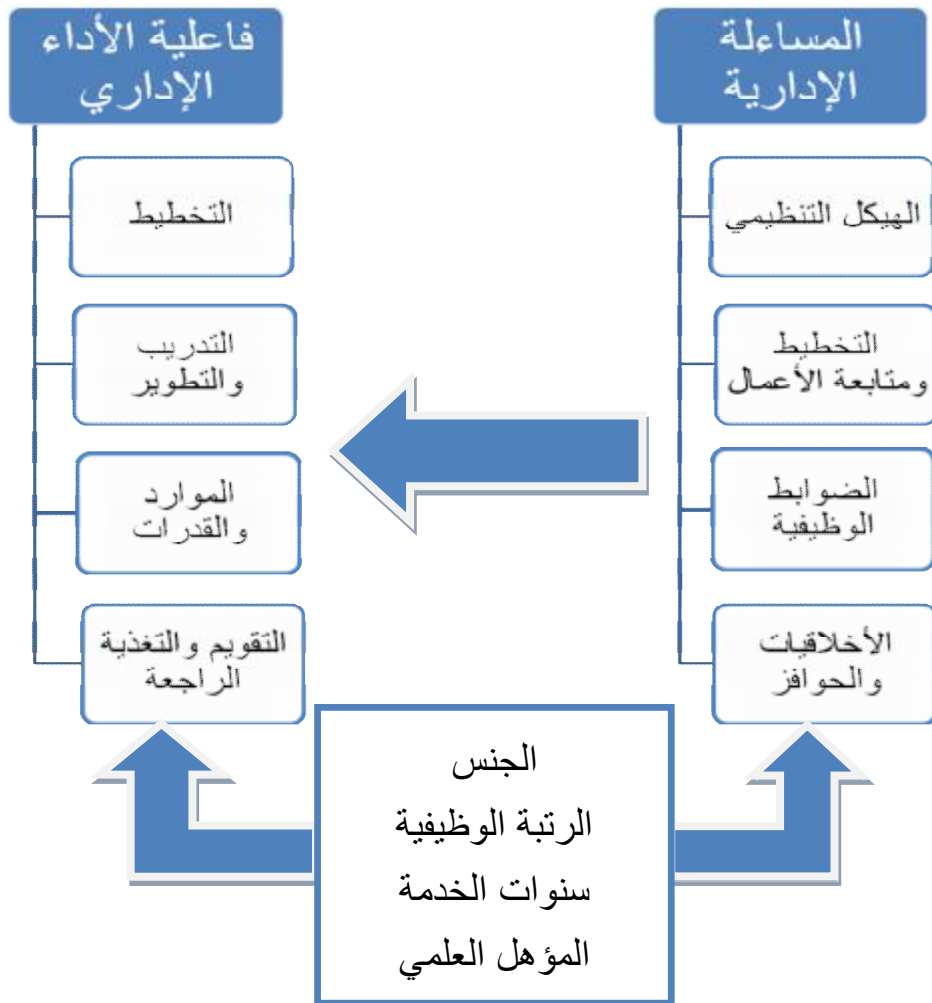
" ما درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وماعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها؟"

ومن خلال السؤال الرئيس ينبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية بغزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر موظفيها؟

- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟
- 3- ما درجة فاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة لموظفي الجامعة الإسلامية من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟
- 5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تقدير موظفي الجامعة لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية و درجة تقديرهم لفاعلية أدائهم الإداري؟

شكل (1-1) متغيرات الدراسة



المصدر/ (من اعداد الباحثة)

فرضيات الدراسة:

ينبثق عن السؤال الثاني الفرضيات:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزي لمتغير الجنس (ذكر - انثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزي لمتغير سنوات خبرة الموظف (أقل من 7 سنوات، من 7 سنوات إلي 15 سنوات، أكثر من 15 سنوات).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزي لمتغير الرتبة الوظيفية (إداري، أكاديمي).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزي لمتغير المؤهل العلمي (دكتورة، ماجستير، بكالوريوس فأدني). ينبثق عن السؤال الثاني الفرضيات:

ينبثق عن السؤال الرابع الفرضيات:

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزي لمتغير الجنس (ذكر - انثى).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزي لمتغير سنوات خبرة الموظف (أقل من 7 سنوات، من 7 سنوات إلي 15 سنوات، أكثر من 15 سنوات).

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزي لمتغير الرتبة الوظيفية (إداري، أكاديمي).

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزي لمتغير المؤهل العلمي (دكتورة، ماجستير، بكالوريوس فأدني).

ينبثق عن السؤال الخامس الفرضية التالية:

9. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية وفاعلية أدائهم الإداري.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية من وجهة نظر موظفيها.
- 2- التعرف إلى درجة فاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة الإسلامية من وجهة نظر موظفيها.
- 3- تحديد العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية ودرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة الإسلامية.
- 4- الكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية وزيادة فاعلية أدائهم الإداري تعزي لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تمكن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. إبراز أهمية موضوع المساءلة الإدارية على مستوى الجامعات الفلسطينية باعتباره من مرتكزات العملية الإدارية.
2. تناول الدراسة موضوع المساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة وهي من أول الدراسات في هذا المجال على مستوى الجامعة الإسلامية وقطاع غزة.
3. قد تفيد نتائج الدراسة إدارة الجامعة الإسلامية وغيرها من الجامعات الفلسطينية في المجال الإداري.
4. تثري هذه الدراسة المجال الأكاديمي وأدبيات الإدارة في البيئة العربية عمومًا والفلسطينية خصوصًا بنتائجها ومقترحاتها.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: درجة ممارسة الجامعة الإسلامية المساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها.

الحد البشري: الموظفين الإداريين والأكاديميين بما فيهم ذوي المناصب الإدارية في الجامعة الإسلامية.

الحد اللغوي: اللغة العربية واللغة الانجليزية.

الحد الزمني: العام الدراسي 2014/2015.

الحد المكاني: محافظة غزة.

الحد المؤسسي: تقتصر هذه الدراسة على الجامعة الإسلامية.

مصطلحات الدراسة:**1- المساءلة الإدارية**

المساءلة: هي قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وتشمل شرحًا وتفسيرًا لماذا حدث الفشل، وما يتوجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف (الطويل، 2006: 29)

أما **المساءلة الإدارية:** فهي العملية التي من خلالها تقوم الهيئة ذات السلطة بسؤال الأشخاص عن أفعالهم أو هي عملية تقديم التبريرات عن القيام بعمل معين. (Mulgan, 2000 : 239)

ويمكن تعريف **المساءلة الإدارية إجرائياً** أنها: " تعبير عن درجة التزام إدارة الجامعة الإسلامية بتقديم التوضيحات والتفسيرات حول طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية للجامعة، وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري والمالي ".

2- الفاعلية

يعرفها (عابدين، 2001:37) عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح أي تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "مدى الإنجاز الذي يتم من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية والنتائج المتوقعة".

3- الأداء الإداري

عرف (نصر، 2002:94) الأداء على أنه: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل.

وتعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائيًا بأنه: " كافة الجهود والممارسات التي يبذلها الموظف في الجامعة الإسلامية، التي ممكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة، بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام بالطرق والأساليب المناسبة التي تقاس بالدرجة التي يحصل عليها الموظف من خلال الاستبانة التي ستقوم الباحثة بإعدادها لهذا الغرض".

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: المساءلة الإدارية

- مفهوم المساءلة.
- المساءلة في الفكر الإسلامي.
- أصناف المساءلة.
- المساءلة الإدارية.
- أهمية المساءلة الإدارية.
- أهداف المساءلة الإدارية.
- معوقات المساءلة الإدارية.
- طرق تحسين المساءلة الإدارية.
- المساءلة الإدارية في الجامعة الإسلامية.

المحور الثاني: فاعلية الأداء الإداري

- الأداء الإداري.
- نظريات الأداء الإداري.
- العوامل المؤثرة على الأداء الإداري.
- محددات الأداء الإداري.
- فاعلية الأداء الإداري.
- أنماط الفاعلية الإدارية.
- الكفاءة والفاعلية الإدارية.
- الأداء الإداري في الجامعة الإسلامية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يمثل هذا الفصل الأساس النظري الذي سوف تستند إليه الدراسة، فهو قاعدة من المعلومات تكسبها فكرة عامة وشاملة عن موضوع الدراسة، وتعتمد عليه في بناء أدواتها وتفسير نتائجها، وستعرض الباحثة هذا الفصل في محورين هما : المساءلة الإدارية وفاعلية الأداء الإداري، وستتناولهما بالشرح والتفصيل مع بيان عمليات كل منهما، وتوضيح الإجراءات التي يمكن أن تتبعها إدارة الجامعة الإسلامية لزيادة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها.

المحور الأول: المساءلة الإدارية

برز مفهوم المساءلة الإدارية كونه جزءاً من الاهتمام المتجدد بالإدارة بشكل عام وتحقيق مطلب الأمانة في الإدارة بشكل خاص، وهذا المفهوم يعني في الواقع المحاسبة عن المخرجات والنتائج المتوقعة من الأشخاص والأجهزة والمنظمة ككل. إن مبدأ المساءلة الإدارية يمدنا بالحق في الاستفسار عن تصرفات الآخرين الإدارية كما يمنحهم أيضاً شرح وجهة نظرهم حول سلوكياتهم وتصرفاتهم المتعلقة بأداء أعمالهم، ومن ناحية أخرى فإن مبدأ المساءلة الإدارية يقتضي أن تكون لدى الشخص الصلاحيات التي تمكنه من أداء عمله، التي من الممكن على أساسها مساءلته عن عمله (المدني، 2007 : 8).

مفهوم المساءلة

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم القديمة التي جاءت مع بداية الخلق والحديث نسبياً التي اقترنت بالاقتصاد وعالم التجارة والمال.

المساءلة لغةً:

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم المتجددة إذ تختلف دلالاته تبعاً لمقاصده، وفي كثير من الأحيان يتم تفسيره بالمسئولية، إلا أن مفهوم المساءلة أوسع وأشمل من ذلك، وبالرجوع لمعظم المعاجم اللغوية العربية نجد أنها لا تتناول كلمة " المساءلة" من الفعل " ساءل "، وإنما تبحث في كلمة " المسئولية " وهي تختلف في معناها عن معني كلمة "مساءلة" إذ تطلق كلمة " المسئولية " على التزام الشخص بما يصدر عنه من القول أو الفعل، والمسؤول هو الشخص المناط به عملية المتابعة.

ولم يرد أصل كلمة "المساءلة" إلا في معجم المعاني الجامع، حيث ورد فيه أن المساءلة كلمة مشتقة من الفعل الرباعي "سأَلَ" يسأَل، مُسأَلَةً، فهو مُسأَلٌ، والمفعول مُسأَلٌ ويقال "سأَلَهُ عن أمر" أي استخبره عنه، سأَلَهُ عنه، استعلمه عنه. ويقال "تلقَى ضيوفه بالتحية والمساءلة" أي تلقاهم بالاستخبار عنهم. كما ويقال "دون سن المساءلة" أي الذين لم يبلغوا السن المناسب لمساءلتهم. وفي قوله تعالى ﴿ سَلُّهُمْ أَيُّهُمْ بِذَلِكَ زَعِيمٌ ﴾ [سورة القلم : 40] طلب من الله عز وجل لسيدنا محمد بسؤال المشركين.

ويقول أبو فراس الحمداني "تسألني مَنْ أنتَ وهي عليمَةٌ... وهل بفتَى مثلي على حاله نُكِر" وكلمة تسألني هنا بمعنى تستعلم مني وتسألني.

(<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>)

المساءلة اصطلاحاً:

تعددت تعريفات المساءلة وجاءت متباينة وفقاً للاتجاهات العلمية للباحثين نذكر منها:

- عرف (رومزيك، 2000 : 44) المساءلة على أنها: " عملية إخضاع الفرد أو جهة معينة للمحاسبة الأداء والنتائج للعديد من الجوانب المتعلقة بالعمل وما يرتبط به بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك بهدف متابعة الأداء وتحسين المخرجات، حيث إن المخرجات تعبر عن جودة الخدمات والمنتجات التي يتم توفيرها وتضمن تحديد مستوى الخدمة ومدى رضا المستخدمين أو الزبائن عنها".
- عرفها (بطاح، 2006 : 18) بأنها: "مسؤولية الشخص عن نتائج عمله حيث يوجد جهة إشرافية أو إدارية تسأل الفرد، وبذلك فإنها تتضمن فكرة أن هناك محاسبة، وقد تكون هذه المحاسبة في صالح الفرد - مكافأة أو ترقية سبيل المثال - أو في غير صالحه كالحرمان من مكافأة أو حرمان من ترقية".
- عرف (طرخان، 2006 : 7) المساءلة بأنها: " القيام بتفسير أو تبرير للأعمال المتعلقة بالمؤسسة، وقبول المسؤولية عن أعمال وعمليات تمت في المؤسسة، والدور الذي لعبه الرئيس في هذه الأعمال والعمليات".
- وقد عرفها (الطراونة والعضايلة، 2010:68) المساءلة بأنها: "محاسبة الموظف أو العامل عن النتائج التي حققها من خلال قيامه بمهامه، والمساءلة تتم عندما يكون هناك علاقات متفاوتة في المستويات الإدارية، حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المكلف بها".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة فإن الباحثة ترى أن المساءلة عملية تهتم بكافة جوانب النظام من مدخلات ومخرجات، والتأكد من قيام الموظف بكافة الأنشطة السابقة بالكفاءة والفعالية المطلوبة. وأن الغاية من المساءلة هو تحسين الأداء أو تعديله أو تطويره وليس فرض رقابة صارمة على الفرد، كما أن المساءلة تتضمن إصدار الأحكام وفقاً لمعايير محددة لمتابعة العاملين والإحاطة بهم وسلوكياتهم وبصلاحياتهم.

المساءلة في الفكر الإسلامي

إن فكرة المساءلة فكرة قديمة في التراث البشري وأساس من أسس ترسيخ الأمانة في سلوك أفراد المجتمع، فقد بدأت مع الأفراد في مجتمعاتهم التقليدية البسيطة لتمتد فتشمل بعد ذلك مساءلة الجماعات فالمؤسسات التي تمثل اليوم سمة العصر الحديث فيما يتصل بنظام العمل.

فقد أقرها الله عز وجل منذ بداية الخلق، حيث زحرت معانيها في عدة مواقف من القرآن الكريم وشتمتها العديد من الأحاديث النبوية الشريفة وتجلت مفهومها خلال مواقف واضحة للصحابة رضي الله عنهم أجمعين، نذكر منها (الداهوك، 2014:12):

- حدثت أول عملية مساءلة في الكون عندما أمر الله سبحانه وتعالى الملائكة بالسجود لسيدنا آدم، حيث سجد جميع الملائكة إلا إبليس أبي واستكبر، فسأله الله تعالى عن ذلك وطرده من الجنة لقوله تعالى ﴿ قَالَ يَاإِبْلِيسُ مَا مَنَعَكَ أَنْ تَسْجُدَ لِمَا خَلَقْتُ بِإِيْدِي أَسْتَكْبَرْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْعَالِيْنَ (75) قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِنْهُ خَلَقْتَنِي مِنْ نَارٍ وَخَلَقْتَهُ مِنْ طِينٍ (76) قَالَ فَأَخْرِجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ (77) ﴾ (سورة ص، 75-77)

- مساءلة الله سبحانه وتعالى لسيدنا آدم عندما أكل من الشجرة لقوله عز وجل ﴿ فَذَلَّلَاهُمَا بِغُرُورٍ فَلَمَّا ذَاقَا الشَّجَرَ بَدَتْ لَهُمَا سَوْآتُهُمَا وَطَفِقَا يَخْصِفَانِ عَلَيْهِمَا مِنْ وَرَقِ الْجَنَّةِ وَنَادَاهُمَا رَبُّهُمَا أَلَمْ أَنْهَكُمَا عَنْ تِلْكَ الشَّجَرَةِ وَأَقُلْتُ لَكُمَا إِنَّ الشَّيْطَانَ لَكُمَا عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴾ (سورة الأعراف، 22)

- ما ورد في صحيح البخاري أنه حدثنا عبيد بن إسماعيل حدثنا أبو أسامة عن هشام عن أبيه قال استعمل رسول الله ﷺ رجلاً على صدقات بني سليم يدعى ابن اللثبية فلما جاء حاسبه قال هذا مالكم وهذا هدية فقال رسول الله ﷺ "فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى تأتيتك هديتك إن كنت صادقاً"، ثم خطبنا فحمد الله وأثنى عليه ثم قال "أما بعد فإنني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني الله فيأتي فيقول هذا مالكم وهذا هدية أهديت لي أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتية هديته والله لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه إلا لقي الله يحمله يوم القيامة

فلأعرفن أحداً منكم لقي الله يحمل بغيراً له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة تعير، ثم رفع يده حتى رئي بياض إبطه يقول اللهم هل بلغت بصر عيني وسمع أذني" (البخاري، 2560) ويتضح من الحديث الشريف كيفية تطبيق نظام المحاسبة، حيث لا تكفي الثقة في مثل هذه الأمور، بل تتم المساءلة والمحاسبة، كما يبين الحديث أحد مظاهر الفساد الإداري المتمثل في تسمية الأشياء بغير مسمياتها كتسمية الرشوة بالهدية.

- في الحديث الشريف، عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أنه سمع رسول الله ﷺ يقول: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِمَامٌ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ) (أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر) ولا يقصد بالمسؤولية في الحديث المسؤولية المادية فقط بل المسؤولية عن التربية والأخلاق والدين، وهذا إقرار لمفهوم المساءلة وترسيخ لأهم عناصر المساءلة وهي العقوبة والثواب.
- مارس الصديق دور المساءلة بنفسه على عماله، فعندما جاءه معاذ بن جبل من اليمن قال له أبو بكر: "ارفع لنا حسابك". وذكر الطبري أنه كان يراقب ولاته مراقبة شديدة، فكان لا يخفي عليه شيء من عملهم".
- في عهد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب طورت آليات للمساءلة والرقابة، إذ كان مهتماً بهذا الأمر أشد الاهتمام، فقد قال يوماً لجلسائه: "أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته فعدل، أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال: لا حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا". فاستشعره للمسؤولية جعله يراها من واجبات الإمام، وليست الرقابة لمرة أو مرات ثم تقف، بل هي رقابة دائمة، حتى لا يقل العمل، أو يحصل تجاوزات فيه. كما قام سيدنا عمر بإنشاء الدواوين ومنها ديوان الحسبة وهو وظيفة رقابية على الأسواق وعلى نظافة الطرقات وعلى البيع والشراء، وكذلك أشتهر عنه بالإحاطة المباشرة بشؤون الرعية ومتابعة الولاة، فقد استحدث مبدأ "من أين لك هذا؟".
- وقد ظهر التوجيه في تأصيل المساءلة في الإسلام واضحاً في عهد خلافة عمر بن العزيز فقد كان مثالاً حياً للحاكم العادل فيما بعد عصر النبوة والخلفاء الراشدين، فقد كانت إدارته شاهداً على الإدارة الأمنية، حيث عمد إلى رد المظالم إلى أهلها وكان شعاره " لا احتجاج على الناس لا مفاضلة بينهم، بل مساواة قاطعة لا محسوبة" (الحسن، 2010: 12).

أصناف المساءلة

لا تتفق الأدبيات السابقة التي تتناول تصنيف المساءلة أصناف محددة للمساءلة، حيث يوجد هناك تباين في التصنيف يعتمد بالأساس على المدخل الذي استخدمه الباحثون في دراسة المساءلة.

1- التصنيف وفق أسلوب المساءلة:

يرى (أخو ارشيدة، 2006: 46) أن المساءلة تعتبر أداة للتغيير في السلوك والأداء ويمكن تصنيفها بحسب الأسلوب المتبع من قبل المؤسسة إلى:

- **المساءلة السلبية** : وهي تستند بالأساس على إجبار العاملين بالالتزام بقواعد النظام، وبذلك فإن الجزاء (الثواب أو العقاب) هو الغاية الأساسية من المساءلة وليس الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **المساءلة الإيجابية** : يستند هذا النوع من المساءلة على تنمية الرغبة والقابلية بالالتزام بقواعد المنظمة، وذلك عن طريق الثناء والمكافأة للسلوك المرغوب والعمل الجيد والعقاب للسلوك غير المرغوب فيه، أي أن العقاب لردع السلوك غير المرغوب، وبذلك فإن التعاون المشترك هو السمة السائدة لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على حقوق العاملين.

2- التصنيف وفق المصدر:

قام العمري بتصنيف المساءلة حسب مصدر صدورها والجهة المساءلة إلى: (العمري، 2004: 70)

- **المساءلة من القمة إلى القاعدة**: وهي قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس، وهي المساءلة التقليدية المعروفة وتعتبر الأكثر شيوعاً في النظام الإداري والنظام التربوي.

- **المساءلة من القاعدة إلى القمة**: وهي قيام الأفراد المرؤوسين بمساءلة الرئيس، وهي تمثل أرقى أصناف المساءلة، كونها تعطي للفرد أعلى درجات الحرية والديمقراطية، وخير مثال لهذا النوع من المساءلة هي مساءلة الرعية لأمير المؤمنين وذلك عندما عزل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب خالد بن الوليد أمام جمع من الناس في المدينة حيث قام أبو عمرو حفص بن المغيرة يقول لعمر: "والله ما أعذرت يا عمر، ولقد نزعت فتى ولاه رسول الله، وأغمدت سيفاً سله رسول الله... فابتسم عمر.

3- التصنيف وفق طبيعة المساءلة:

في هذه الحالة يكون التصنيف وفق كيفية وآلية المساءلة، حيث تعتمد بالأساس المهام التي تقوم بها المؤسسة، وبالرجوع للأدبيات السابقة يمكن أن نجمع ما بين تصنيف وولف وتصنيف سميث وغيرهم من الباحثين في الأصناف التالية:

- **المساءلة الأخلاقية:** تهدف مبادئ وممارسات المساءلة الأخلاقية داخل المؤسسة إلى تحسين كل من السلوك المعياري الداخلي للفرد والمجموعة، فضلاً عن العوامل الخارجية مثل الإستراتيجيات الاقتصادية والبيئية، علاوةً على أنها تؤدي دورًا مهمًا بشكل تصاعدي (الشريف، 2013 : 23).
- **المساءلة السياسية:** وتمثل مسؤولية الحكومة والموظفين الحكوميين والسياسيين أمام الشعب والهيئات التشريعية، مثل المجلس التشريعي أو البرلمان، حيث إن مفهوم المساءلة ارتبط بالديمقراطية والشرعية (الداهوك، 2014 : 18).
- **المساءلة القانونية:** وتستهدف الأشخاص المشتبه بهم بالإخلال بالنظام، حيث يتم مساءلتهم حسب اللوائح والقوانين، ويندرج في ذلك من تورط بقضايا وشبهات في التعامل الإداري والمالي. وعادة ما تستند المساءلة القانونية على مجموعة من المسؤوليات الرسمية أو القانونية بالاعتماد على السلطات المتوفرة أو الممنوحة، ولذا فإن المساءلة القانونية تعتبر من أكثر أنواع المساءلة وضوحًا لاعتمادها على معايير قانونية مفصلة وموضحة بدقة ضمن قوانين مدنية وجزائية وإدارية (العتيبي، 2008:17).
- **المساءلة التربوية :** وتتضمن أساليب التقييم المختلفة التي يقوم بها مديرو المدارس ومعلموها على بعض مدخلات العملية التربوية، كتقويم طرق التدريس وأساليب التقييم التي يتبناها المعلمون، وفي هذه الحالة يكون المديرون والمعلمون عرضة للمساءلة أمام أنفسهم وزملائهم عن تحقيق أهدافهم بكفاءة وإتقان (الحسن، 2010 : 15).
- **المساءلة الفردية :** برزت الحاجة لمثل هذا النوع من المساءلة نظرًا لأن العديد من الأفراد في المؤسسات الكبيرة يسهمون بطرق عدة في اتخاذ القرارات والسياسات، فمن الصعب حتى من حيث المبدأ تحديد من ينبغي تحميله مسؤولية النتائج. وهذا ما يعرف، مثلما ذكر تومسون، باسم مشكلة الأيدي المتعددة وقد قدمت العديد من الحلول لهذه المشكلة، أحد هذه الحلول هو توسيع نطاق معيار مسؤولية الفرد، بحيث يتحمل الأفراد مسؤولية الفشل في التنبؤ بالإخفاقات في المؤسسة. وحل آخر قدمه مؤخرًا تومسون هو تحميل الأفراد مسؤولية تصميم المؤسسة، ويكون ذلك بشكل رجعي ومستقبلي.
- **المساءلة الذاتية:** تقوم بتعزيز الجوانب الإيجابية في شخصية الموظف كالتقييم والأخلاق، بحيث تمثل ضوابط توجه العمل نحو المصلحة العامة، ويمارس الفرد من خلال المساءلة الذاتية التفكير المبدع ويستخدم عقله في فهم ذاته من أجل تحسين وتطوير أدائه (الداهوك، 2014 : 17).

- **المساءلة الاجتماعية:** تمثل المساءلة الاجتماعية العلاقة التي تربط ما بين الهيئات العامة والعملاء والمواطنين والمجتمع المدني، فالجمعيات ذات العلاقة والزبائن وأصحاب الحصص لا يقومون فقط بدورهم في تحديد السياسة العامة؛ بل أيضاً هم بحاجة لتقارير مستمرة حتى يطلعوا على عملية سير الأمور وبأنها تجري بالشكل السليم، وإذا ما حصل أي تقصير فإنهم يقومون بعملية المساءلة بصيغتها الاجتماعية (العنبي، 2008: 18).
- **المساءلة الذكية:** نظام مهني إنساني لتقويم الأداء المؤسسي وتحسينه، وهو قائم على الثقة العاملين وخبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم، وتعميق إحساسهم بالمسؤولية الذاتية تجاه عملهم (الداهوك، 2014: 24).
- **المساءلة الإدارية:** تهدف المساءلة الإدارية لتقويم الموظف الإداري للمساءلة في إطار العمل المؤسسي، بحيث يتقيد سلوك الموظف بالقواعد واللوائح لأن الموظفين الإداريين هم مرؤوسون في إطار تدرج هرمي ومسؤولون أمام مديريهم. مع وجود وحدات "رقابية" مستقلة لإجراء تحقيقات عن الأقسام والدوائر ومساءلتها، وتعتمد مدى قانونية هذه اللجان على استقلالها.

المساءلة الإدارية

يعد تطبيق المساءلة في الإدارة ضرورة ملحة نظراً لوجود الفساد الإداري، الذي يعد ظاهرة ليست جديدة ولكنها متشابكة ومعقدة، بحيث أصبحت تؤثر على جميع أنشطة المجتمع السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية. لهذا فقد أصبح دمج مفهوم المساءلة بعلوم الإدارة أمراً ضرورياً، كما أن البحث في موضوع المساءلة الإدارية متطلب أساسي في علم الإدارة، حيث تعتبر المساءلة الإدارية ركناً مهماً من أركان العملية الإدارية الفاعلة، ولقد اختلفت التعريفات لمفهوم المساءلة الإدارية تبعاً لاختلاف منطلق الباحثين أو اختلاف ميادين تخصصاتهم أو أعمالهم، حيث لا يوجد هناك تعريف واحد جامع مانع لمفهوم المساءلة الإدارية.

- عرف مولغان (Mulgan, 2000: 555) المساءلة الإدارية على أنها: " العملية التي من خلالها تقوم الهيئة ذات السلطة بسؤال الأشخاص عن أفعالهم، أو هي عملية تقديم التبريرات عن القيام بعمل معين".
- يعرفها (أفندي، 2002: 228) على أنها: "التزام منظمات الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارساتها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات، وهي منظومة تضم آليات عناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام.

- وتعرّف لجنة الخدمة المدنية الدولية المساءلة الإدارية في إطارها الخاص بإدارة الموارد البشرية بأنها " مفهوم يتضمن تحمل جميع المسؤوليات واحترام الالتزامات إعمالاً لحق التصرف؛ وإيصال النواتج التي يكون الموظف مسئولاً عنها خلال فترة زمنية وبموجب قواعد محددة تتعلق بالتكاليف والنوعية؛ والعمل وفقاً لنظم وقواعد المؤسسة؛ ودعم المرؤوسين، والإشراف وتحمل المسؤولية بالنسبة للمهام المفوضة" (أورتيز، 2004:16)

- يعرف الطويل المساءلة الإدارية بأنها: " قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على مايقوم به من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم الأعمال " (الطويل، 2006:230).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة فإن الباحثة ترى أن أهم ما تقوم عليه المساءلة الإدارية الفاعلة:

- تحديد المهام والمسؤوليات لدي العاملين.
- الضبط والتوجيه خلال القيام بالمهام المطلوبة.
- تقديم مبررات الأخطاء في حالة وجودها.
- المحاسبة والجزاء.

هذا وتعرف الباحثة المساءلة الإدارية على أنها: " تعبير عن درجة التزام إدارة الجامعة الإسلامية بتقديم التوضيحات والتفسيرات حول طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية للجامعة، وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري والمالي".

أهمية المساءلة الإدارية

تعتبر المساءلة الإدارية إحدى القيم المسيطرة في الإدارة العامة، بل يمكن القول إن مبدأ المساءلة في الإدارة العامة سوف يظل من الموضوعات التي تستحق الاهتمام المتجدد خلال موجات الإصلاح الإداري المستقبلية. فالمساءلة الإدارية في الواقع فكرة يمكن تطبيقها في جميع قطاعات المجتمع الحكومية والخاصة الربحية وغير الربحية، وخاصة فيما يتصل بمحاسبة الموظفين من قبل الرؤساء السياسيين أو المديرين التنفيذيين أو أجهزة الرقابة والتحقيق (العتيبي، 2008:9).

وتشكل المساءلة الإدارية أداة لضمان ديمقراطية الإدارة العامة وآلية لضبط العمل الإداري وتوجيهه الوجهة السليمة لتحقيق الفعالية القصوى والكفاءة الأفضل للإدارة، كما وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيم الشفافية والتمكين، وغيابها يؤدي لانتشار الفساد وظهور كثير من الاعتلالات الإدارية، ومن ناحية أخرى يؤكد الاتجاه الحديث في المساءلة الإدارية على دور المواطن بوصفه عميلاً

ومستهلكاً في الوقت نفسه للسلع والخدمات التي تقدمها الحكومة، لقد نتج عن ذلك ظهور البيئات الموجهة للعمل أو الحاجة لإرضاء المواطن المستهلك للخدمات الحكومية، فالمساءلة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية، وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط، وإن كانت تختلف من موقع إلى آخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة الإدارية (الروابدة والدويري، 2004: 727).

ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة تواجد نظام للمساءلة الإدارية في أي تنظيم إداري وذلك لضبط سلوك العاملين والزامهم باتباع الأنظمة والقواعد التي يضعها هذا النظام بهدف إنجاز العمل والحفاظ على حقوق العاملين، لذا فإن اتباع إجراءات المساءلة الإدارية يحافظ على مصالح المنظمة ويصون حقوق العاملين، فقد تحدث أخطاء أو انحرافات أثناء ممارسة الأنشطة داخل المنظمات تعمل على تأخير الإنجاز المطلوب فتتخذ إجراءات التصحيح اللازمة، كما قد تستجد مشكلات فنية أو إنسانية أثناء التنفيذ، فيتم علاجها وتقاديتها في المستقبل، وتمتد عملية المساءلة الإدارية إلى متابعة الإجراءات التصحيحية لقياس مدى فاعليتها في تصحيح الوضع، والتعرف على مدى دقة الأداء، وفاعلية التخطيط وملاءمته للواقع. وترجع أهمية المساءلة الإدارية إلى أن ممارستها الفعالة تصاحب الأداء الفعال في المنظمات، وبالتالي فإن الحاجة إلى وجود مساءلة فعالة تكون في الحالات التالية: (الشريف، 2013: 25)

- **عند وقوع الأخطاء أثناء إعداد الخطط:** فقد يتم اكتشاف أخطاء في المعايير الخاصة بالأداء، التي تم إعدادها مسبقاً في عملية التخطيط، مما يتطلب إعادة النظر في هذه المعايير لتكون أكثر موضوعية لتناسب طبيعة الأداء الفعلي.
- **عند وقوع أخطاء أثناء التنفيذ:** قد ينحرف الأداء عما هو مطلوب، مما يتطلب التدخل لإصلاح الانحراف، وعدم تأخير الأعمال.
- **عند تغير الظروف الخارجية:** حيث إن المنظمة لا تعيش في بيئة مغلقة بل تؤثر وتتأثر في البيئة التي تعمل فيها فالتشريعات الجديدة، والمتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية تؤثر على أداء المنظمة. لذا فإن أهمية المساءلة الإدارية تبرز في التوجيه بأنسب القرارات، والتوصيات الرامية لمعالجة مشكلات الظروف الطارئة لرفع مستوى الأداء.

وتكتسب المساءلة الإدارية أهمية بالغة لاعتبارات عديدة أهمها: (الزغبى، 2003: 13)

- أن الأداء العام عمل إنساني يقوم بتأديته عنصر بشري، وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف، مما يستوجب مراجعته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحراف.
- كبر حجم المؤسسة وزيادة عدد موظفيها وتنوع مهامهم، كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال، للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية، وأن موظفي المؤسسة

يعملون وفقاً للأنظمة المحددة وبجودة عالية، حتى إذا ثبت خلاف ذلك جرى تصحيح الانحراف وتقويم الأخطاء.

- تمارس إدارة المنظمة سلطاتها وتتمتع بامتيازات خاصة قد يؤدي سوء استخدامها إلى إلحاق الضرر بحقوق وحرريات الآخرين، مما يستوجب ضرورة إخضاعها لمساءلة فعالة لكي تبقى ضمن نطاق النظام، وتعمل لما فيه المصلحة العامة، ولمنعها من التعسف والاستبداد. وعطفاً على ذلك ترى الباحثة أن أهمية المساءلة الإدارية تتبع من دورها البارز في رفع مستوى الأداء من خلال المتابعة المستمرة، والعمل على كشف الانحرافات، وبالتالي فهي المعيار المناسب الذي تقيم به الإدارة أداء العاملين في المنظمة.

أهداف المساءلة الإدارية

التركيز على الأداء الإداري والنتائج من أهم ما تدعو الإدارة العامة إليه وهو ما يدعى أيضاً مساءلة الإنجاز، التي تعني عدم النظر للمساءلة على أنها توزيع اللوم أو العقوبات بل النظر إليها كعملية إدارية هادفة وضرورية لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي: (العنبي، 2008: 12)

- **حماية الصالح العام:** يعتبر الصالح العام محور المساءلة الإدارية، ويتم ذلك عن طريق متابعة الأنشطة وسير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة، وذلك بشكل تكاملي يحقق الأهداف المرجوة وتحديد الانحرافات والمسؤولية الإدارية عنها.
- **الرقابة والتحكم:** ويقصد بالرقابة المراقبة التي تسبق عملية المساءلة، وتهدف إلى ضمان حسن استخدام السلطة ومنع استغلالها عن طريق استخدام نظام الأوامر والتعليمات على المدخلات، والرقابة على العمليات كأداة لضمان تناسق السلوك الإداري مع القوانين والتعليمات من قبل المدراء التنفيذيين، ويمكن النظر للهدف من المساءلة ضمن هذا المنظور بأنه تقليل حجم الأخطاء أثناء التنفيذ.
- **المساءلة الإدارية كنوع من الضمان:** والمقصود هو النظر للمساءلة الإدارية على أنها وسيلة لضمان حسن التزام العاملين والمدراء والرؤساء بالقانون ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر بعيداً عن واقع تقاسم المسؤوليات.
- **المساءلة الإدارية عملية للتحسن المستمر:** وتحقق المساءلة الإدارية هذا الهدف بعد تحقيقها عملية الرقابة وضمان حسن التزام العاملين والرؤساء بالقانون، فتكون أداة لخفض السلبية في الأداء ولخلق استعداد مسبق لدى العاملين للبحث والتطوير وتجنب الأخطاء.

ويري آخرون أن بعض الأهداف التي تحققها المساءلة الإدارية في المنظمة تتمثل في (أبو حمدة، 2008: 17):

- التأكد من مطابقة الأعمال للخطط الموضوعة والوقوف على عملية التنفيذ.
 - المساءلة الإدارية تضمن للمستويات الإدارية العليا في المنظمة الإلمام التام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها، وأن المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق، والتوجيه، واتخاذ القرارات الضرورية.
 - تسهل المساءلة الإدارية عملية اتخاذ القرارات من خلال ما توفره من بيانات سليمة عن الأداء المنفذ وما يعترضه من معوقات لاتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة لها.
 - التخلص من بعض المشاكل التي تقلل من فاعلية الأداء الإداري وكفاءته التي تتمثل بتداخل الاختصاصات والتنازع على السلطات، وطول الإجراءات بتذليل المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي.
 - تعمل المساءلة الإدارية على عدم إساءة استخدام السلطة الرسمية وضمان تحقيق العدالة في تقديم الخدمات للمستفيدين.
 - التأكد من عدم الإخلال بالخدمات العامة المقدمة للجمهور، والعمل على رفع مستوى هذه الخدمات.
 - تحقيق الوفرة المادي في تنفيذ البرامج والسياسات الموضوعة مع عدم الإسراف في الإنفاق.
 - التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع سواسية أمام النظام.
 - الوقوف على مدى انسجام السياسات، والبرامج المطبقة مع الظروف السائدة بغض النظر عن مدى مطابقتها للأنظمة واللوائح المعمول بها.
- ويشير (أخو ارشيدة، 2006: 40) إلى أن تقديم بيانات ومعلومات دقيقة عن الواقع الفعلي للأداء يؤدي لاتخاذ القرارات السليمة الرامية إلى رفع مستوى الأداء. كما أن أهداف المساءلة الإدارية تسعى للتأكد من حسن استخدام الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة، مع العمل على ترشيد سلوك العاملين نحو الأداء الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

وترى الباحثة أن هذه الأهداف تسعى إلى رفع مستوى الأداء الإداري في المنظمات، ذلك أنها تركز على العنصر البشري وأدائه، حيث إن هدف المساءلة الإدارية لا يقتصر على الكشف عن الانحرافات بل يشمل النواحي الإيجابية الداعمة لنشاط العنصر البشري في المنظمات المتمثل

في تقديم المكافآت، ومنح الحوافر المعنوية للمتفوقين في الأداء، كما أنه لم يعد اقتصار المساءلة الإدارية على التأكد من أن الأداء العام للمنظمات يتم وفقاً للأنظمة وفي حدود التعليمات بل تجاوز ذلك ليشمل التأكد من ممارسة الأداء العام في المنظمات بأفضل تكلفة ممكنة. فالهدف الرئيس من المساءلة لا يكون بتصديد الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، وإنما يجب أن تعامل على أنها إجراء آخر من إجراءات التقويم الذي يستهدف في المقام الأول تحقيق مصلحة العاملين جنباً إلى جنب مع مصلحة المنظمة.

معوقات المساءلة الإدارية

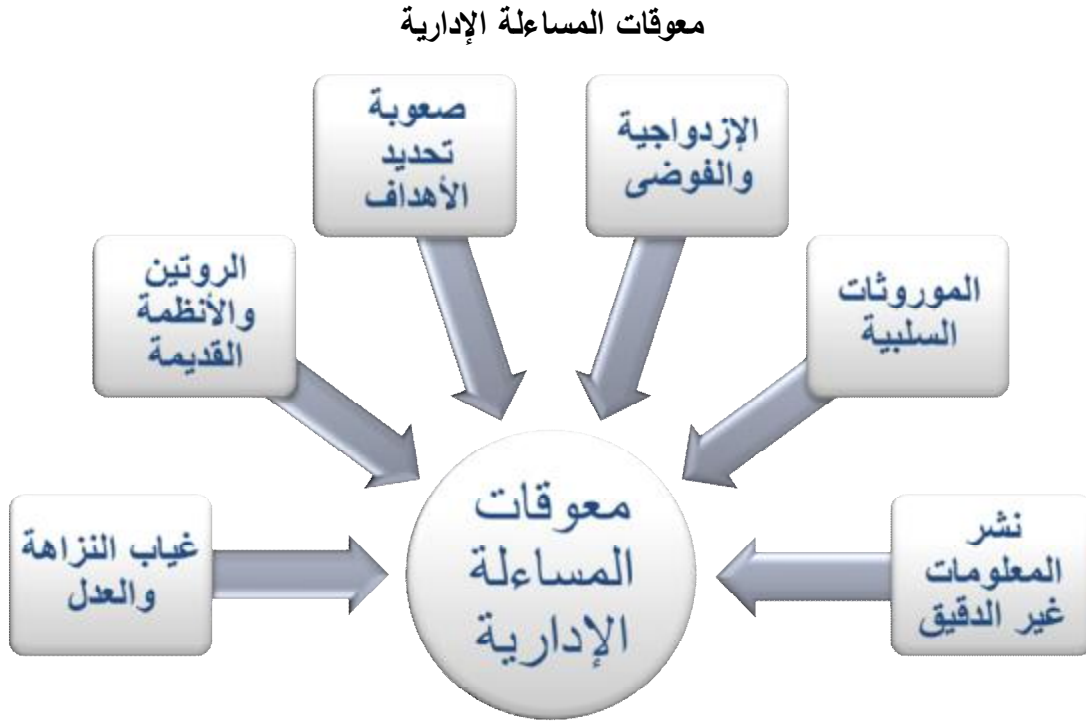
لكل عملية إدارية لابد من وجود أسباب تدعم تطبيقها ومعوقات تحول دون تنفيذها، وكذلك بالنسبة للمساءلة الإدارية توجد العديد من العقبات تمنع من تطبيقها بنجاح داخل المنظمة منها: (اللوزي، 2002 : 153)

- إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات يشكل عائقاً في وجه المساءلة الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ المساءلة الإدارية.
- غياب النزاهة والعدل لدى الأشخاص المنفذين للسياسات في المؤسسة أو الإدارة في أي مستوى من المستويات الإدارية، حيث يمكن أن تكون هناك قوانين ولوائح خاصة بالمساءلة الإدارية والمحاسبة ولكن قد يتم الالتفاف عليها من قبل المسؤولين والمنفذين.
- يمكن أن تتعرض المساءلة الإدارية لبعض التجاوزات والخروقات من خلال نشر المعلومات والبيانات غير الدقيقة أو غير السليمة، أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المنظمة.
- الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات المساءلة الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ.
- إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.
- الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة التي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته.

- إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود إلا أن أجواء الديمقراطية وإمكانات المكاشفة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات ضمن إطار النظام القانوني والقضائي.

وقد لخصت الباحثة المعوقات التي تواجه المساءلة الإدارية في الشكل (1-2)

شكل (1-2)



(المصدر: من اعداد الباحثة)

طرق تحسين المساءلة الإدارية

تمثل المساءلة الإدارية مفهوماً مهماً برز بوصفه جزءاً من الاهتمام المتجدد بالإدارة بشكل عام وتحقيق الشفافية في الإدارة بشكل خاص، لذا يجب على المنظمات والمؤسسات أن توفر كافة الطرق والسبل من أجل النهوض بمفهوم المساءلة الإدارية، ولعل من أبرز الطرق لتحسين المساءلة الإدارية ما يلي: (هلال، 2010: 61)

- تحديد ووضوح الأهداف والقواعد التي يمكن بواسطتها تقديم البرامج والاستثمارات، لكي تؤدي إلى سهولة عملية التحليل والمراجعة لنتائجها، وكذلك تطوير نظم المعلومات والرقابة والتقييم وإعداد التقارير.

- وضع قواعد ومعايير مرضية لقياس الأداء من قبل الإدارات العليا أو المنظمات داخل الإدارات المختلفة، وممارسة وظيفة المراجعة والإشراف على نطاق واسع.
- ضمان الرقابة على السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالتنمية والبرامج المحددة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.
- تطوير مختلف معايير المساءلة الإدارية المتعلقة بمستويات الاستقلال، والرقابة وشكل العمل، وخاصة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.
- زيادة التعاون بين هيئات المساءلة الإدارية والمخططين والمديرين ومساعدتهم، وتقديم النصح لهم لدعم التغيير والصلاحيات التي تدعم المساءلة .
- المحافظة على استقلال هيئات المساءلة الإدارية وموضوعيتها ومصداقيتها وأن تمنح السلطة والمرونة الكافيتين في تقدير ميزانيتها وأوجه الإنفاق وإدارة شؤون موظفيها، حيث يعد استقلال الجهات التي تقوم بالمساءلة الإدارية أمراً حيوياً لضمان فاعلية الدور تقوم به تلك الجهات .

وعليه ترى الباحثة أن تكون تبعية الفرق العاملة في المساءلة الإدارية في المؤسسة تابعة لجهات أخرى غير الجهات التنفيذية، فعلى صعيد الدولة نجد أنه في بعض الدول تكون تلك الأجهزة تابعة للسلطة التشريعية، وفي البعض الآخر تكون تابعة للسلطة القضائية، وتأكيداً لهذا الاستقلال فإن التشريعات المختلفة في الدول تعطي الرؤساء ومديري تلك الأجهزة صلاحية إصدار القرارات والتعليمات اللازمة.

المساءلة الإدارية في الجامعة الإسلامية

نبذة عن الجامعة

تعتبر الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وترتبطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

ولقد أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة، وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 12/4/1977م قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. بدأت الجامعة تتوسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام 1978م بدأ الطلاب يدرسون في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية (نواة كلية

الآداب) وفي العام الجامعي 1979-1980 افتتحت كليتا أصول الدين والتربية، وفي العام التالي افتتحت كليتا التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي 1985-1986 قررت الجامعة افتتاح كلية التمريض إلا أنها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية في العام الجامعي 1992-1993، كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام الجامعي 2004-2005 افتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام 2006 افتتحت كلية الطب (www.iugaza.edu.ps, 21/2/2015)

النظام الإداري في الجامعة الإسلامية

تعد المساءلة وفقاً للمنظور الإداري في الجامعة الإسلامية عملية داخلية تمارس ضمن إطار المنظومة الإدارية بهدف تطبيقها لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والهدف الرئيس من عملية التحول للمساءلة بشكلها الإداري هو تعزيز عملية المساءلة، ويعتمد النظام الإداري في الجامعة الإسلامية على عدة مجالس وهيئات تأسيسية وإدارية تدعم مسيرة الجامعة وترعى شئونها ومن أهمها:

- **مجلس الأمناء:** هو بمثابة هيئة عامة ومرجع وجهة إشرافية على الإدارة التنفيذية، ويتكون من عدد من الشخصيات الاعتبارية، يتم إضافة أشخاص له بقرار من مجلس الأمناء نفسه، وللمجلس صلاحيات منها: تعيين رئيس الجامعة، و تعيين نواب الرئيس وعمداء الكليات بتوصية منه، كما يصادق المجلس على الميزانية وخطط التطوير العامة بعد تقديمها له من قبل مجلس الجامعة.
- **مجلس الجامعة:** يتكون من رئيس الجامعة ونواب الرئيس ومساعديهم وعمداء الكليات وعمداء العمادات، ومن مهام المجلس الإشراف العام على سير العملية الأكاديمية والعملية الإدارية في مختلف كليات ودوائر الجامعة، واللبث في القضايا والمشاكل وإيجاد الحلول الملائمة لها.
- **مجلس الكلية:** يتألف مجلس الكلية من عميد الكلية رئيساً للمجلس ونائب أو مساعد العميد . ورئيس كل قسم أكاديمي من أقسام الكلية، ويقوم مجلس الكلية بمتابعة الأمور الإدارية والأنشطة والفعاليات المتعلقة بالكلية.

وتعتبر هذه الهيئات والمجالس التأسيسية جهات مشرفة على تطبيق المساءلة الإدارية على مختلف المستويات الإدارية، وجهات داعمة لتطبيق النظام الإداري بشكل عام، لذلك كان لا بد من وجود أقسام ودوائر تنفيذية في الجامعة الإسلامية تقوم بتنفيذ اللوائح والقوانين وتقوم بتطبيق المساءلة الإدارية على أرض الواقع منها:

▪ **الشئون الإدارية بالجامعة:** المهمة الرئيسية لهذه الجهة تتمحور في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة لجميع الأعمال ذات الطابع الإداري والمالي، وتبدي اهتماماً خاصاً بجوانب التطوير على كافة المستويات سواء البشرية أو التكنولوجية أو الأنظمة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات اللازمة لمختلف العمادات والدوائر، ويندرج تحت الشئون الإدارية قسم خاص بالعنصر البشري يسمى دائرة شئون الموظفين تختص بكافة الأعمال المتعلقة بالنواحي الوظيفية للعاملين وبالادوام اليومي للموظفين.

▪ **عمادة الجودة والتطوير:** ظهرت عمادة الجودة والتطوير بعد إجراء عملية دمج لعمادة التخطيط والتطوير مع كل من الجودة الأكاديمية والإدارية تحت مظلة واحدة، وتمت عملية الدمج بهدف توحيد منظومة العمل وإيجاد نوع من التكاملية والتناغم في الأداء المؤسسي. ولقد أُنيط بالعمادة مسؤوليات ومهام التخطيط والمتابعة والتقييم والتطوير لكافة أوجه العمل المؤسسي بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي الإداري والأكاديمي. وتعتبر عمادة الجودة والتطوير وحدة مساعدة ومكاملة للشئون الإدارية في عملية المساءلة الإدارية حيث إنها تقدم التغذية الراجعة لجميع العمليات الإدارية داخل الجامعة وذلك باستخراج تقارير تساند عملية المساءلة وإتخاذ القرارات من خلال جمع البيانات الإحصائية وتنسيقها وتحليلها. (<http://qdev.iugaza.edu.ps>, 2/3/2015).

نجحت إدارة الجامعة الإسلامية كمؤسسة أكاديمية أن تحقق مستويات جيدة في مجال التنظيم الإداري ومكافحة الفساد الإداري، ولعل أهم عوامل نجاحها هو ممارستها للمساءلة الإدارية حيث إنها قامت بتطبيق الشروط الأساسية لنظام المساءلة الإدارية الفاعلة حسب ماورد في النموذج الإداري وهي: (الاتتلاف من أجل النزاهة والشفافية، 2012:17)

- **اعتماد هيكل تنظيمي لجميع المستويات الإدارية:** حيث إن الجامعة تعتمد هيكلاً تنظيمياً يوضح طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة ويحدد السلطة والمسؤولية في جميع مستويات التنظيم الإداري، فتبعاً لهرمية النظام الإداري لابد من تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي لضمان عدم تشتت ولاء المرؤوسين وتحقيق المساءلة في المؤسسة.
- **التحديد الدقيق لعلاقة التبعية التي تربط الرئيس بالمرؤوسين:** حيث إن التسلسل الإداري لدوائر وعمادات الجامعة يتخذ الشكل الهرمي، وذلك لحصص سلطة إلقاء الأوامر والتعليمات في يد رئيس واحد وبالتالي يكون مسؤولاً عن أفعالهم في نطاق السلطة التي فوضها لهم.
- **المراجعة المالية قبل وبعد الصرف:** حيث إن المعاملات المالية تمر عبر مكتب النائب الإداري لدائرة التدقيق ومن ثم للدائرة المالية وذلك لأن المراجعة والتدقيق المالي يعد رادعاً للفساد ولسوء استخدام الوظيفة العامة.

مؤشرات تطبيق المساءلة الإدارية في الجامعة الإسلامية

تعرف المساءلة الإدارية على أنها واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية في تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة، وبشكل تفصيلي يوضح الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتها في العمل.

كذلك يعني هذا المبدأ ان المساءلة حق المواطنين العاديين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن أعمال المسؤولين في الإدارات العامة، وذلك للتأكد من أن عملهم يتفق مع القيم القائمة على العدل والوضوح والمساواة، والتأكد من مدى اتفاق أعمالهم مع القانون والأنظمة واللوائح المعمول بها. وتفرض المساءلة على كل من حصل على تفويض من جهة معينة، بصلاحيات وأدوات عمل، أن يجيب بوضوح عن كيفية التصرف واستخدام الموارد والصلاحيات التي وُضعت تحت تصرفه ومحاسبته على ذلك.

ولعل من أهم عناصر المساءلة في عمل الجامعات التي سنعتمدها كمؤشرات للمساءلة هي: وجود نظام شكاوى خاص بالموظفين والطلبة، وجود انتخابات دورية في مجلس الأمناء أو مجالس الإدارة، ووجود مراجعة جدية للتقارير التي تعدها وزارة التربية والتعليم العالي. من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الجهات الإدارية في الجامعة، وبالرجوع إلى الأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية فيها يمكن فحص مدى الالتزام بنظم المساءلة في الجامعة الإسلامية على النحو الآتي: (www.iugaza.edu.ps, 16/1/2015)

وجود نظام شكاوى خاص بالموظفين والطلبة

سعت وحدة الجودة الإدارية لخدمة الموظفين والطلبة وحل إشكالياتهم والارتقاء بأداء الجامعة، حيث قامت بإنشاء " صندوق فضفضة" وهو صندوق خاص بالموظفين وبالطلبة بحيث لا يتردد الطالب أو الموظف في التواصل مع المعنيين من أجل حل إشكالية معينة ترتبط بالأداء أو الخدمة. حيث يتم تقديم الاقتراح أو الشكوى عبر صفحة الصندوق على موقع الجامعة الإسلامية، ويتم إشعار المرسل باستلام الموضوع في حالة وصوله ومن ثم تحويله للجهة المختصة للمتابعة كما ويتم توثيق الموضوع وحفظه.

توثيق القرارات والتعليمات

حيث يتم توثيق قرارات مجلس الأمناء وقرارات مجلس الجامعة ومجالس الكليات المختلفة وأي قرارات أو تعليمات تصدر عن الهيئة الإدارية للجامعة، حيث إن هناك نظام أرشفة لكافة القرارات والتعليمات التي تصدر عن هذه الهيئات، حيث يجري توثيقها بحسب تواريخ صدورها، وهناك بعض التعليمات والقرارات التي يتم نشرها على موقع الجامعة أو إرسالها للموظفين عبر البريد الإلكتروني.

توعية الموظفين بقانون العمل والقوانين والتعليمات المطبقة عليهم

يتم هذا الأمر من خلال قيام الجامعة بنشر كافة القوانين والتعليمات التي تصدر عن الجامعة، كما أن جود النقابات العمالية يلعب دوراً كبيراً في التوعية بمثل هذه القوانين، كما تقوم الجامعة بتوعية الموظفين حول قانون العمل وخاصة الموظفين الجدد، حيث تقوم الجامعة بإعطاء دورات تثقيفية أو محاضرات بهذا الخصوص.

المحور الثاني: فاعلية الأداء الإداري

تهدف الإدارة العليا في المؤسسات إلى الرقي بمستوى أداء العاملين بهدف الوصول إلى مستوى أداء متميز، ولقد شغل موضوع فاعلية الأداء لدى العاملين في المؤسسات العديد من الباحثين، ذلك لأن وصف الأداء والتنبؤ به يقوم بدور أساسي في كافة القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة يجب أن يكون الموظفون على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية في معالجة كافة المشكلات الإدارية والفنية بأسلوب يعتمد على التفكير والتحليل (عفانة، 2013:26).

الأداء الإداري

يشكل الأداء الإداري السلوك الإداري للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها، وبالتالي تبرز أهمية تحديد الواجبات والمسؤوليات الإدارية لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته، وتحمل المسؤولية الناجمة عنها.

مفهوم الأداء الإداري:

الأداء هو لفظ مشتق من الفعل أدى وأدى الشيء : يعني قام به وأدى الدين : قضاءه، وأدى الصلاة : قام بها في وقتها، وأدى الشهادة: أدلى بها وأدى إليه الشيء :أوصله إليه، ويقول تعالى ﴿ فَاتَّبِعْ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ ﴾ فالأداء هنا بمعنى التأدية والإنجاز. (مجمع اللغة العربية، 2004:10).

أما في الاصطلاح فالأداء له عدة تعريفات تؤدي لنفس المعنى والمفهوم وفيما يلي سرد لبعض التعريفات الإصطلاحية للأداء:

- عرف (محمد، 2001:210) الأداء بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد".
- يرى آخرون أن الأداء: " ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وتحدث هذه الاستجابة تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة" (المطرفي، 2005:19).
- عرف (الماضي، 2006:13) الأداء بأنه " : الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال ".

ومن خلال ما ورد في التعريفات السابقة فإن الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج، فهو الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط، والناتجة عن تفاعل عدد من العوامل الإدارية المتداخلة

في التنظيم، هذا وتهتم الإدارة العليا في المؤسسة بأداء العامل المتصل بشكل مباشر بمهامه الإدارية أو ما يسمى بـ "الأداء الإداري" ولقد تعددت التعريفات الخاصة بالأداء الإداري.

- عرف (الكبيسي، 2003:39) الأداء الإداري على أنه: "الجهد والنشاط المبذول من الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين والحصول نتائج مرغوبة وفق التعليمات الإدارية".
- يعرفه (المدهون، 2005:152) بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم على إمكانيات النمو والتقدم مستقبلاً، وتحمل المسؤوليات وأنظمة الترقية".
- يعرف (الشريف، 2013:30) الأداء الإداري بأنه "قيام الموظفين من مدراء ورؤساء بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها الإدارة في خطتها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها".

وتعرف الباحثة الأداء الإداري اجرائياً بأنه: "كافة الجهود والممارسات التي يبذلها الموظف التي يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام بالطرق والأساليب المناسبة".

نظريات الأداء الإداري

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الأداء الإداري نذكر منها:

1. نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فردريك تايلور من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، فقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية (النيمان، 2003:41).

2. نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر هنري فايول أحد مؤسسي هذه النظرية ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بانشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف .وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية- نشاطات أمنية -نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط-التنظيم -التوجيه -التنسيق -الرقابة (السيد،2012:4).

3. النظرية البيروقراطية:

قام عالم الاجتماع ماكس وبيبر بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، حيث إن دراسته كانت تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح طاعة الأفراد للأوامر وتنفيذهم للمهام وفقاً للتعليمات، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تتسبب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات، بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية ، هذا ولا يهتم النموذج البيروقراطي بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء (النيمان، 2003:44).

4. نظرية العلاقات الإنسانية:

عكس ما قامت عليه النظرية البيروقراطية فإن نظرية العلاقات الإنسانية تركز على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه وبمشاكله الشخصية وكذلك المشاركة في الإدارة (بوخوش،2006:32).

5. نظرية العدالة:

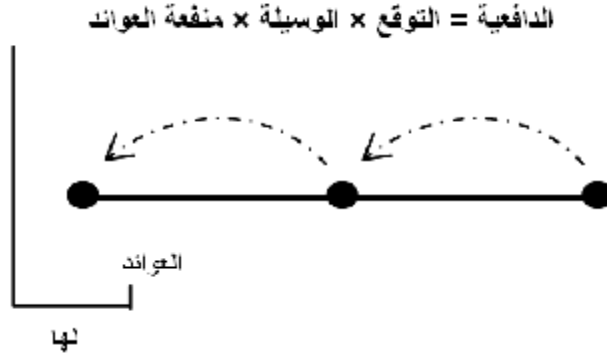
قام بتأسيسها عالم يدعى آدمز في عام 1956 حيث يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير، والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم (الصفرائي، 2007:50).

6. نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لما سيتحصل عليها الفرد من فائدة، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. ويعتبر فروم من مؤسسي هذه النظرية، ولنظرية التوقع أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. والشكل (2-2) يوضح كيفية تحسين الدوافع والأداء بحسب نظرية التوقع، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بية من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (الهيبي، 2003:264).

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل، فهي عملية توقعيه بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل. ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعدد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض، مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة (النيميان، 2003:48).

الشكل (2-2) نظرية التوقع



المصدر / (ماهر، 2014: 148)

7. النظرية اليابانية:

بعد عدة دراسات وأبحاث قام بأجرائها وليم أوشي في الولايات المتحدة الأمريكية توصل إلى ما أسماه بنظرية (Z) التي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. حيث يرى أوشي أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، حيث تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء .

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي: (الدلجي، 1998: 80)

- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- المهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.

وترى الباحثة أن هذه النظريات مع اختلافها قد أوضحت عدة أمور تساعد على تحسين الأداء من خلال تحفيز العاملين. حيث إنه من خلال دمج هذه النظريات يمكن إيجاد حافز يُلبى الاحتياجات الأساسية، وفي نفس الوقت يكون مرتبطاً بهدف محدد مسبقاً ويحقق كذلك نوعاً من التقدير، فالتحفيز لا بد أن يبنى على تقييم عادل يشعر به العاملون وذلك من خلال الربط بين نظرية آدم للعدالة ونظرية التوقع.

كما ويلاحظ أن تحديد أهداف فيها قدر من التحدي يعطي فرصة لتلبية احتياجات تحقيق الذات والتقدير. وكذلك فإن تلبية الاحتياجات الاجتماعية قد تشمل على فرص لتحقيق الذات والحصول على قدر من التقدير فتنظيم مسابقات في العمل في الرياضة والثقافة وغيرها يتيح للعاملين الاستمتاع بالمشاركة فيها والتنافس وحصول بعضهم على جوائز وتقدير من زملائهم.

العوامل المؤثرة على الأداء الإداري

تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري حيث منها: العوامل الإدارية والعوامل الشخصية ولعل أبرز هذه العوامل: (راشدة، 2003:9)

1. غياب الخطط والأهداف: لن تستطيع المنظمة قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة العاملين مستوى أدائهم طالما لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، حيث إنها لا تملك معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، وبذلك يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف.

2. عدم المشاركة في التخطيط وصنع القرار: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية

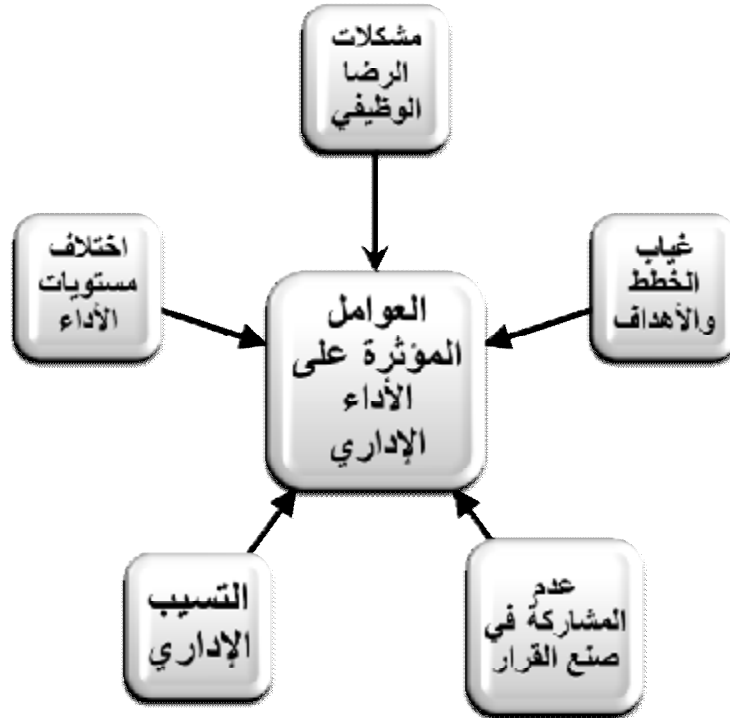
كالمسئول والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5. **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

ولخصت الباحثة العوامل المؤثرة على الأداء الإداري في الشكل (2-3)

شكل (2-3)

العوامل المؤثرة على الأداء الإداري.



(المصدر/ من اعداد الباحثة)

محددات الأداء الإداري

لتحديد مستوى الأداء الإداري للفرد يجب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، ولا يعد الموضوع سهلاً وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور أي من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء الإداري غير معروف، كما أن هناك تضارب في النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال مما يزيد الموضوع تعقيداً، وبالمجمل فإن الأداء يتحدد نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية (محمد، 2001:210):

■ **الرغبة والدافعية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل التي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته، وتعتبر دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر المنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: دافعية الأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد.

■ **بيئة العمل:** ويقصد بها مناخ العمل حيث يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.

■ **القدرات الفردية:** ويستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

ويتفاعل كل من المقدرة والرغبة في العمل معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل، أي أن هناك علاقة طردية بين مستوى الأداء وكل من المقدرة العمل والرغبة في العمل (السيد، 2012: 13).

وبذلك يمكن القول بأن الأداء الإداري بشكل عام لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات وإنما هو محصلة للتفاعل فيما بين المحددات السابقة.

فاعلية الأداء الإداري

تتجه المؤسسات في الوقت المعاصر لإيجاد التوازن بين حاجات المؤسسة وبين حاجات وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل، ولعل من إحدى خصائص العملية الإدارية أنها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة. وبذلك فإن مصطلح الفاعلية والكفاءة مرتبطان بالإدارة، فكلما زادت الفاعلية كلما كانت هناك إدارة ناجحة (أخو ارشيدة، 2006: 79).

ومن الملاحظ أن هناك تباين في تعريفات الكتاب والباحثين للفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين

عليها، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومن هذه التعريفات.

- ويرى عابدين أن الفاعلية كمفهوم تعني "عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح أي تحقيق الأهداف" (عابدين، 2001:229).

- وقد أشير إلى أن الفاعلية تعني "قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققت" (الشماع، 2002:97).

- كما يعرفها آخرون على إنها "مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي فهي تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاه من قبل الإدارة" (الحسن، 2010:9).

- ويعرف (مسلم، 2007:57) الفاعلية التنظيمية على إنها " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها".

فيما يرى القريوتي بأن مفهوم الفاعلية قد انتقل من مرحلة التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى مرحلة أخرى تتضمن معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل حصول الحوادث أو إصابات العمل، ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي (القريوتي، 2006:174).

وتعرف الباحثة الفاعلية الإدارية للأداء أنها " مؤشر لمدي تحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة بالإضافة إلي تحسين عملياتها الداخلية والحصول الموارد والنتائج من بيئة العمل".

أنماط الفاعلية الإدارية

تتعدد أنماط الفاعلية الإدارية بتعدد الأطر المفاهيمية الخاصة بها، وبالطرق الخاصة بقياسها، وبالرجوع لمعظم الباحثين نجد ان هناك ثلاثة أنماط للفاعلية الإدارية وهي كالتالي:

1. نموذج بلوغ الهدف

يرى كونلي وزملاؤه أن الفاعلية هي درجة بلوغ الهدف من قبل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمنظمة، وعلاوة على ذلك فقد ربطوا المساءلة الإدارية بالفاعلية الإدارية، حيث إن النظرة الواسعة للفاعلية تشتمل على مسائلة متخذي القرارات في المنظمة فيما يتعلق بصحة هذه القرارات ومدى صحتها في تلبية الأهداف والقيم الاقتصادية وغير الاقتصادية للمنظمة. ويتم تحقيق الفاعلية الإدارية ببناء اطار جديد يكون معيناً للتفكير المترابط والأفعال الحكيمة (عبد الوهاب، 2003:18).

ويقترض نموذج بلوغ الهدف أن للمنظمة أهداف واضحة بحيث يمكن قياس فاعلية هذه المنظمة من خلال درجة بلوغ هذه الأهداف، وينظر للمنظمة وفقاً لهذا النموذج بأنها تهدف إلى منفعة أصحاب العلاقة الرئيسيين الذين يمتلكون نوعاً من السلطة لتحديد الأهداف التشغيلية للمنظمة. ورغم ذلك يواجه نموذج بلوغ الهدف بالانتقاد الذي يقضي بأن صياغة الهدف غالباً ما تفتقد للتخصص وتفشل في وضع أوليات للأهداف المختلفة. علاوة على ذلك فإن نموذج بلوغ الهدف يفترض أن المنظمة التي لا تركز كثيراً على أهدافها سوف لا تعكس أهدافها الفاعلية الإدارية للمنظمة (السيد، 2012: 23).

2. نموذج موارد النظام

هو النموذج الذي تتعادل فيه فاعلية المنظمة مع قدرتها على الاستمرارية، ويمكن أن تقاس الفاعلية في هذا النموذج من خلال قياس مدى نجاح المنظمة في استخدام الموارد المؤسسية والاقتصادية والسياسية لكي تحافظ على استمراريته، ويعتبر هذا النموذج هو البديل الرئيسي لنموذج الهدف. وتتنظر الأبحاث التي تستخدم هذا النموذج هي المنظمة بأنها فاعلة من خلال مدى اكتسابها للموارد المطلوبة، وتشتمل معايير الفاعلية وفقاً لهذا التعريف على (العتيبي، 2008: 30):

- المرونة.
- القدرة على التكيف.
- درجة الميزة التنافسية
- التنسيق مع مؤسسات الخارجية.

ويتضمن الانتقاد الموجه إلى هذا التعريف على صعوبة تحديد الاكتساب المثالي للمصادر، والأطر الزمنية المطلوبة لتحقيق هذا الاكتساب، وكذلك تحديد أولويات المصادر، وأخيراً عدم القدرة على التمييز بين الفاعلية والكفاءة على صعيد المنظمة بأكملها.

3. نموذج السمعة أو نموذج تعدد العلاقات

بدأ هذا النموذج بالظهور والشروع لأنه يتجنب المشكلات التي يعاني منها نموذج الهدف ونموذج موارد النظام، ويرتكز نموذج السمعة إلى التقارير الذاتية لأهم الأشخاص في المنظمة مثل طاقم العمل والعملاء. ويعد نموذج السمعة نموذجاً متشابه مفاهيمياً لنموذج تعدد الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة أو ما يسمى بـ"نموذج تعدد العملاء"، حيث إن نموذج التعدد ينظر للفاعلية على أنها مدى إرضاء المنظمة للأطراف ذات العلاقة بها (العتيبي، 2008: 47).

ويري ديفز (Davis, 2005) أن تعدد واختلاف أصحاب العلاقة بالمنظمة هو السبب وراء اختلاف المعايير المستخدمة في تقييم فاعلية المنظمة، وهذا يعني أن تعدد أصحاب العلاقة يؤدي إلى اختلاف أهداف المنظمة وكذلك اختلاف وجهات نظرهم حول موضوع الفاعلية الإدارية. وبالتالي فإن تعدد أصحاب العلاقة وتعدد أهدافهم يؤدي بالفاعلية أن تكون معقدة ومتعددة الأبعاد. وبذلك فإنه من الصعب تقييم الأمور المفضلة لدى أطراف المنظمة بطريقة موثوقة، ومن الصعب كذلك تحديد الأهمية النسبية لهذه الأمور، فمجرد سؤال الناس عن تفضيلاتهم لا يؤدي إلى تحديد الاستجابات الموثوقة وبالتالي لا يمكن اعتمادها كدليل في الدراسات النظرية (Davis, 2005: 72).

وتري الباحثة أنه لا يمكن أن يكون نموذج معين ملائماً لكافة الحالات وكافة أنواع المنظمات وكافة الأهداف وكافة مستويات التحليل، ولهذا فإن وجود العديد من النماذج هو في الواقع أمراً صحيحاً، ففي حين يكون نموذج الهدف هو الامثل أو هو الأكثر فائدة في حالة معينة، فإن نموذج مصادر النظام هو الانسب في حالات أخرى.

الكفاءة والفاعلية الإدارية

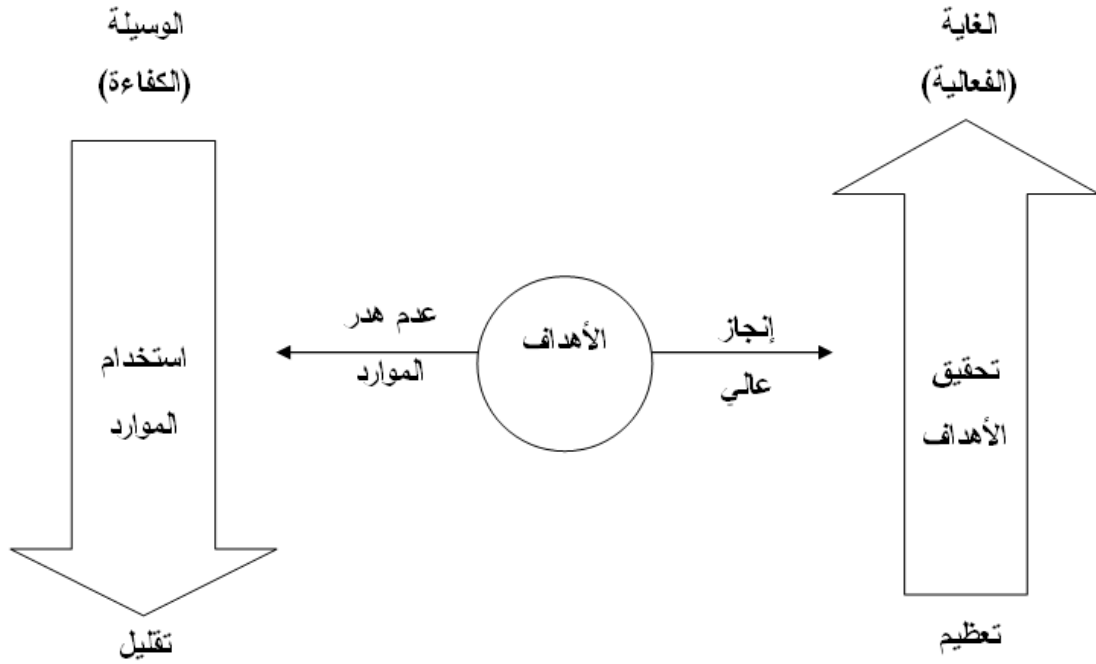
يعتبر مفهوما الكفاءة والفاعلية الإدارية من المفاهيم الواسعة الاستعمال في مجال علم الإدارة، ولقد خط العديد من الباحثين والدارسين بين المفهومين إلا أن هناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على التمييز بين هذين المفهومين، فبينما يركز مفهوم الفاعلية على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية فإن مفهوم الكفاءة يقيس مدى تحقيق المخرجات والمدخلات أي تكلفة الحصول على هذه المخرجات، فكفاءة المنظمة هي مخرجات المنظمة بالقياس إلى مدخلاتها. ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها (كشت، 2014: 15).

وإذا كانت الفاعلية تشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي، فإن الكفاءة هي النسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل، قياساً بالنتائج المتحققة. ويفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)، وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة، ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء (مزهودة، 2001: 89)

ويوضح الشكل (2-4) العلاقة بين الكفاءة والفاعلية الإدارية

شكل (2-4)

العلاقة بين الكفاءة والفاعلية الإدارية



المصدر/ (ماهر، 2013: 15)

الأداء الإداري في الجامعة الإسلامية

تعتبر الجامعة الإسلامية من أهم مؤسسات قطاع غزة على المستوى الأكاديمي والمستوى الإداري، فهي تقدم الخدمات التعليمية لكافة أصناف المجتمع، وتعتبر الجامعة الإسلامية نموذجاً ناجحاً يحتذى به على كافة الأصعدة، ولعل من أهم ما يميز الجامعة الإسلامية تميزها في أدائها الإداري ومواجهتها للظروف الصعبة التي تمر بها من نقص حاد في التمويل، والحصار المستمر منذ عدة سنوات لقطاع غزة (www.iugaza.edu.ps, 7/03/2015).

ولعل من أهم المعايير الأساسية التي استندت إليها إدارة الجامعة الإسلامية لايجاد أداء إداري فعال:

- وضوح معايير تحديد الأداء والأهداف.
- توصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.

- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء والاتفاق عليها.
- التحري عن الأسباب التي تؤدي لضعف الأداء وإيجاد الطرق المناسبة للعلاج والتقويم.
- ترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات الإدارية وتوظيف التكنولوجيا في العملية الإدارية.
- توفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- إيجاد إدارة فعالة للموارد البشرية الاستراتيجية وتطبيق نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

ويشتمل الأداء الإداري في الجامعة الإسلامية على ثلاثة أبعاد هي:

- أداء الموظفين في إطار دوائهم وأقسامهم المتخصصة.
- أداء الدوائر والأقسام في إطار السياسات العامة للجامعة.
- أداء الجامعة في إطار البيئة المحيطة (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية).

وتعتمد الجامعة الإسلامية في نظام إدارتها نظام المجالس شأنها شأن العديد من الجامعات الأخرى، حيث يحكم أداء الجامعة مستويان يعتبر الأول تشريعياً والآخر تنفيذياً، حيث يتشكل المستوى الأول من مجلس أمناء الجامعة الإسلامية فيما يتشكل المستوى الثاني من إدارة الجامعة العليا حيث يقوم برسم السياسات التفصيلية والتنفيذية والفنية للبرامج والأنشطة الخاصة بالجامعة، وتعتبر العلاقة بين المستويين علاقة تبعية المستوى الثاني لتشريعات مجلس الأمناء (المصري، 2007:43).

ومن خلال ما تقدم نري أن إدارة الجامعة قد أدركت أهمية التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل، فقامت بتضمين مفهوم الأداء في الاستراتيجيات لمختلف عملياتها الإدارية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية.

- الدراسات باللغة العربية.

- الدراسات باللغة الإنجليزية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بفاعلية الأداء الإداري.

- الدراسات باللغة العربية.

- الدراسات باللغة الإنجليزية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على أهم ما كتب عن موضوع المساءلة الإدارية وأساليبها في المنظمات وعلاقتها بالفاعلية الإدارية وما تناولته أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فإنه يمكن الإشارة إلى الدراسات السابقة التالية للوقوف على مقدار تطور الظاهرة المراد دراستها ولزيادة الإثراء المعرفي للدراسة.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية

أ- الدراسات العربية

1. دراسة (الداهوك، 2014) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير ممارسة المساءلة الذكية لدى مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة".

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمساءلة الذكية، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير هذه الممارسة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس درجة ممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، والمنهج البنائي لتقديم التصور المقترح، حيث استخدمت استبانة أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وتكونت من (57) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (الثقة المتبادلة، المشاركة والمسؤولية، الاهتمام بجودة التعليم، التقويم الشامل وتنوع مؤشرات الأداء، التغذية الراجعة الفعالة، التحفيز وزيادة الدافعية).

وقد تكون مجتمع الدراسة من (245) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فهي عينة مسحية لمجتمع الدراسة، تم استرداد (236) استبانة بنسبة استرداد (96.23%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى الآتي:

- إن الدرجة الكلية لممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة حصلت على وزن نسبي (79.31%) أي بدرجة ممارسة عالية، وجاءت استجابات المديرين على مجالات أداة الدراسة حسب الترتيب التنازلي التالي: التغذية الراجعة الفعالة بوزن نسبي (81.94%) - التحفيز وزيادة الدافعية بوزن نسبي (81.52%) - الثقة المتبادلة بوزن نسبي (80.17%) - المشاركة والمسؤولية بوزن نسبي (78.92%) - الاهتمام بجودة التعليم بوزن نسبي (77.90%) - التقويم الشامل وتنوع مؤشرات الأداء بوزن نسبي (76.03%).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة المساءلة الذكية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة المساءلة الذكية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات- من خمس إلى عشر سنوات- أكثر من عشر سنوات) .

- قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً يمكن تطبيقه لتطوير ممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وبناءً على نتائج الدراسة فقد جاءت التوصيات على النحو الآتي:

- تبني الاستراتيجية المقترحة في الدراسة من قبل المختصين والمسؤولين للوقوف على نتائجها.
- وضع السياسات الخاصة بتطبيق اللامركزية في الإدارة من قبل إدارة التعليم في وكالة الغوث.

2. دراسة (الشريف، 2013) بعنوان: " أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة " .

هدفت التعرف إلى 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 الاستبانة كأداة رئيسية في جميع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفاً إدارياً بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف إداري، كما اقتضت طبيعة البحث ومتطلباته استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه بشكل دقيق والتعبير عنه كما وكيفاً.

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 $(\alpha \geq 0.05)$.

- وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين كل من (الإنضباط الوظيفي- العمل والإنجاز- أخلاقيات الوظيفة العامة- المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

- الإبتعاد قدر الإمكان عن توظيف المساعلة الإدارية التي تشبه في شكلها نظام التفتيش قبل استنفاد جميع الطاقات والجهود اللازمة لتثبيت آلية المراجعة الذاتية المسندة والوصول إلى المساعلة الذكية.

3. دراسة (حويل، 2012) بعنوان واقع تطبيق المساعلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية".

هدفت التعرف إلى واقع تطبيق المساعلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من جميع مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة والبالغ عددهم (91) مديراً وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود واقع عالٍ للمساعلة التربوية في مدارس وكالة الغوث في الضفة بنسبة موافقة تصل إلى 85.20% من وجهة نظر المديرين.

- وجود ارتباط عالٍ بين متوسطي المساعلة والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في الضفة بمعامل ارتباط (0.803) من وجهة نظر المديرين.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة ضرورة تحسين قنوات الاتصال بين مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية وإدارة التعليم فيها؛ إذ أنّ ذلك قد يؤدي إلى استثمار أفضل للمساعلة التربوية المدرسية.

4. دراسة (النباتي، 2011) بعنوان "درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساعلة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساعلة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة أم القرى البالغ عددهم (213) موظفاً وموظفة، وخلصت الدراسة لنتائج أهمها:

- ممارسة المساءلة من قبل القيادات الإدارية في جامعة أم القرى بمكة عالية في مجالات الدراسة.
- درجة معوقات المساءلة كانت متوسطة وتتمثل في غموض الوصف الوظيفي للموظف.
- توجد فرق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المساءلة لصالح الذكور ولصالح المؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه).
- ومن أهم توصيات الدراسة:
- العمل على تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء الأعمال وتحديد مسؤولياتهم حتي يتم مساءلتهم عنها بشكل واضح.
- دعم عملية المساءلة الإدارية في جامعة أم القرى مما يؤدي إلي تعزيز دور الإدارات المختلفة وجعلها مسئولة أمام الجهات المعنية.

5. دراسة (أبو حشيش، 2010) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة".

- هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (212) معلم ومعلمة يعملون في مديرية غرب غزة، وكانت أبرز نتائج الدراسة:
- أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلميه من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة في بعديها الإداري والفني، كما حصل الجانب الفني على المرتبة الأولى.
 - عدم وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاههم تعزى إلى متغير (الجنس والتخصص وسنوات الخدمة).
 - فيما كانت أبرز التوصيات على النحو التالي:-
 - تعزيز ثقافة المساءلة لدى المدارس الثانوية بشكل خاص، وباقي المدارس على وجه العموم.
 - تفعيل دور مديري المدارس في ممارستهم للمساءلة سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية.
 - ضرورة توفير مجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء المستخدمة في عملية المساءلة.
 - وضع أهداف ومعايير مجتمعية قابلة للتنفيذ ووضع نظام مكافآت وعقوبات متوازن.

6. دراسة (الحسن، 2010) بعنوان "درجتا المسئلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم".

هدفت التعرف إلى درجتا المسئلة 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 و الخبرة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم و المسمى الوظيفي على درجتا المسئلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم. ولقد قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانة وبعد أن تم تطبيقها 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، و عددهم (693) موظفا. وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المسئلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام وبنسبة مئوية (73.00%).
- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جئت متوسطة بشكل عام وبنسبة مئوية (67.0%).
- وجود ارتباط ايجابي دال إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حيث يبلغ (0.784) وهو يعبر عن ارتباط قوي بين درجة تطبيق المسئلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بما يلي:

- 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.
- ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها بطرح مساقات ذات صلة بالمساءلة الإدارية حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية أفراد المجتمع.

7. دراسة (سمير، 2008) بعنوان "واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية".

هدفت التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والتخصص وموقع المدرسة ومستوى المدرسة، وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من مديري المدارس ومديراتها في الخليل وبيت لحم والبالغ عددهم (145) مديراً ومديرة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من (66) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لمجال "واقع ممارسات المساءلة الإدارية" بدرجة مرتفعة حيث بلغ الوزن النسبي (78.02%).
- عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (المديرية، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، وجنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وخبرته الإدارية).
- ولقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات الموظفين في العمل الإداري للحصول على أفضل مستويات من الانجاز.

8. دراسة (العتيبي، 2008) بعنوان: "أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية".

هدفت التعرف إلى أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويتكون مجتمع الدراسة من (3200) عضو هيئة تدريس بينما تكونت عينة الدراسة من (276) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود أي ما نسبته 8.60% من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفعة وبنسبة موافقة (84.8%).
- إن مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية مرتفعاً.

- 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:

- ايجاد آليات للمساءلة كاستخدام الأساليب الحديثة في التدريس كونها مرتفعة.
- ايجاد آليات جديدة لحفز أعضاء هيئة التدريس على زيادة عطاءهم ونتاجهم العلمي لتعزيز أكثر لفاعلية الجامعة.

9. دراسة (أبو حمدة، 2008) بعنوان: "درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم".

هدفت التعرف إلى مستوى تطبيق المساءلة الإدارية، وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظرهم. وذلك عن طريق سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من (309) معلماً ومعلمة موزعين على (15) مدرسة ثانوية خاصة في محافظة العاصمة، وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، والاختبار التائي، كوسائل إحصائية لمعالجة البيانات.

وكانت نتائج الدراسة كما يأتي:

- كان مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الثانوية الخاصة مرتفعاً بشكل عام بنسبة 73.20%.
- كان مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها متوسطاً بشكل عام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى تطبيق المساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المعلمين والمعلمات في مستوى تطبيق المساءلة الإدارية سواء في الدرجة الكلية أم المجالات، باستثناء مجال "الموظفين" حيث كانت الفروق فيه لصالح المعلمين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في الدرجة الكلية في مجالي القوانين والأنظمة والعلاقة مع الزملاء ولصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

لقد أوصت الباحثة بما يأتي:

- العمل على تخفيف ضغط العمل الإداري في المدارس، وإيجاد ظروف عمل تساعد المديرين ومعلميهم على أداء مهامهم بنوع من الارتياح والبعد عن الروتين.

- ضرورة إعطاء المعلمين قدرًا أكبر من الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة داخل المدارس الخاصة والعمل على إعطاء المعلمين الحوافز المادية المناسبة لطبيعة عملهم كي يتحقق الرضا لديهم ويكون حافزاً لمزيد من البذل والعطاء.

10. دراسة (العجمي، 2008) بعنوان: "درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية، وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها".

هدفت التعرف إلى درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية، وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها، وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث ببناء استبانة تكونت من (51) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تقبل متوسط بنسبة 64.85% من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية.

- هناك فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولصالح المتغير العلمي ماجستير وما فوق، ولعدد سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر على درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

- هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية.

11. دراسة (المدني، 2007) بعنوان: " المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم " .

هدفت التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها (الأداء - الانضباط - الجوانب الشخصية) التي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - المسمى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة. ومعرفة المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتجد من درجة تطبيقهم للمسائلة 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).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) كانت لصالح حملة البكالوريوس.
 - وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء- الانضباط - الجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل.
- ولقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:
- ضرورة العمل على التدرج في آليات تطبيق المساءلة الإدارية.
 - ضرورة العمل على تفسير اللوائح والأنظمة والقوانين ومراجعتها بشكل دوري وتحديثها.

12. دراسة (الحمود، 2006) بعنوان: "بناء نموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة".

هدفت بناء نموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة لقياس درجة ممارسة المساءلة في المدارس الثانوية الأردنية، ووزعتها على عينة طبقية عشوائية مكونة من المديرين والمديريات وعددهم (115)، والمعلمين والمعلمات وعددهم (345)، وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- وجود ثلاث نماذج للمساءلة هي: الأنموذج الفني البيروقراطي المبني على نظرية النظم، ونظم الإدارة العلمية الحديثة، والأنموذج المهني، والأنموذج 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.
- تم تطوير أنموذج مقترحات للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

13. دراسة (القضاة، 2005) بعنوان: " أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين".

هدفت التعرف إلى أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش والبالغ عددهم (147) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وتم إعداد وتطوير استبانة لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أن نمط اهتمام القيادة بالعمل هو النمط السائد أكثر من نمط اهتمام القيادة بالعاملين معها.
- وجود مساءلة إدارية على مستوى عالٍ لجميع مجالات المساءلة الأربعة من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش.
- وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

- تعزيز ثقافة المساءلة لدى المدارس الثانوية بشكل خاص، وباقي المدارس على وجه العموم.
- ضرورة توفير مجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء المستخدمة في عملية المساءلة.

14. دراسة (العمرى، 2004) بعنوان " واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن: دراسة تحليلية تطويرية".

هدفت تحليل نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وتحديد درجة توفر عناصر المساءلة التربوية في النظام التربوي الأردني، ودرجة مساءلة لفتات العينة بتحقيق النتائج التربوية ودرجة تنفيذ نظام المساءلة التربوية، والمعوقات التي تتعرض تنفيذ ذلك النظام في وزارة التربية والتعليم، وهدفت الدراسة أيضاً 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) فردا بالطريقة العشوائية التطبيقية. وقد بينت نتائج الدراسة توفر عنصرين من عناصر المساءلة التربوي وهما : عنصر الأهداف التربوية , وعنصر الأهداف التعليمية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم توجيه المساءلة لأي فئة على تقصيره وفي تحقيق النتائج التربوية أما درجة تنفيذ المساءلة التربوية فقد تبين أنها وصلت الى درجة مقبولة بمتوسط (3.48) مقارنة بالمتوسط المعياري (3.5) الذي اعتمده الباحث .

ومن خلال تحليل إجابات أفراد عينة على السؤال المفتوح تبين وجود سبعة معيقات تعترض تنفيذ المساءلة التربوية في الوزارة من أهمها (العلاقات الشخصية، والجوانب الإنسانية مثل الشللية والجهوية والوساطة والمعرفة والصفات الشخصية لبعض الموظفين مثل عدم الانتماء والضغط الاجتماعي والعشائرية).

15. دراسة (الكسبري، 2003) بعنوان " اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية " .

هدفت التعرف إلى اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، والكشف عن العلاقة بين اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية وبين متغيرات الجنس وسنوات الخبرة ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية التي تخرج منها المدير، وتكونت عينة الدراسة من (204) مدير ومديرة وكانت النتائج التالية:

- اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو مفهوم المساءلة وأهميتها كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية (79.4%) ومجال المناهج كبيرة جدا حيث بلغت النسبة المئوية الإجابات عنها (80.7%) ومجال المعلمين كبيرة حيث بلغت النسبة للإجابة عنها (79.4%).
- 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.

ولقد أوصت الدراسة بما يلي:

ضرورة العمل على تعميق مفهوم المساءلة وأهميتها في الإدارة التربوية لكافة العاملين من خلال
تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها على كافة المستويات الإدارية.

ب- الدراسات الأجنبية

16. دراسة أتافيا (Ataphia, 2011) بعنوان:

" An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State African Journal of Social Sciences "

"تقييم المساءلة تجاه المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا "

هدفت إلى تقييم واقع المساءلة لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في
نيجيريا، والتعرف درجة تطبيق المساءلة في المدارس الثانوية، واعتمدت الدراسة على المنهج
الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة من (353) فردا يعملون في (31) مدرسة، وتم
اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وكشفت نتائج الدراسة:

- أن نسبة 77.6% من المعلمين و70.00% من الإداريين وافقت أن المعلمين يتحلون
بالمسؤولية مع طلابهم خلال تدريس المناهج الدراسية.
- أن نسبة 67.00% من المعلمين و60.00% من الإداريين وافقت أن المعلمين يلتزمون
بمواعيد الدوام المحددة.
- لا يوجد فروق إحصائية دالة بين وجهات نظر المعلمين والإداريين حول الالتزام بمواعيد
الدوام الرسمي.
- لا يوجد فروق إحصائية دالة بين وجهات نظر المعلمين والإداريين حول الإدارة الصفية
الفعالة للمعلم.

ومن أهم التوصيات مايلي:

- تعزيز النظام المدرسي من خلال بذل الجهود على المستويين الكلي والجزئي فيما يتعلق
بتنفيذ سياسات تعليمية فعالة وخاضعة للمساءلة .

17. دراسة لاوندا (Lawnda, 2009) بعنوان:

" The Use of Accountability by supervisors at schools in Alabama state".**"مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية في مدارس ولاية ألاباما الأمريكية "**

هدفت إلي التعرف إلى مدى استخدام المشرفين المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للأنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسين، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من (420) مديراً، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم والتي كانت عبارة عن مقياس ممارسة المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية، وتم إجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام المديرين للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة الأكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها. وأشارت نتائج لدراسة إلي أن (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي كان من أهمها:

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

18. دراسة بوليم (Boliam, 2008) بعنوان

" The Impact of Student Mobility on School Accountability in Texas".**" تأثير المساءلة الإدارية على تنقل الطلبة في المدرسة في ولاية تكساس".**

هدفت 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 واثرتقل الطلبة العالي في الصفوف والمدارس وتأثيره على مستوى المساءلة الإدارية.

واستخدمت الدراسة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال (3447) مدرسة من مدارس في الولاية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير سلبي لتنقل الطلبة على معدلات المساءلة الإدارية ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي. وقد أوصلت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ المساءلة في المدارس وخصوصاً المدارس التي تعاني من معدلات انتقال عالية.

19. دراسة روبرت (Robart, 2006) بعنوان:

"The application of math curriculum and its effect on students academic achievement within an administrative accountability rapport".

"فحص عملية تطبيق مناهج مادة الرياضيات وتأثيرها على تحصيل الطلبة الأكاديمي في بيئة توجد فيها مساءلة إدارية".

هدفت فحص عملية تطبيق مناهج مادة الرياضيات وتأثيرها على تحصيل الطلبة الأكاديمي في بيئة توجد فيها مساءلة إدارية، حيث تركزت جهود هذه الدراسة على العوامل المختلفة ضمن بيئة المدرسة التي تؤثر على تحصيل الطلبة الأكاديمي مثل القيادة الإدارية، الثقافة المدرسية، واتجاهات المعلمين ومعتقداتهم ومصادر قلقهم، استخدمت الدراسة أساليب منهجية متنوعة مثل التحليل الإحصائي لتحليل نتائج الطلبة في الصف التاسع الأساسي في مدي سنتين في (4) مدارس متوسطة في ولاية بنسلفيا الأمريكية، اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة الشخصية مع (26) معلماً ومعلمة لمادة الرياضيات واتجاهاتهم نحو المساءلة وكانت نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقات ايجابية دالة إحصائية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وتقييم تطبيق مناهج الرياضيات وتحصيل الطلبة الأكاديمي في المدارس التي تم إجراء الدراسة عليها.

20. دراسة كارتر (Carter, 2000) بعنوان:

" Administrative accountability systems which produce and use data at school: comparative study".

" فحص مقارنة ومفارقة بين نظم مؤشر المساءلة الإدارية من الولايات التي تنتج وتستخدم بيانات على المستوى المدرسي".

هدفت التعرف إلى نظم المساءلة الإدارية وعقد مقارنة بينها وذلك بعمل مسح للولايات لتحديد أي منها تقوم بإصدار نظم مؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة بين الولايات كاملة. وقد تم جمع البيانات من خلال المكالمات الهاتفية مع الأقسام التربوية في كل ولاية وتبين من نتائج الدراسة:

- أن هناك (34) ولاية تعمل على إصدار نظم مؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة التي تختلف في صيغتها ومنظورها ومؤشراتها مجتمعة.
- كما تبين كذلك تنوع نظم مؤشرات المساءلة الإدارية بين الولايات واختلاف أشكال العرض.

وتمت التوصية بسبعة وعشرين مؤشراً ليتم إدخالها في نظام المساءلة الإدارية في ولاية المسيسيبي، وإذا نظرنا إلى دراسة كارتر نجد أنها حاولت اقتراح عدد من المعايير والمؤشرات المتعلقة بنظم مؤشرات المساءلة الإدارية في الولاية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بفاعلية الأداء الإداري

أ. الدراسات العربية

1. دراسة (عودة، 2013) بعنوان: "واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فاعلية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

هدفت التعرف إلى واقع نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملين في قطاع غزة، وذلك لأهمية إدارية الموارد البشرية وتأثيرها على سير العملية الإدارية داخل الجمعيات، وحاولت الدراسة الخروج بتوصيات تساهم في تعزيز تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة بما يخدم نجاح العمليات الإدارية في الجمعيات.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة بالمنظمات غير الحكومية البالغ عددها (887) منظمة متعددة المجالات والأنشطة وموزعة جغرافياً على كافية محافظات قطاع غزة، وقد بلغ حجم العينة 100 استبانة تم توزيعها على مسؤولي قسم الموارد البشرية أو من ينوب عنهم، وقد تم استرداد 80 استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق نظم معلومات الموارد المحوسبة وبين فاعلية العمل الإداري البشرية في الجمعيات، كما أظهرت النتائج توافر المتطلبات التقنية لتطبيق نظم المعلومات بنسبة 81.64%، كما يتم تطبيق عمليات النظام المحوسبة لإدارية نظم معلومات الموارد البشرية بنسبة 67.80%، ويتوافر نظم مناسبة لإدارة الموارد البشرية في الجمعية ويتوفر دعم من الإدارة العليا لاستخدامها، ويحتاج العاملين على هذه النظم للتدريب بصفة مستمرة للتغلب على نقص الخبرة التكنولوجية وتحديد جهة متخصصة في الجمعية لإدارة هذه النظم.

وقد أوصت الدراسة بتفعيل وتطوير تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في الجمعية والإعتماد على برامج متكاملة ومرخصة لنظم التشغيل لحفظ أمن سلامة المعلومات وتحديثها بشكل دوري بالاستعانة بجهات متخصصة في هذا المجال، وتحديد جهة متخصصة وبأعداد كافية من الموظفين لإدارة نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في الجمعية، والاعتماد على جهات متخصصة لتدريب العاملين على النظام بصفة مستمرة للتغلب على نقص الخبرة التكنولوجية.

2. دراسة (العبيدي، 2009) بعنوان " أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع دراسة تحليلية لحالة مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية " .

هدفت إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير. لكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصدّت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (30) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير ومشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) فرضياتها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي.
- معايير الموقف التنافسي كانت أكثر المتغيرات تأثراً بالعوامل الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية للعوامل الاستراتيجية عليها (66%) تأتي بعدها بالدرجة الثانية في التأثير على تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري مجموعة المتغيرات المتعلقة بجودة الأداء ضمن نفس النموذج حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية للعوامل الاستراتيجية عليها (59%) ، وبالدرجة الثالثة متغيرات إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية للعوامل الاستراتيجية عليها (53%).

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها:

- تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز.

3. دراسة (نور الدين، 2008) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة " .

هدفت التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو "ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظة غزة؟"

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لموضوع الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي بمحافظة غزة (2007/2008 م)، وقد بلغ عددهم (161) مديراً ومديرة وقد بلغت عينة الدراسة (122) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداة واحدة للدراسة وهي استبانة موجهة إلى عينة الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (60) فقرة، وزعت على (5) مجالات تتعلق بمحتوى الأسئلة الفرعية، ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية:-

- بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة (84.47%) وهذا يدل على أن درجة التأييد عالية جداً.

- أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرروا بأهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (86.63%)، يليها تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (85.26%) ومن ثم يأتي دور صياغة رسالة المدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (85.06%)، ثم صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (84.75%)، وأخيراً تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (82.25%).

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنها قد تسهم في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظات غزة ومن أهم هذه التوصيات:

- التدريب المركز والفعال لمديري المدارس من جانب وزارة التربية والتعليم العالي وتوفير البرامج والمسابقات من قبل وزارة التربية والتعليم العالي على جميع المستويات.
- توفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير للمديرين والمعلمين المتميزين والتخفيف من الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسة.

4. دراسة (العكش، 2007) بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت التعرف إلى دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.
 - أن مستوى أداء العاملين بوزارات السلطة الوطنية بشكل عام كان مرتفعاً.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.
 - أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.
 - يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.
- 5. دراسة (العسيلي، 2006) بعنوان : "تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل".**

هدفت التعرف إلى درجة تقدير فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، ولقد استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (256) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل/ فلسطين، للفصل الدراسي الثاني لعام (2006)، تم استرجاع ما نسبته (61%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة وفقاً للأدب التربوي، وقد جرى التحقق من صدق الأداة وثباتها. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن متوسط تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت متوسطة بشكل عام، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف فئة المستجيب، والجنس، وسنوات الخبرة.

6. دراسة (الشنطي، 2005) بعنوان: " الفعالية الإدارية والنمط الإداري السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها "

هدفت التعرف إلى الفاعلية الإدارية والنمط الإداري السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين، ولقد أُجريت الدراسة على جميع الموظفين في العام 2005، حيث بلغ عددهم (191) موظفًا وموظفة من موظفي وزارة الشباب والرياضة. تم تطوير وإعداد استبانة لقياس الفعالية الإدارية تضمنت (65) فقرة موزعة كمحكات موضوعية وأخرى ذاتية . تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين. كما وبلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا 0.94. توصلت الدراسة إلى أن مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين يتمتعون بمستوى فعالية إدارية متوسطة مع اختلاف في مستوى الفعالية الإدارية تبعًا للمؤهل العلمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي للموظفين.

7. دراسة (البرعمي، 2005) بعنوان: " فاعلية المدارس الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين "

هدفت التعرف إلى أثر كل من طبيعة العمل والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية على فاعلية المدرسة الأساسية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير إستبانة مكونة من (100) فقرة، موزعة على سبع مجالات هي: (سلوك الطلبة، سلوك المعلمين، سلوك المديرين، سلوك الإشراف على العملية التربوية في المدرسة، تحصيل الطلبة، المناخ المدرسي، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي). وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (1241) مشرفًا ومديرًا ومعلمًا تمثل جميع المناطق التعليمية في سلطنة عمان.

- وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين كانت عالية وفي جميع مجالات الفاعلية، عدا مجالي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال المناخ المدرسي، إذ كانت فاعليتهما متوسطة من وجهة نظر المشرفين.
- كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع المجالات تعزى لمتغير طبيعة العمل، وكانت تلك الفروق لصالح المديرين والمعلمين.
- كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الجنس، وكانت تلك الفروق لصالح الإناث.
- كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، عدا مجال سلوك الإشراف على العملية التربوية في المدرسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت تلك الفروق لصالح فئة أقل من بكالوريوس وفئة بكالوريوس.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وتحسين المناخ العام للإرتقاء بمستوى الفاعلية المدرسية.

8. دراسة (العاجز ونشوان، 2005) بعنوان: " الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة " .

هدفت التعرف إلى العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من خمسة مجالات وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت : سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين ،استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.

2. وجود فروق دالة إحصائياً بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا.

9. دراسة (المحروقي، 2005) بعنوان: " تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهرة " .

هدفت التعرف إلى تأثير الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية في منطقة الظاهرة، وهي دراسة مسحية على شريحة من العاملين بالمديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية بمنطقة الظاهرة بسلطنة عمان ولقد هدفت دراسة المحروقي إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية وجميع دوائرها وافرعاها الموزعة على ولايات المنطقة الداخلية، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الحوافز على فعالية الاداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة التي وزعت على مجموعة البحث.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج كان من أهمها:

- إن أكثر الحوافز تأثيراً على العاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب (التزيينات - العلاوات - البدلات - المكافآت المالية - الدورات - المشاركة في اتخاذ القرارات).
- إن أقل الحوافز تأثيراً كانت على النحو التالي (الثناء الشفوي - خطابات الشكر).
- إن الأفراد العاملين في المديرية العامة كان اتجاههم جميعاً اختيار الحوافز المادية التي تجلب لهم التأثير الإيجابي المباشر على مستواهم المعيشي باعتبارها أكثر الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي.

ب. الدراسات الأجنبية

10. دراسة هانسبري (Hansberry, 2005) بعنوان:

" An Exploration of Collaboration and Organizational Effectiveness in Denver County Human Service Organizations Graduate School of Public and International Affairs".

" أثر الأنشطة التعاونية لمنظمات الخدمات الإنسانية على فاعلية المنظمات".

هدفت التعرف إلى أثر الأنشطة التعاونية لمنظمات الخدمات الإنسانية على فاعلية المنظمات؛ ومن أجل فهم الأثر النسبي للتعاون على الفاعلية التنظيمية تم قياس بعض عوامل الفاعلية التنظيمية مثل الإجراءات الإدارية وأداء مجلس المديرين وإدارة التغيير. كما واعتمدت الدراسة على المسح كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (143) منظمة من منظمات الخدمات الإنسانية غير الربحية في بلدة ديفينر الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. أشار أفراد العينة إلى أن السبب الرئيس وراء القيام بخدمات التعاون هو تحقيق رسالة المنظمة.
2. أصبح حجم التعاون في منظمات الخدمات الإنسانية غير الربحية أكبر مما كان عليه قبل 5 سنوات.
3. إدارة التغيير والتعاون يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على فاعلية المنظمات يليها الإجراءات الإدارية وأداء المجلس.
4. المنظمات الصغرى تكون أكثر قدرة على التعاون، حيث يكون لذلك التعاون تأثيراً على فاعلية هذه المنظمات.

11. دراسة بفريج (Beverage, 2003) بعنوان:

"Inhibiting Factors to Effectiveness and Adaptability of New Superintendent in Virginia".

"العوامل المثبطة لفاعلية وتأقلم مديري التربية الجدد في ولاية فرجينيا".

هدفت التعرف إلى العوامل التي تؤثر على فاعلية أداء مديري التربية الجدد في ولاية فرجينيا، ولقد استخدمت الدراسة الأسلوب النوعي والكمي في البحث على عينة مقدارها (11) مديراً تربية جديداً وكانت نتائج الدراسة تشير إلى العوامل التالية كمحبطات للفاعلية في المدارس وهي الوضع المالي غير لمناسب في المدارس والمطالب الهامة والكبيرة الملقاة على عاتق المدارس والانصياع لتعليمات التي تصدر من المركز.

كما أظهرت النتائج بعض العوامل التي تؤدي إلى الفاعلية كأهمية الاتصال الفعال والعمل بجميع إمكانيات وطاقات المدرسة والعمل على بناء الثقة مع كافة المؤسسات التي لها علاقة بالمدارس والعمل على كسب قاعدة كبيرة من الخبرة.

12. دراسة دي ستيفانو (De Stefano, 2003) بعنوان:

" School effectiveness, the role of the principal in a leading public secondary school in Santa Fe province, Argentina".

" فاعلية المدرسة ودور مدير المدرسة في المدارس الثانوية العامة في محافظة سانتا في بروفنس بالأرجنتين".

هدفت إلى تحديد سلوكيات مدير المدرسة التي تسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية في المدارس الثانوية العامة في ولاية سانتا في بروفنس في الأرجنتين، واستخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة والمقابلة الشخصية لـ (45) مشاركاً في الدراسة، ولقد استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية مثل الوسط الحسابي واختبار T-Test وغيرها، وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب قيادة المدير المدرسي يعد مفتاح فاعلية المدرسة فضلاً عن السلوك المنضبط للقيادة الإدارية في المدرسة المتمثلة في مدير المدرسة ونائبه والاستخدام الفعال للمصادر الموجودة في المدرسة وخلصت الدراسة إلى الآثار المترتبة على تصميم برامج التدريب والتطوير الإداري للمعلمين ومديري المدارس.

ثالثاً: التعقيب الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة تبين للباحثة أن الدراسات السابقة تنوعت في الطرح لموضوعي المساءلة الإدارية وفاعلية الأداء الإداري، ومدى ارتباط المساءلة الإدارية بأداء العاملين بصفة عامة، وهذا ما سوف يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث إنتهى الآخرون لتناول أبعادٍ جديدة حول موضوع المساءلة الإدارية، وأنماطها في سبيل تطوير فاعلية أداء المنظمات بصفة عامة.

أ. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. من حيث موضوع الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لشقي الموضوع وهما: المساءلة الإدارية وفاعلية الأداء الإداري للموظفين وإيجاد العلاقة بينهما مثل دراسة (الحسن، 2010) ودراسة (العتيبي، 2008).
- اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة الأخرى في تناولها لموضوع المساءلة الإدارية مثل دراسة (النباتي، 2011) ودراسة (المدني، 2007) وكذلك دراسة (الكسيري، 2003).
- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة المتلقة بموضوع الفاعلية الإدارية لأداء الموظفين مثل دراسة (العسيلي، 2006) ودراسة (الشنطي، 2005) ودراسة (العاجز ونشوان، 2005) وأيضاً دراسة (المحروقي، 2005).
- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تناولت درجة ممارسة المسائلة الإدارية فيما تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع بناء أنموذج مقترح للمساءلة مثل دراسة (الداهوك، 2014) ودراسة (الحمود، 2006) وتناولت دراسات أخرى موضوع واقع تطبيق المساءلة مثل دراسة (حويل، 2012) ودراسة (سمير، 2008) ودراسة (العمرى، 2004).

2. من حيث منهج الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث إن بعضها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (النباتي، 2011) ودراسة (Ataphia، 2011) ودراسة (المدني، 2007) وغيرها من الدراسات السابقة.
- اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة (الحسن، 2010) ودراسة (العجمي، 2008) ودراسة (أبوحمدة، 2008) وكذلك دراسة (القضاة، 2005).

3. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

- ظهر اختلاف واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في هذا الجانب، فبينما مجتمع وعينة الدراسة الحالية من موظفي الجامعة الإسلامية، فإن بعض الدراسات السابقة استهدفت المدراء كمجتمع للدراسة مثل دراسة (سلامة، 2013) ودراسة (حويل، 2012) ودراسة (الحسن، 2010) وبعض الدراسات الأخرى كان مجتمع الدراسة هم المعلمون والمعلمات مثل دراسة (Ataphia، 2011) ودراسة (أبو حشيش، 2010) ودراسة (Robart، 2006)، بينما كان مجتمع الدراسة عبارة عن موظفي مديريات التربية والتعليم مثل دراسة (الحسن، 2010) ودراسة (المدني، 2007).

4. من حيث أداة الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة حيث اعتمدت الاستبانة كأداة للقياس وجمع المعلومات مثل دراسة (الداهوك، 2014) ودراسة (حويل، 2012) ودراسة (سمير، 2008) ودراسة (العجمي، 2008) والعديد من الدراسات الأخرى.
- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة حيث استخدمت بعضها المقابلات الشخصية كأداة للدراسة مثل دراسة (Robart، 2006) وبعضها استخدم مقاييس خاصة بالمشرفين كأداة للدراسة مثل دراسة (Lawanda، 2009).
- بعض الدراسات استخدمت المقابلات الموجهة أداة للدراسة بجانب الاستبانة مثل دراسة (سلامة، 2013).

5. من حيث متغيرات الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض متغيرات الدراسة وهي:
 - متغير الجنس: ذلك مثل دراسة (سلامة، 2013) ودراسة (القضاة، 2005) ودراسة (الكسبري، 2003) وغيرها من الدراسات السابقة.
 - متغير سنوات الخدمة: مثل دراسة (الداهوك، 2014) ودراسة (سلامة، 2013) ودراسة (الحسن، 2010) ودراسة (أبو حمدة، 2008) وغير ذلك.
 - الرتبة الوظيفية: مثل دراسة (الحسن، 2010) ودراسة (العنبي، 2008) وغيرها.

- اختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات في متغير منطقة العمل حيث لا يوجد أي دراسة سابقة استخدمت هذا المتغير.
- هناك بعض الدراسات السابقة استخدمت متغيرات لم تستخدم في هذه الدراسة مثل:
 - المؤهل العلمي: مثل دراسة (الداهوك، 2014) ودراسة (أبو حمدة، 2008) ودراسة (العتيبي، 2008).
 - التخصص: مثل دراسة (حويل، 2012) ودراسة (أبو حشيش، 2010).
 - طبيعة الكلية: مثل دراسة (الكسيري، 2003).

ب. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اثراء الاطار النظري للدراسة بتكوين فكرة أوسع وأعمق عن موضوع الدراسة من حيث المفاهيم والمنهج المستخدم وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة وتحديد المجالات الأمثل لبناء الاستبانة.
- تحديد اجراءات الدراسة بصورة سليمة.
- استفادت الدراسة في اختيار الأساليب الإحصائية للدراسة وفي المراجع المستخدمة.
- استفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

ج. ما يميز هذه الدراسة عن غيرها

- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول المساءلة الإدارية في جامعات قطاع غزة بشكل عام وفي الجامعة الإسلامية بشكل خاص وعلاقتها بدرجة فعالية الأداء الإداري للموظفين.
- خلال الدراسة تم تصميم استبانة خاصة بممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية واستبانة خاصة بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة ومن ثم تم ايجاد العلاقة بينهما بحساب معاملات الترابط ويشكل هذا العمل مغايراً لتحليل الاستبانة المعتاد تطبيقه.
- تقدم الدراسة صيغ وتوصيات لتطوير نظام المساءلة الإدارية في الجامعة الإسلامية.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

المقدمة.

منهج الدراسة.

مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة.

الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.

أدوات الدراسة.

صدق الاستبيان.

ثبات الاستبيان.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تمهيد

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2005: 104).

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين والموظفين الإداريين والأكاديميين ذوي المناصب الإدارية في الجامعة الإسلامية - غزة والبالغ عددهم (802) موظف. ولقد تم توزيع أفراد المجتمع حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي):

جدول (1-4): توزيع أفراد المجتمع حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
85.91	689	ذكر
14.09	113	أنثى
النسبة المئوية %	العدد	الرتبة الوظيفية
51.37	412	إداري
48.63	390	أكاديمي
النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
20.20	162	أقل من 7 سنوات
48.88	392	من 7 - 15 سنة
30.92	248	أكثر من 15 سنة
النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
39.54	317	دكتوراه
17.45	140	ماجستير
43.01	345	بكالوريوس فأدنى
100.0	802	المجموع

عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية:

تم اختيار (30) موظف بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتهما للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي.

عينة الدراسة الأصلية:

تكونت عينة الدراسة الأصلية من (260) أي ما نسبته تقريباً (32.34%) من مجموع مجتمع الدراسة، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. ويتضح من خلال جدول (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الأولية للأفراد فيها حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)

جدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
82.7	215	ذكر
17.3	45	أنثى
النسبة المئوية %	العدد	الرتبة الوظيفية
51.15	133	إداري
48.85	127	أكاديمي
النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
22.7	59	أقل من 7 سنوات
46.2	120	من 7 - 15 سنة
31.2	81	أكثر من 15 سنة
النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
22.7	59	أقل من 7 سنوات
46.2	120	من 7 - 15 سنة
31.2	81	أكثر من 15 سنة
النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
41.2	107	دكتوراه
23.8	62	ماجستير
35.0	91	بكالوريوس فأدنى
100.0	260	المجموع

يبين جدول (2-4) أن ما نسبته 82.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما 17.3% إناث. وهي نسبة منطقية تتسجم مع الوزن النسبي للجنس في مجتمع الدراسة نظراً لدور الإناث يقتصر على الخدمات المقدمة للطالبات فقط بينما فئة الذكور تخدم الطلاب والطالبات. وأن ما نسبته 51.15% من عينة الدراسة رتبتهم الوظيفية إداري، بينما 48.85% رتبتهم الوظيفية أكاديمي، وتعتبر نسبة التمثيل نسبة طبيعية نظراً كون العينة طبقية.

كما ويبين جدول (2-4) أن ما نسبته 22.7% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 7 سنوات، 46.2% تتراوح سنوات خدمتهم من 7 - 15 سنة، بينما 31.2% سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة. وتعتبر فئة الموظفين الذين تقل سنوات الخدمة لديهم عن 7 سنوات قليلة نظراً لعزوف الجامعة عن التوظيف منذ عام 2012 في ظل تقادم الأزمة المالية .

وأن ما نسبته 41.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، 23.8% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 35.0% مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأدنى، وتمثل نسبة حملة الدكتوراه النسبة الأكبر كون الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية بالدرجة الأولى ومعظم أكاديميها من حملة الدكتوراه، في حين أن حملة البكالوريوس فأدنى جميعهم من الموظفين الإداريين أما حملة الماجستير فهم مزيج من الأكاديميين والإداريين.

أدوات الدراسة

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وينود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004 : 116).

وقد تم استخدام استبانتين لقياس "درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها".

خطوات بناء الإستبانتين:

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانتين وصياغة فقراتهما.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملها كل استبيان على حدا.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الإستبانتين في صورتيهما الأوليتين وقد تكونت استبانة المساءلة الإدارية من (4) مجالات و(30) فقرة، أما استبانة فاعلية الأداء الإداري فقد تكونت من (4) مجالات و(29) فقرة، ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الإستبانتين على (23) متخصصاً من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية وكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر ووزارة التربية والتعليم والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر استبانة المساءلة الإدارية على (4) مجالات و(30) فقرة واستبانة فاعلية الأداء الإداري على (4) مجالات و(29) فقرة، ملحق (3).

وقد تكونت أداة الدراسة من استبانتين هم :

▪ الاستبانة الأولى: وهي عبارة عن المساءلة الإدارية، وتتكون من (30) فقرة، موزعة على (4) مجالات:

- المجال الأول: الهيكل التنظيمي، ويتكون من (7) فقرات.

- المجال الثاني: التخطيط ومتابعة الأعمال، ويتكون من (8) فقرات.

- المجال الثالث: الضوابط الوظيفية، ويتكون من (7) فقرات.

- المجال الرابع: الأخلاقيات والحوافز، ويتكون من (8) فقرات.

▪ الاستبانة الثانية : وهي عبارة عن فاعلية الأداء الإداري، وتتكون من (29) فقرة، موزعة على (4) مجالات:

- المجال الأول: التخطيط، ويتكون من (8) فقرات.

- المجال الثاني: التدريب والتطوير، ويتكون من (6) فقرات.

- المجال الثالث: الموارد والقدرات، ويتكون من (7) فقرات.

- المجال الرابع: التقويم والتغذية الراجعة، ويتكون من (8) فقرات.

صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:179). وقد تم التأكد من صدق الإستبانتين كما يلي:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الإستبانتين على مجموعة من المحكمين تألفت من (23) متخصصاً في مجال أصول التربية ومجال إدارة الأعمال، وقد استفادت الباحثة من آراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانتين في صورتيهما النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانته "المساءلة الإدارية"

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.784	تعتمد الجامعة سياسة واضحة للمساءلة الإدارية والهيكل التنظيمي.
2.	*0.000	0.753	تقوم الجامعة بإلزام الموظفين الإداريين بالهيكل التنظيمي المعتمد.
3.	*0.000	0.762	يضمن الهيكل التنظيمي تطبيق المساءلة الإدارية على كافة المستويات.
4.	*0.001	0.471	تزيد المساءلة الإدارية فرص المنافسة بين مستويات الهيكل التنظيمي.
5.	*0.000	0.596	تقلل المساءلة الإدارية المشاكل الإدارية بين طبقات الهيكل التنظيمي.
6.	*0.000	0.651	تعزز المساءلة من نوعية العلاقة بين طبقات الهيكل التنظيمي.
7.	*0.000	0.741	تتم عمليات المراجعة والتطوير للهيكل التنظيمي بشكل دوري.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط ومتابعة الأعمال" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط ومتابعة الأعمال " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
1.	تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التشغيلية السنوية.	0.658	*0.000
2.	تعتمد إدارة الجامعة على التغذية الراجعة في وضع الخطط.	0.743	*0.000
3.	تلتزم إدارة الجامعة موظفيها بتوثيق الأعمال التي تم إنجازها.	0.712	*0.000
4.	يتابع المسئول كل الخطوات وفقاً للأنظمة لضمان سير العمل.	0.723	*0.000
5.	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة التقارير السنوية بانتظام.	0.759	*0.000
6.	تسعى إدارة الجامعة لانجاز الأعمال بالدقة والسرعة الممكنة.	0.714	*0.000
7.	تتم مساءلة الدوائر والعمادات التي تقصر في أدائها وخطئها.	0.595	*0.000
8.	تستثمر الجامعة الانحرافات في الأداء في تعديل خططها.	0.692	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الضوابط الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الضوابط الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتابع إدارة الجامعة مدى التزام موظفيها بالقوانين والقرارات.	0.786	*0.000
2.	تشكل إدارة الجامعة لجاناً خاصة للتحقيق في المخالفات الإدارية.	0.793	*0.000
3.	تساعد القوانين على تطبيق المساءلة الإدارية بطرق مرنة وشفافة.	0.632	*0.000
4.	من أولويات نظام المساءلة الإدارية المحافظة على المال والممتلكات.	0.593	*0.000
5.	تتبع الجامعة أساليب إدارية حديثة لضبط العملية الإدارية.	0.797	*0.000
6.	تطبق الجامعة سياسة الثواب والعقاب على موظفيها.	0.615	*0.000
7.	تضع إدارة الجامعة آليات لضبط ومتابعة دوام الموظفين.	0.555	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات والحوافز " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات والحوافز " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تهدف المساءلة الإدارية لتحسين العمل لا لتصيد الأخطاء.	0.772	*0.000
2.	تتم المساءلة الإدارية بناء على معلومات موثقة.	0.853	*0.000
3.	تراعي المساءلة الإدارية سرية المعلومات الخاصة بالموظف.	0.777	*0.000
4.	تتم إجراءات المساءلة الإدارية على جميع الموظفين بدون تمييز.	0.830	*0.000
5.	يقدم الموظف تفسيرات لقراراته وتصرفاته المخالفة للقوانين.	0.718	*0.000
6.	يتصف نظام المساءلة الإدارية بالتدرج في العقوبات.	0.814	*0.000
7.	يتم تحفيز الموظف لمتابعة كل ما هو جديد في تخصصه.	0.828	*0.000
8.	تمنح الجامعة المتميزين علاوات وترقيات خاصة.	0.686	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانته " فاعلية الأداء الإداري " :

يوضح جدول (7-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يقوم الموظف بأعماله وفق خطة استراتيجية واضحة.	0.760	*0.000
2.	مشاركة الموظف في وضع الخطط تزيد من مستوى أدائه.	0.669	*0.000
3.	يحرص الموظف على مواكبة التكنولوجيا والحدثة في عملية التخطيط.	0.705	*0.000
4.	يمتلك الموظف الرؤية الواضحة لتحقيق أهداف العمل.	0.805	*0.000
5.	يعتمد الموظف الخطة البديلة في حالة حدوث الظروف الطارئة.	0.671	*0.000
6.	يبنى الموظف خطة العمل بحيث تتضمن أساليب مناسبة للتقويم.	0.781	*0.000
7.	يخطط الموظف جيداً قبل القيام بتنفيذ المهام والأعمال.	0.641	*0.000
8.	تتسجم الخطط مع الامكانيات والموارد المتاحة.	0.755	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب والتطوير " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب والتطوير " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يقوم الموظف بتطوير الجوانب الإبداعية لديه ليحسن من أدائه.	0.588	*0.000
2.	يتبادل الموظفون الخبرات والمعرفة فيما بينهم.	0.691	*0.000
3.	يلتحق الموظف بدورات إدارية وفنية متنوعة.	0.823	*0.000
4.	يقوم الموظف بتقييم مخرجات الدورات التدريبية التي التحق بها.	0.858	*0.000
5.	يتم تقديم المشورة العلمية اللازمة للموظف لتطوير أدائه.	0.875	*0.000
6.	يتم تعميم التجارب الإدارية والممارسات الحسنة على الموظفين.	0.801	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموارد والقدرات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الموارد والقدرات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يسخر الموظف قدراته لتطوير مستوى الجامعة.	0.784	*0.000
2.	يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته ومستواه العلمي.	0.763	*0.000
3.	يحرص الموظف على سمعة الجامعة ومكانتها في المجتمع.	0.872	*0.000
4.	تتم سياسة تدوير الموظفين حسب التخصص والكفاءة.	0.745	*0.000
5.	يحافظ الموظف على موارد الجامعة ويعمل على تنميتها.	0.842	*0.000
6.	يستثمر الموظف موارد الجامعة لمصلحة العمل.	0.847	*0.000
7.	يحرص الموظف على التكيف مع بيئة العمل.	0.691	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التقويم والتغذية الراجعة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التقويم والتغذية الراجعة" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.751	يقوم الموظف بمتابعة الأعمال الخاصة به وفق آلية منظمة.
2.	*0.000	0.673	يعالج الموظف الأخطاء الإدارية بطرق سليمة.
3.	*0.000	0.627	يسعى الموظف خلال عملية التقويم للرفي بمستوى الأداء.
4.	*0.000	0.744	يتدخل الموظف بشكل سريع وفعال عند وجود ممارسات غير صحيحة.
5.	*0.000	0.793	يستند الموظف إلي معايير واضحة عند تقديم التغذية الراجعة.
6.	*0.000	0.762	يعمل الموظف على تنويع أدوات التقويم المستخدمة.
7.	*0.000	0.747	يحلل الموظف المعلومات المستنبطة من التغذية الراجعة ليصل للنتائج.
8.	*0.000	0.751	تزيد عملية التقويم والتغذية الراجعة من دافعية الموظف للعمل والانتاج.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

أولاً: نتائج الصدق البنائي لاستبانته "المساءلة الإدارية"

يتضح من جدول (4-11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-11)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة "المساءلة الإدارية" والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	0.911	الهيكل التنظيمي.
*0.000	0.902	التخطيط ومتابعة الأعمال.
*0.000	0.865	الضوابط الوظيفية.
*0.000	0.918	الأخلاقيات والحوافز.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: نتائج الصدق البنائي لاستبانة "فاعلية الأداء الإداري"

يتضح من جدول (4-12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-12)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة "فاعلية الأداء الإداري" والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	0.849	التخطيط
*0.000	0.843	التدريب والتطوير
*0.000	0.864	الموارد والقدرات
*0.000	0.916	التقويم والتغذية الراجعة

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الإستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية"، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. (أبو علام،

2010: 466)

أولاً: نتائج الثبات لاستبانة " المساءلة الإدارية "

تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4-13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.810،0.871). بينما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.946). وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (4-13)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " المساءلة الإدارية "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	الهيكل التنظيمي	7	0.827
2.	التخطيط ومتابعة الأعمال	8	0.871
3.	الضوابط الوظيفية	7	0.810
4.	الأخلاقيات والحوافز	8	0.870
	المساءلة الإدارية بشكل عام	30	0.946

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-14).

جدول (4-14)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " المساءلة الإدارية "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	الهيكل التنظيمي	0.787	*0.881
2.	التخطيط ومتابعة الأعمال	0.812	0.896
3.	الضوابط الوظيفية	0.748	*0.856
4.	الأخلاقيات والحوافز	0.872	0.932
	المساءلة الإدارية بشكل عام	0.942	0.970

*تم استخدام معادلة جتمان حيث إن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-14) أن قيم معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعه وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ولقد تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة مما يجعل الباحثة على ثقة من صحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: نتائج الثبات لاستبانة " فاعلية الأداء الإداري "

تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4-15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.864:0.923). بينما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.960). وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (4-15)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " فاعلية الأداء الإداري "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	التخطيط.	8	0.899
2.	التدريب والتطوير.	6	0.864
3.	الموارد والقدرات.	7	0.874
4.	التقويم والتغذية الراجعة.	8	0.923
	فاعلية الأداء الإداري بشكل عام	29	0.960

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-16).

جدول (4-16)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " فاعلية الأداء الإداري "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	التخطيط.	0.817	0.899
2.	التدريب والتطوير.	0.839	0.912
3.	الموارد والقدرات.	0.862	*0.926
4.	التقويم والتغذية الراجعة.	0.863	0.926
	فاعلية الأداء الإداري بشكل عام	0.947	*0.973

*تم استخدام معادلة جتمان حيث إن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية

واضح من النتائج الموضحة في جدول (16-4) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعه وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الإستبانة مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي للتعرف على درجة الموافقة على فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية (معادلة جتمان، معامل الارتباط المعدل) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين درجة المساءلة الإدارية وفاعلية الأداء الإداري.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة تعزى لمتغير الجنس.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها

المقدمة.

المحك المعتمد في الدراسة.

أسئلة الدراسة.

النتائج.

التوصيات.

الفصل الخامس

إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها".

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي: (Ozen et al., 2012)

جدول (5-1)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جدا	من 20% - 36%	من 1- أقل من 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	من 1.80- أقل من 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	من 2.60- أقل من 3.40
عالية	أكبر من 68% - 84%	من 3.40- أقل من 4.20
عالية جدا	أكبر من 84% - 100%	من 4.20- أقل من 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية بغزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر موظفيها؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

جدول (2-5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " المساءلة الإدارية "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	الهيكل التنظيمي.	3.61	72.12	15.98	*0.000	3
2.	التخطيط ومتابعة الأعمال.	3.61	72.26	15.03	*0.000	2
3.	الصواب الوظيفية.	3.86	77.26	23.06	*0.000	1
4.	الأخلاقيات والحوافز.	3.50	69.98	11.33	*0.000	4
	المساءلة الإدارية بشكل عام	3.64	72.79	18.25	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (2-5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة " المساءلة الإدارية " يساوي 3.64 وبذلك فإن الوزن النسبي 72.79% وأن قيمة اختبار T يساوي 18.25 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية على فقرات الاستبانة الأولى بشكل عام .

وبذلك يمكن القول أن إدارة الجامعة الإسلامية قد أولت اهتماماً كبيراً في تحقيق مستويات مرتفعة من المساءلة الإدارية، وذلك لضمان استمراريته كمؤسسة تعليمية في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها قطاع غزة، حيث إنها تدرك مدى أهمية ممارسة المساءلة الإدارية في ضبط سلوك العاملين والزمامهم بإتباع الأنظمة والقواعد التي تضعها الجامعة بهدف انجاز العمل، والمحافظة على مصلحة الجامعة وصيانة حقوق العاملين، حيث إن المساءلة الإدارية هدفها الأساسي الإصلاح ورفع كفاءة أداء العاملين والتأكد من أن العمليات الإدارية تسير وفقاً لما هو مخطط لها. وتشير فقرات

المساءلة الإدارية إلى وجود آليات للمساءلة تتسم بالعدالة مما يزيد من احترام العاملين لها لقناعتهم بضرورة وجود قواعد ولوائح تضبط عمل الجامعة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (النباتي، 2011) التي بينت أن درجة ممارسة المساءلة من قبل القيادات الإدارية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة عالية حيث بلغ الوزن النسبي (78.35%)، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العنبي، 2008) التي بينت أن درجة المساءلة الإدارية وفق لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بوزن نسبي (84.8%) أي أنها ذات مستوى مرتفع، كما واتفقت مع نتيجة دراسة (الروابدة والدويري، 2004) التي بينت أن المديرين في الوحدات الإدارية المبحوثة يتمتعون بالإدراك العالي لمفهوم المساءلة، كما واتفقت مع دراسة (الكسبري، 2003) التي بينت أن اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو مفهوم المساءلة وأهميتها كانت بدرجة عالية حيث بلغت الوزن النسبي (79.4%).

في حين هناك تباين في درجة تطبيق المساءلة مع نتيجة دراسة (الزعبي، 2003) التي بينت أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي ما يقارب (66.20%) واختلفت مع نتيجة دراسة (أخو رشيدة، 2004) التي أشارت إلى أن درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة كان متوسطاً بوزن نسبي (66.32%)، كذلك اختلفت مع دراسة (العمرى، 2004) التي بينت أن درجة تنفيذ المساءلة وصلت إلى درجة متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي (68.00%)، كما واختلفت مع دراسة (Lawnda، 2009) التي بينت أن تطبيق مشرفي المدارس في ولاية ألاباما الأمريكية للمساءلة الإدارية كان بدرجة ضعيفة وبوزن نسبي تقارب (48%).

ولقد تم ترتيب المجالات المختلفة حيث كانت النتائج حسب الترتيب التالي:

1- حصل على المرتبة الأولى مجال " الضوابط الوظيفية " حيث بلغ الوزن النسبي (77.26%) أي أن هناك نسبة موافقة عالية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة الجامعة تؤمن بضرورة تعزيز الانضباط الوظيفي والإداري لدى الموظفين وتنمية روح الالتزام بالقوانين والأنظمة لديهم، حيث إنها طورت نظاماً خاصاً يحكم الدوام الإداري لموظفيها، كما أنها تشكل لجاناً خاصة للتحقيق في المخالفات الإدارية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الشريف، 2013) التي بينت أن مجال "الانضباط الوظيفي" حصل على درجة موافقة عالية وبوزن نسبي (82.82%) وهذا يدل على درجة مساءلة إدارية تربوية مرتفعة جداً، كما وتتفق النتائج مع دراسة (الحسن، 2010) أن درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في مجال الانضباط الوظيفي قد أتت بنسبة مئوية (80%) أي بدرجة موافقة عالية.

وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (الزغبى، 2003) التي أظهرت نتائج دراستها أن مجال الانضباط الوظيفي هو أعلى مجال من حيث درجة التطبيق.

2- حصل مجال " التخطيط ومتابعة الأعمال " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (72.26%)، أي أن هناك درجة موافقة عالية حسب وجهة نظر موظفي الجامعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية عملية التخطيط والمتابعة في العملية الإدارية، حيث إنه لا يمكن تطبيق المساءلة الإدارية بدون تخطيط مسبق من قبل إدارة الجامعة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (سلامة، 2013) التي بينت نتائج الدراسة أن مجال "التخطيط" قد حصل على المرتبة الثانية وبوزن نسبي (82.2%) أي بدرجة تقدير عالية.

3- حصل مجال " الهيكل التنظيمي " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (72.12%). حيث إن هناك نسبة موافقة عالية بالنسبة لأفراد العينة بالنسبة لمجال " الهيكل التنظيمي " ويعتبر هذا الوزن النسبي متقارب مع الوزن النسبي لمجال " التخطيط ومتابعة الأعمال " وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي يعبر عن الطبقات الإدارية العاملة في الجامعة الإسلامية، ففي ظل وجود الهيكل التنظيمي يسهل التواصل بين الموظفين، ويقلل من وجود الخلافات الإدارية حول مسئولية القيام بالعمل حيث تخلق المساءلة الإدارية جو تنافسي بين طبقات الهيكل التنظيمي، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (نعيم، 2012) حيث احتل مجال " التنظيم " المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (66.9%).

4- ولقد حصل مجال " الأخلاقيات والحوافز " على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي (69.98%) أي بدرجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة، وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب الحوافز التي تتمثل في العلاوات والترقيات والمكافئات المالية وذلك في ظل الأزمة المالية التي تمر بها الجامعة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (العتيبي، 2008) حيث حصل مجال "أخلاقيات الوظيفة" وفقاً لتصورات أفراد العينة على (87.75%) أي بدرجة موافقة عالية ولكنها اختلفت من حيث المرتبة حيث احتل المجال المرتبة الثانية بين مجالات المساءلة الإدارية للدراسة وكذلك اتفقت مع دراسة (الحسن، 2010) حيث بلغ مجال " أخلاقيات الوظيفة" المرتبة الرابعة بين مجالات الدراسة وبوزن نسبي (70.00%) أي بدرجة موافقة عالية.

تحليل فقرات استبانة " المساءلة الإدارية "

- تحليل فقرات مجال " الهيكل التنظيمي "

جدول رقم (3-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الهيكل التنظيمي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتمد الجامعة سياسة واضحة للمساءلة الإدارية والهيكل التنظيمي.	3.77	75.37	14.26	*0.000	2
2.	تقوم الجامعة بإلزام الموظفين الإداريين بالهيكل التنظيمي المعتمد.	3.95	79.07	19.28	*0.000	1
3.	يضمن الهيكل التنظيمي تطبيق المساءلة الإدارية على كافة المستويات.	3.63	72.63	10.56	*0.000	4
4.	تزيد المساءلة الإدارية فرص المنافسة بين مستويات الهيكل التنظيمي.	3.60	71.97	11.40	*0.000	5
5.	تقلل المساءلة الإدارية المشاكل الإدارية بين طبقات الهيكل التنظيمي.	3.63	72.68	11.95	*0.000	3
6.	تعزز المساءلة من نوعية العلاقة بين طبقات الهيكل التنظيمي.	3.47	69.34	8.89	*0.000	6
7.	تتم عمليات المراجعة والتطوير للهيكل التنظيمي بشكل دوري.	3.20	64.03	3.37	*0.000	7

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من خلال جدول (3-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2) التي نصت على " تقوم الجامعة بإلزام الموظفين الإداريين بالهيكل التنظيمي المعتمد " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.01%) أي درجة موافقة عالية.

- الفقرة رقم (1) التي نصت على " تعتمد الجامعة سياسة واضحة للمساءلة الإدارية والهيكل التنظيمي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.37%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة الجامعة تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات بين الدوائر والأقسام الإدارية من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد لديها، وأن الموظف أصبح يلتزم بالتسلسل

الهيكلية للعملية الإدارية، حيث تتم جميع العمليات الإدارية عبر طبقات الهيكل التنظيمي بشكل منظم مما يسهل علي إدارة الجامعة متابعة الأمور العالقة ومساءلة الجهات المقصرة. فالهيكل التنظيمي يحدد تبعية الموظف ويبين نطاق الاشراف وبذلك يحقق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد والتفاعل مع الجمهور وتقديم الخدمات بصورة جيدة. كما أن الهيكل التنظيمي يسمح بتفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى والانتقال من المركزية في صنع القرار إلى اللامركزية.

وتتفق النتائج الحالية مع دراسة (حرب، 2011) التي حصلت فقرة " يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في الجامعة" على درجة موافقة عالية وبوزن نسبي (77.56%) ودراسة (نعيم، 2012) حيث حصلت فقرة "تعمل الوزارة وفق هيكل تنظيمي واضح" على المرتبة الثانية وبدرجة موافقة عالية وبوزن نسبي (76.00%).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (7) التي نصت على " تتم عمليات المراجعة والتطوير للهيكل التنظيمي بشكل دوري " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.03%) أي بدرجة موافقة متوسطة.

- الفقرة رقم (6) التي نصت على " تعزز المساءلة من نوعية العلاقة بين طبقات الهيكل التنظيمي " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (69.34%) أي بدرجة موافقة عالية

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة الجامعة تركز على آلية تتجز فيها الأعمال بالشكل السليم، ولوائح الهيكل التنظيمي تُمنح الأولوية لانجاز الأعمال على حساب الاحتياجات والعلاقة بين طبقات الهيكل التنظيمي.

كما أن عمليات التطوير والمراجعة للهيكل التنظيمي لا تحدث بصورة دورية وذلك لطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يعتبر العمود الفقري لسير العملية الإدارية، حيث التغيير المتكرر يسبب عدم استقرار في العملية الإدارية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (نعيم، 2013) حيث حصلت فقرة " تحرص الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر " على درجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (64.4%) وقد احتلت المرتبة السابعة بين فقرات مجال " التنظيم".

- تحليل فقرات مجال " التخطيط ومتابعة الأعمال "

جدول رقم (4-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

" التخطيط ومتابعة الأعمال "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التشغيلية السنوية.	3.96	79.23	16.26	*0.000	1
2.	تعتمد إدارة الجامعة على التغذية الراجعة في وضع الخطط.	3.48	69.54	8.22	*0.000	6
3.	تلتزم إدارة الجامعة موظفيها بتوثيق الأعمال التي تم إنجازها.	3.66	73.20	11.25	*0.000	4
4.	يتابع المسئول كل الخطوات وفقاً للأنظمة لضمان سير العمل.	3.70	73.92	13.21	*0.000	3
5.	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة التقارير السنوية بانتظام.	3.63	72.69	10.81	*0.000	5
6.	تسعى إدارة الجامعة لانجاز الأعمال بالدقة والسرعة الممكنة.	3.73	74.54	14.75	*0.000	2
7.	تتم مساءلة الدوائر والعمادات التي تقصر في أدائها وخططها.	3.43	68.54	7.65	*0.000	7
8.	تستثمر الجامعة الانحرافات في الأداء في تعديل خططها.	3.31	66.28	5.56	*0.000	8

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (4-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) التي نصت على " تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التشغيلية السنوية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.23%) أي بدرجة موافقة عالية.

- الفقرة رقم (6) التي نصت على " تسعى إدارة الجامعة لانجاز الأعمال بالدقة والسرعة الممكنة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.54%) أي بدرجة موافقة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك بأن إدارة الجامعة على دراية بأهمية عملية التخطيط ومزاياها حيث إن عملية التخطيط توفر المعايير والأدوات التي بها تستطيع قياس التقدم الذي تحرزه الجامعة مما يجعل عملية المساءلة الإدارية وفق معايير ومقاييس محددة، كما وتولي إدارة الجامعة الخطط التشغيلية اهتماماً كبيراً حيث تلتزم جميع الأقسام الإدارية بوضع خطط تشغيلية سنوية منسجمة مع

الخطة الاستراتيجية للجامعة وجدولة المهام والأعمال وتوزيعها على أسابيع العمل، كما أنها تراعي معايير الجودة في انجاز الأعمال لتخرج بالدقة المطلوبة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة (العنبي، 2008) بحيث حصلت فقرة " يحرص الموظف على انجاز الأعمال وفق الخطة المقررة" على أعلى درجة من فقرات مجال "انجاز العمل" بدرجة موافقة عالية وبوزن نسبي (75.60%)، كما واتفقت مع دراسة (الشريف، 2013) التي حصلت فيها فقرة "أحرص على انجاز الأعمال وفق خطة العامة للوزارة على درجة موافقة عالية جداً وبوزن نسبي (88.20%) فيما كان الاختلاف من حيث ترتيب الفقرة " حيث احتلت المرتبة العاشرة بين فقرات مجالها.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (8) التي نصت على " تستثمر الجامعة الانحرافات في الأداء في تعديل خططها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.00%) أي بدرجة موافقة متوسطة.
- الفقرة رقم (2) التي نصت على " تعتمد إدارة الجامعة على التغذية الراجعة في وضع الخطط " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (68.82%) أي بدرجة موافقة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن درجة التواصل بين إدارات الجامعة المختلفة قد جاءت بصورة متوسطة، حيث لا يتم تزويد الموظف بمعلومات حول أداءه واستجاباته بشكل منظم ومستمر مما يقلل من أهمية التغذية الراجعة، بالإضافة إلى احجام بعض الموظفين عن تزويد الإدارة بالتغذية الراجعة فيما يتعلق بالخطط والعمل في دوائر الجامعة المختلفة، كما أن طبيعة اللقاءات التواصلية والاجتماعات بين الدوائر تكون تقليدية ولا تركز على التغذية الراجعة وتطوير العمل، ومن جانب آخر فإن إدارة الجامعة تتابع أداء الموظف لتحسين الأداء ولا تقوم باستثمار ذلك في تعديل خطط العمل ويرجع ذلك لغياب دور عمادة التخطيط في الجامعة حيث أصبحت قسم يندرج تحت عمادة " الجودة والتطوير". واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الداهوك، 2014) حيث حصلت فقرة " توظيف نتائج التقويم في عملية التعديل " على درجة متوسطة وكانت أدنى فقرات المجال التابعة له بوزن نسبي (60.93%)، كما اتفقت مع دراسة (الحسن، 2010) التي بينت أن فقرة " الاستفادة من التغذية الراجعة في وضع الخطط والمشاريع" قد حصلت على درجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (68.20%) ولكنها احتلت مراتب متقدمة بين فقرات المجال التابعة له.

- تحليل فقرات مجال " الضوابط الوظيفية "

جدول رقم (5-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الضوابط الوظيفية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتابع إدارة الجامعة مدى التزام موظفيها بالقوانين والقرارات.	3.98	79.61	19.66	*0.000	4
2.	تشكل إدارة الجامعة لجاناً خاصة للتحقيق في المخالفات الإدارية.	3.99	79.85	19.34	*0.000	2
3.	تساعد القوانين على تطبيق المساءلة الإدارية بطرق مرنة وشفافة.	3.70	73.93	12.88	*0.000	5
4.	من أولويات نظام المساءلة الإدارية المحافظة على المال والممتلكات	3.99	79.77	18.64	*0.000	3
5.	تتبع الجامعة أساليب إدارية حديثة لضبط العملية الإدارية.	3.65	73.07	11.73	*0.000	6
6.	تطبق الجامعة سياسة الثواب والعقاب على موظفيها.	3.25	65.04	3.72	*0.000	7
7.	تضع إدارة الجامعة آليات لضبط ومتابعة دوام الموظفين.	4.48	89.53	33.05	*0.000	1

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (5-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (7) التي نصت على " تضع إدارة الجامعة آليات لضبط ومتابعة دوام الموظفين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.53%) أي بدرجة مرتفعة جداً.
- الفقرة رقم (2) التي نصت على " تشكل إدارة الجامعة لجاناً خاصة للتحقيق في المخالفات الإدارية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.85%) أي بدرجة موافقة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى مدى اهتمام إدارة الجامعة بدوام الموظفين وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز حيث إن هناك تقنية الدوام من خلال البصمة وهذا النظام يربط بشكل تلقائي بقواعد البيانات للموظف ويتم استخراج كشوفات بالدوام الشهري للموظف، كما أن هناك موظف مختص بمراقبة الدوام الإداري، علاوة على ذلك فإنه يفرز حقلاً خاصاً بالدوام الإداري في عملية تقييم الموظفين، وينبع هذا كله من إيمان إدارة الجامعة بضرورة ضبط العملية الإدارية وبشكل

خاص الدوام الإداري. كما أن هناك اعتقاد سائد بضرورة تقليص المخالفات الإدارية وفتح لجان تحقيق خاصة لتقنين هذه المخالفات بالصورة المثلى، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الشريف، 2013) التي أظهرت أن فقرة "الالتزام بمواعيد العمل الرسمية" قد حصلت على درجة موافقة عالية جداً وبوزن نسبي (91.87%) وقد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات مجال "الانضباط الوظيفي" فيما اختلفت مع دراسة (سلامة، 2013) حيث احتلت فقرة "الالتزام بالحضور في الوقت المحدد" المرتبة الثامنة بين فقرات مجال "الانضباط الوظيفي" مع أن وزنها النسبي (83.25%).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) التي نصت على "تطبيق الجامعة سياسة الثواب والعقاب على موظفيها" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (65.04%).

- الفقرة رقم (5) التي نصت على "تتبع الجامعة أساليب إدارية حديثة لضبط العملية الإدارية" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (73.07%) وتعتبر درجة موافقة مرتفعة وترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت بنتيجة أقل من المتوقع حيث إن الجامعة طورت أساليب حديثة في العملية الإدارية مثل مشروع "الهندرة" ويقصد بها هندسة العمليات الإدارية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب العائد المادي لما ينتج عنه أعباء مالية قد تلحق بالجامعة التي هي بالأصل تعاني من ضائقة مالية غير مسبوقه ويأتي ذلك في ظل سياسة التقشف المتبعة حالياً. حيث يقتصر التحفيز في الآونة الأخيرة على التكريم الشرفي والمعنوي ومثال ذلك الموظفون العشرة الأوائل لفئة الإداريين، وتكريم أصحاب الترقيات المختلفة سنوياً واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الداهوك، 2014) حيث جاءت الفقرة "تحفيز المعلمين بالحوافز المادية والمعنوية" في المرتبة التاسعة (قبل الأخيرة) في مجالها بوزن نسبي (76.02%) أي بدرجة متوسطة.

- تحليل فقرات مجال " الأخلاقيات والحوافز "

جدول رقم (5-6)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات والحوافز "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تهدف المساءلة الإدارية لتحسين العمل لا لتصيد الأخطاء.	3.78	75.60	13.11	*0.000	2
2.	تتم المساءلة الإدارية بناء على معلومات موثقة.	3.82	76.36	14.87	*0.000	1
3.	تراعي المساءلة الإدارية سرية المعلومات الخاصة بالموظف.	3.73	74.67	12.12	*0.000	3
4.	تتم إجراءات المساءلة الإدارية على جميع الموظفين بدون تمييز.	3.18	63.57	2.65	*0.004	6
5.	يقدم الموظف تفسيرات لقراراته وتصرفاته المخالفة للقوانين.	3.72	74.36	14.22	*0.000	4
6.	يتصف نظام المساءلة الإدارية بالتدرج في العقوبات.	3.64	72.79	11.17	*0.000	5
7.	يتم تحفيز الموظف لمتابعة كل ما هو جديد في تخصصه.	3.07	61.31	1.03	0.151	7
8.	تمنح الجامعة المتميزين علاوات وترقيات خاصة.	3.06	61.24	0.88	0.191	8

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يتضح من خلال جدول (5-6) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2) التي نصت على " تتم المساءلة الإدارية بناء على معلومات موثقة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.36%) أي بدرجة موافقة عالية.

- الفقرة رقم (1) التي نصت على " تهدف المساءلة الإدارية لتحسين العمل لا لتصيد الأخطاء " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.60%) أي بدرجة موافقة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الشفافية والنزاهة التي تظهريها الجامعة في تطبيق عملية المساءلة الإدارية، حيث إن عملية المساءلة تتم عبر مراحل تبدأ بالتحري وجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة، كما أن هناك جهات عليا تتابع سير عملية المساءلة الإدارية لضمان الوصول لنتائج

جيدة والتأكد من انجاز الأعمال، كما أنه يسمح للموظف أن يقدم تفسيرات لقراراته وأفعاله وطلب إعادة النظر في الجزء الواقع عليه وبالتالي يعطى فرصة لتدارك مخالفته وعدم تكرارها وبالتالي ينعكس على أدائه للأفضل.

وتتفق النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (الشريف، 2013) حيث حصلت فقرة " تتم المساءلة الإدارية في العمل بناءً على معلومات موثوقة" على درجة موافقة عالية بوزن نسبي (74.64%) ولكنها احتلت المرتبة التاسعة في مجالها فيما اختلفت مع دراسة (السيبي، 2010) التي بينت أن فقرة " القطاعات الحكومية تلزم العاملين فيها لتقديم تفسيرات لتصرفاتهم وقراراتهم المشكوك في صحتها" قد حصلت على درجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (61.30%) على الرغم من أنها احتلت المرتبة الرابعة في مجالها.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (7) التي نصت على " يتم تحفيز الموظف لمتابعة كل ما هو جديد في تخصصه " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (61.31%) وبدرجة موافقة متوسطة.

- الفقرة رقم (8) التي نصت على " تمنح الجامعة المتميزين علاوات وترقيات خاصة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (61.24%) وبدرجة موافقة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك أن بعض الموظفين قد حصلوا على العلاوات الثلاث الخاصة بالدورات التدريبية مما يعني ضعف مردوده وأدائه في جانب المتابعة والتطوير حيث يحجم عن الالتحاق والاستفادة من الدورات وورش العمل غيرها، ومن جانب آخر فإن الإدارة قد قامت بتقليص عدد العلاوات من ثلاث علاوات إلى اثنتين وبذلك فإن ضعف التحفيز المادي والمعنوي يضعف من قدرة الجامعة على تطبيق المساءلة الإدارية. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الداهوك، 2014) التي أظهرت أن فقرة " أحفز المعلمين لمتابعة ما هو جديد في مجال تخصصه" قد حصلت على درجة موافقة عالية وبوزن نسبي (82.54%) وقد احتلت المرتبة الخامسة بين فقرات المجال وكذلك فإن فقرة " أحفز الابداعات بالحوافز المادية والمعنوية " في نفس الدراسة قد احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي (76.02%).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية تعزي لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول (5-7)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	ذكر	207	3.61	0.61	0.198	0.843
	أنثى	53	3.59	0.62		
التخطيط ومتابعة الأعمال	ذكر	207	3.57	0.64	-2.013	0.057
	أنثى	53	3.77	0.69		
الضوابط الوظيفية	ذكر	207	3.84	0.60	-1.369	0.172
	أنثى	53	3.96	0.59		
الأخلاقيات والحوافز	ذكر	207	3.50	0.71	0.260	0.795
	أنثى	53	3.48	0.72		
المساءلة الإدارية بشكل عام	ذكر	207	3.63	0.56	-0.816	0.415
	أنثى	53	3.70	0.59		

من النتائج الموضحة في جدول (5-7) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تُعزى إلى متغير الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن خبرات الموظفين الذكور والإناث تتشابه نظراً لأنهم يتبعون لنفس الوصف الوظيفي ونفس ظروف الحياة العملية والإدارية، كما أنهم يخضعون لنفس القوانين والأنظمة والعبء الوظيفي بدون تمييز بينهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشريف، 2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (الزغبى، 2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، في حين اختلفت مع دراسة (الكسبري، 2008) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لتطبيق المساءلة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (إداري، أكاديمي).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

جدول (5-8)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الرتبة الوظيفية

المجال	الرتبة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	إداري	133	3.59	0.59	-0.490	0.625
	أكاديمي	127	3.63	0.63		
التخطيط ومتابعة الأعمال	إداري	133	3.56	0.66	-1.424	0.156
	أكاديمي	127	3.67	0.65		
الصواب الوظيفية	إداري	132	3.82	0.64	-1.060	0.290
	أكاديمي	127	3.90	0.57		
الأخلاقيات والحوافز	إداري	132	3.47	0.76	-0.744	0.458
	أكاديمي	127	3.53	0.66		
المساءلة الإدارية بشكل عام	إداري	133	3.60	0.58	-1.084	0.279
	أكاديمي	127	3.68	0.54		

من النتائج الموضحة في جدول (5-8) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تُعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الموظفين على اختلاف رتبهم الوظيفية ينجزون الأعمال الموكلة إليهم بما يحقق أهداف الجامعة، كما أنه يتم تطبيق المساءلة الإدارية على جميع الموظفين بدون استثناء وبنفس الدرجة مهما اختلفت المسميات الوظيفية بهدف الارتقاء بمصلحة العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشريف، 2013) حيث أشارت النتائج الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمي الوظيفي لتصورات المبحوثين نحو أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، فيما اختلفت مع دراسة (النباتي، 2011) التي بينت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغير العمل الحالي لصالح لمن رتبهم الوظيفية وكيل جامعة أو عميد كلية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف (أقل من 7 سنوات، من 7 سنوات إلى 15 سنوات، أكثر من 15 سنة).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول (5-9)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.481	2	0.241	0.641
	داخل المجموعات	96.434	257	0.375	
	المجموع	96.916	259		
التخطيط ومتابعة الأعمال	بين المجموعات	1.322	2	0.661	1.534
	داخل المجموعات	110.705	257	0.431	
	المجموع	112.026	259		
الضوابط الوظيفية	بين المجموعات	1.451	2	0.725	2.015
	داخل المجموعات	92.155	257	0.360	
	المجموع	93.606	259		
0.527					
0.218					
0.135					

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" مستوى الدلالة
الأخلاقيات والحوافز	بين المجموعات	1.348	2	0.674	1.345
	داخل المجموعات	128.324	257	0.501	
	المجموع	129.672	259		
المسألة الإدارية بشكل عام	بين المجموعات	0.861	2	0.431	1.351
	داخل المجموعات	81.888	257	0.319	
	المجموع	82.749	259		

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (9-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين على اختلاف سنوات خدمتهم في الجامعة لديهم التزام تقليدي بالقوانين والتعليمات، كما أن السياسات واللوائح التي تصدرها إدارة الجامعة يتم تعميمها عبر البريد الإلكتروني على جميع الموظفين دون استثناء.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الزغبى، 2003) ودراسة (أبو كركي، 2003) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

فيما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو حمدة، 2008) التي أشارت إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خبرتهم من 15 سنة فأكثر، ودراسة (الحمود، 2007) ودراسة (أخوارشيدة، 2004) واللتين أشارتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المساءلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس فأدني).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

من النتائج الموضحة في جدول (5-10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (5-10)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.426	2	0.213	0.568
	داخل المجموعات	96.489	257	0.375	
	المجموع	96.916	259		
التخطيط ومتابعة الأعمال	بين المجموعات	0.745	2	0.373	0.860
	داخل المجموعات	111.281	257	0.433	
	المجموع	112.026	259		
الضوابط الوظيفية	بين المجموعات	0.436	2	0.218	0.599
	داخل المجموعات	93.170	256	0.364	
	المجموع	93.606	258		
الأخلاقيات والحوافز	بين المجموعات	1.762	2	0.881	1.763
	داخل المجموعات	127.910	257	0.500	
	المجموع	129.672	259		
المساءلة الإدارية بشكل عام	بين المجموعات	0.492	2	0.246	0.769
	داخل المجموعات	82.257	257	0.320	
	المجموع	82.749	259		

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظف الذي يحمل مؤهلاً علمياً بكالوريوس فأقل يستطيع تحديد درجة تطبيق المساءلة الإدارية بدرجة مقارنة ومساوية لتحديد الفرد الذي يحمل

ماجستير أو دكتوراة فتحديد درجة تطبيق المساءلة في المجالات الأربعة لا تحتاج لمؤهل علمي مرتفع لأن تلك المفاهيم واضحة ولا تحتاج إلى تخصص دقيق لتحديد درجة تطبيقها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دويري (2002) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء الباحثين نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومع نتيجة دراسة الزعبي (2003) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العتيبي، 2008) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على درجة الدكتوراه.

السؤال الثالث: ما درجة فاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة لموظفي الجامعة الإسلامية من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

جدول (5-11)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " فاعلية الأداء الإداري "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	التخطيط.	3.62	72.46	15.99	*0.000	3
2.	التدريب والتطوير.	3.38	67.68	8.99	*0.000	4
3.	الموارد والقدرات.	3.88	77.60	23.08	*0.000	1
4.	التقويم والتغذية الراجعة.	3.65	73.04	15.08	*0.000	2
	فاعلية الأداء الإداري بشكل عام	3.64	72.88	17.82	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

حيث يبين جدول (5-11) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة " فاعلية الأداء الإداري " يساوي 3.63 وبذلك فإن الوزن النسبي (72.67%) وأن قيمة اختبار T يساوي 16.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية على فقرات الاستبانة الثانية بشكل عام .

وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى الفاعلية الإدارية لأداء موظفي الجامعة بشكل عام، وتعزو الباحثة ذلك إلى وضوح رؤية الجامعة لدي موظفيها وتركيز جل اهتمامهم لتحقيق أهداف

الجامعة من خلال انجاز الأعمال بالدقة والسرعة المطلوبة، وكذلك لمدى تكيف الموظفين مع بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (العتيبي، 2008) إلى أن تصورات المبحوثين لفاعلية أداء الجامعات كانت مرتفعة بشكل عام وبوزن نسبي (78.40%)، ودراسة (البرعمي، 2005) التي قد بينت نتائجها أن درجة فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر المشرفين كانت عالية وفي جميع مجالات الفاعلية وبوزن نسبي (71.60%) فيما اختلفت من حيث درجة الفاعلية مع دراسة (الحسن، 2010) التي بينت أن الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام، ودراسة (الشنطي، 2005) تدل أن درجة مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة وبوزن نسبي (64.20%).

ومن خلال الاطلاع على جدول (5-11) يمكن ترتيب المجالات الأربعة الخاصة بالفاعلية الإدارية كما يلي:

1- حصل مجال "الموارد والقدرات" على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (77.35%). وهذا يعني أن هناك درجة موافقة عالية لمجال "الموارد والقدرات" من قبل أفراد العينة وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة موظفي الجامعة على تسخير قدراتهم ومهاراتهم من أجل تطوير الجامعة ومدى حرصهم على مكانة الجامعة وسمعتها مما يدل على صدق الانتماء لديهم، كما أن الجامعة قد وضعت استراتيجيات خاصة لتحقيق أعلى عائد من مواردها - وإن لم تطبق بأكملها - لمواكبة التقدم المستمر، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (العتيبي، 2008) حيث حصل مجال "توظيف الموارد" على موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (76.00%) ولكن كان هناك وجه اختلاف بحصول المجال على المرتبة الأخيرة من بين المجالات الأخرى.

2- حصل مجال "التقويم والتغذية الراجعة" على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (72.95%). وتمثل موافقة بدرجة عالية لمجال "التقويم والتغذية الراجعة" من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على الاهتمام الواضح بعملية التقويم والتغذية الراجعة وتعزو الباحثة ذلك إلى الدور الرقابي الذي تنتهجه الجامعة وتوجيهه بمنحى إيجابي في رفع كفاءة العمل، حيث إن تقديم التغذية الراجعة للموظف يعزز لديه الثقة بالنفس وتقلل نسبة ارتكابه للأخطاء خلال انجازه لمهامه، فالتغذية الراجعة السليمة التي تستند لمعايير واضحة ترفع من مستوى الأداء بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (سلامة، 2013) التي بينت أن هناك درجة موافقة عالية لمجال "التقويم" من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوزن النسبي له

(83.10%) وأكدت ذلك أيضاً دراسة (حويل، 2012) ودراسة (أبو حشيش، 2010). فيما تختلف مع ما أشارت إليه دراسة (أبو حطوب، 2009) في أن هناك نظرة سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة.

3- حصل مجال "التخطيط" على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (72.32%). وهذا يعني أن هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة لمجال التخطيط، وتعزو الباحثة ذلك إلى دور التخطيط في تحسين الممارسات الإدارية لموظفي الجامعة، وتحقيق أهداف العمل حيث ترتب عملية التخطيط الأولوية في انجاز الأعمال وتعطي نظرة مستقبلية صادقة، وعلى الرغم من أهمية التخطيط ومدى تأثيره على فاعلية الموظف إلا أنه جاء بمرتبة متأخرة نسبياً، وتبرر الباحثة احتلال مجال التخطيط للمرتبة الثالثة إلى الجامعة الإسلامية قد مارست عملية التخطيط منذ فترة ليست بالقصيرة، وبالتالي أصبحت عملية التخطيط عملية مكررة مع تعديل في بعض الأهداف حيث يتم إعادة صياغة الأهداف التي تم تحقيقها بصورة جديدة، ولكن الوضع العام في الجامعة يعيق تطبيق ما هو مستجد في هذه الأهداف كنقص التمويل وشح المعدات والأجهزة وغلائها في الوضع الراهن، وبذلك فإنه لا يعول على عملية التخطيط كثيراً في رفع فاعلية أداء الموظف الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (الحسن، 2010) حيث احتل مجال التخطيط المرتبة الثالثة ودراسة (العسيلي، 2006).

4- قد حصل مجال "التدريب والتطوير" على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي (67.28%). وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة لمجال التدريب والتطوير وهي أدنى درجات الموافقة في المجالات الأربعة في الفاعلية الإدارية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عزوف الموظفين عن الالتحاق بالدورات التدريبية وعدم حرصهم على تطوير الذات لديهم وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (الحسن، 2010) التي بينت أن مجال "تطوير المعلمين" قد احتل مرتبة متدنية بوزن نسبي (67.20%) فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العنبي، 2008) التي أظهرت أن مجال التطوير الذاتي قد احتل المرتبة الأولى بين مجالات الفاعلية الإدارية بوزن نسبي (84.20%) وبدرجة موافقة عالية جداً.

تحليل فقرات استبانة " فاعلية الأداء الإداري "

- تحليل فقرات " التخطيط "

جدول رقم (5-12)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " التخطيط "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يقوم الموظف بأعماله وفق خطة استراتيجية واضحة.	3.72	74.34	13.60	*0.000	2
2.	مشاركة الموظف في وضع الخطط تزيد من مستوى أدائه.	3.96	79.23	17.42	*0.000	1
3.	يحرص الموظف على مواكبة التكنولوجيا والحدثة في عملية التخطيط.	3.71	74.11	14.75	*0.000	3
4.	يملك الموظف الرؤية الواضحة لتحقيق أهداف العمل.	3.61	72.17	12.99	*0.000	4
5.	يعتمد الموظف الخطة البديلة في حالة حدوث الظروف الطارئة.	3.36	67.18	6.44	*0.000	8
6.	يبنى الموظف خطة العمل بحيث تتضمن أساليب مناسبة للتقويم.	3.54	70.85	11.48	*0.000	6
7.	يخطط الموظف جيداً قبل القيام بتنفيذ المهام والأعمال.	3.59	71.86	12.29	*0.000	5
8.	تتسجم الخطط مع الامكانيات والموارد المتاحة.	3.51	70.23	9.60	*0.000	7

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

ينضح من جدول (5-12) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2) التي نصت على " مشاركة الموظف في وضع الخطط تزيد من مستوى أدائه " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.23%) أي بدرجة موافقة عالية.

- الفقرة رقم (1) التي نصت على " يقوم الموظف بأعماله وفق خطة استراتيجية واضحة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.34%) أي بدرجة موافقة عالية.

من الملاحظ أن هناك تقارب في الأوزان النسبية لجميع الفقرات حيث إن هناك موافقة عالية عليها باستثناء الفقرة رقم (5) حيث إنها بموافقة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان الموظف بأهمية العمل ضمن خطط منظمة وأن المشاركة فيها يدفعه لانجاح خطته وبالتالي يزيد من أدائه وتقانيه في العمل، فمن الواضح أن هناك خطط لكل قسم من الأقسام الإدارية في الجامعة تحدد سياسة القسم ومهامه من خلالها لفترة زمنية معينة وقد تكون هذه الخطط سنوية أو نصف سنوية.

وتتفق نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة كدراسة (العنبي، 2008) التي بينت أن فقرة "تعد المشاركة في وضع الأهداف على مستوى الجامعة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة" قد حصلت على درجة موافقة عالية بوزن نسبي (80.40%) وقد احتلت المرتبة الثانية بين فقرات مجالها، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحسن، 2010) التي أشارت إلى حصول فقرة " وضع خطط ذات أهداف قابلة للتحقيق" على درجة موافقة عالية.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) التي نصت على " يعتمد الموظف الخطة البديلة في حالة حدوث الظروف الطارئة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.18%) أي بدرجة موافقة متوسطة.

- الفقرة رقم (8) التي نصت على " تتسجم الخطط مع الامكانيات والموارد المتاحة " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (70.23%) أي بدرجة موافقة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن آلية وضع الخطط في الجامعة يتم بناء على ما تقتضيه الحاجة من مشاريع تطويرية بحيث يتم تحميل التكلفة المالية على بند المشاريع من الدول المانحة، وفي حالة تأخر المشاريع الانمائية فإن ذلك يسبب تأخر في تطبيق الخطط ويعيق تنفيذها. كما أن ضعف الاعتماد على الخطة البديلة لكثرة الظروف الطارئة التي تمر بها الجامعة بحسب الظروف السياسية والاقتصادية في البيئة المحيطة.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الحسن، 2010) حيث حصلت فقرة " اعداد خطة بديلة للظروف الطارئة" على درجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (64.80%) حيث احتلت الفقرة الرتبة ما قبل الأخيرة بين فقرات المجال التابعة له، فيما اختلفت مع دراسة (العسيلي، 2005) حيث إن فقرة "يراعى عند وضع الخطط وبرامج العمل الاحتياجات والإمكانات المتاحة" قد حصلت على درجة موافقة عالية وبوزن نسبي (83.01%).

- تحليل فقرات " التدريب والتطوير "

جدول رقم (13-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " التدريب والتطوير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقوم الموظف بتطوير الجوانب الإبداعية لديه ليحسن من أدائه.	3.68	73.70	13.91	*0.000	1
2.	يتبادل الموظفون الخبرات والمعرفة فيما بينهم.	3.67	73.44	12.90	*0.000	2
3.	يلتحق الموظف بدورات إدارية وفنية متنوعة.	3.51	70.19	9.35	*0.000	3
4.	يقوم الموظف بتقييم مخرجات الدورات التدريبية التي التحق بها.	3.15	62.93	2.59	*0.005	5
5.	يتم تقديم المشورة العلمية اللازمة للموظف لتطوير أدائه.	3.20	64.09	3.39	*0.000	4
6.	يتم تعميم التجارب الإدارية والممارسات الحسنة	3.08	61.63	1.33	0.093	6

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (13-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) التي نصت على " يقوم الموظف بتطوير الجوانب الإبداعية لديه ليحسن من أدائه " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (73.70%) أي أن هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة.

- الفقرة رقم (2) التي نصت على " يتبادل الموظفون الخبرات والمعرفة فيما بينهم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (73.44%) أي أن هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة. وتعرزو الباحثة ذلك إلى التعاون الايجابي القائم بين موظفي الجامعة حيث إن تبادل المعرفة والخبرات يخلق بيئة عمل مشتركة بين الموظفين وتزيل العقبات التي تحول من أداء المهام بالشكل الجيد، كما أن ذلك ينمي لدي الموظف روح العمل ضمن فريق مما يقلل ارتكاب الأخطاء والمخالفات الإدارية، كما وترى الباحثة أن الجهد المبذول من قبل الموظف لتطوير قدراته والجوانب الإبداعية لديه يفتح له مجالات واسعة ويزيد من قدرته على تقديم الأفضل. وجاءت نتائج الدراسة مخالفة لدراسة (الحسن، 2010) حيث حصلت فقرة " توفير للمعلمين فرصة لتبادل الخبرات مع بعضهم البعض " على المرتبة الثانية في مجال تطوير قدرات المعلمين وبدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (65.2%)، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحسن، 2010) حيث حصلت فقرة " العمل على تنمية الجوانب الإبداعية لدى الموظفين " على المرتبة الثانية من بين فقرات المجال التابعة له.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) التي نصت على " يتم تعميم التجارب الإدارية والممارسات الحسنة على الموظفين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (61.63%) أي أن هناك درجة موافقة متوسطة.

- الفقرة رقم (4) التي نصت على " يقوم الموظف بتقييم مخرجات الدورات التدريبية التي التحق بها " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (62.93%) أي أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الدورات التدريبية التي يلتحق بها الموظف وإيمانه بضعف الاستفادة منها في أداء مهام الإدارة، كما أن هناك تقليص لعدد الدورات التدريبية التي يلتحق بها الموظف من قبل إدارة الجامعة التي يستفيد من خلالها بعلاوات سنوية، مما يؤدي بشكل مباشر إلى عزوف الموظفين عن الالتحاق بالدورات التدريبية وبالتالي ضعف تقييم مخرجات الدورات، ومن خلال الاطلاع على الدورات التدريبية التي تعقدتها عمادة الجودة والتطوير، تبين أن عدد الدورات التدريبية المنعقدة للعام 2014-2015 هي 9 دورات تدريبية، منها خمس دورات تدريبية تختص بالجانب الإداري تخدم 123 موظفاً غالبيتهم من الإداريين، في حين لا يوجد دورات تدريبية مخصصة للأكاديميين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحسن، 2010) حيث حصلت فقرة " تعميم التجارب التعليمية الناجحة على المعلمين " على درجة موافقة متوسطة فيما اختلفت مع دراسة (السبيعي، 2011) حيث حصلت فقرة " الاستفادة من التجارب السابقة المميزة " على درجة موافقة عالية جداً وبوزن نسبي (89.4%).

- تحليل فقرات " الموارد والقدرات "

جدول رقم (14-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " الموارد والقدرات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يسخر الموظف قدراته لتطوير مستوى الجامعة.	3.90	77.98	16.09	*0.000	5
2.	يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته ومستواه العلمي.	3.95	78.92	19.88	*0.000	4
3.	يحرص الموظف على سمعة الجامعة ومكانتها في المجتمع.	4.24	84.71	26.38	*0.000	1
4.	تتم سياسة تدوير الموظفين حسب التخصص والكفاءة.	3.23	64.57	3.70	*0.000	7
5.	يحافظ الموظف على موارد الجامعة ويعمل على تنميتها.	3.98	79.69	20.65	*0.000	3
6.	يستثمر الموظف موارد الجامعة لمصلحة العمل.	3.86	77.29	16.67	*0.000	6
7.	يحرص الموظف على التكيف مع بيئة العمل.	4.00	80.00	22.08	*0.000	2

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5-14) يتضح أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) التي نصت على "يحرص الموظف على سمعة الجامعة ومكانتها في المجتمع" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.71%) مما يدل على موافقة بدرجة عالية جداً من قبل أفراد العينة وهي تعتبر أعلى درجات الموافقة.
- الفقرة رقم (7) التي نصت على "يحرص الموظف على التكيف مع بيئة العمل" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.00%) مما يعني أن هناك درجة موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظف يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من كيان الجامعة وبذلك تبلورت شخصيته وامتازت بالحرص تجاه سمعة مؤسسته، حيث يشعر بالانتماء بشكل كبير للجامعة ويحرص على تعزيز مكانتها بالمجتمع، وتمثل هذه الخطوة طريقة مثلى لاستغلال الموارد البشرية في تحقيق أهداف العمل، كما وتعزو الباحثة تكيف الموظف مع بيئة العمل إلى مدى الانسجام بين الموظفين ومدى تقارب الثقافة والمعرفة لديهم.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العتيبي، 2008) حيث إن فقرة "التكيف مع التحولات في الظروف المحلية" قد حصلت على درجة موافقة عالية حيث بلغ الوزن النسبي (75.6%)، كما واتفقت مع دراسة (عودة، 2013) التي بينت أن فقرة "يوجد لدى الموظفين ولاء وانتماء للعمل" قد حصلت على درجة موافقة عالية بوزن نسبي (84.56%).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) التي نصت على "تتم سياسة تدوير الموظفين حسب التخصص والكفاءة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.57%) مما يدل على درجة موافقة متوسطة.

- الفقرة رقم (1) التي نصت على "يسخر الموظف قدراته لتطوير مستوى الجامعة" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (77.29%) مما يدل على درجة موافقة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الانطباع لدى الموظفين أن عمليات التدوير لا تأتي إلا جزء من جانب عقابي على الأغلب وأنها لا تراعي التخصص والكفاءة في العديد من الحالات أو أنها من أجل عملية التدوير لا أكثر.

- تحليل فقرات " التقييم والتغذية الراجعة "

جدول رقم (15-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " التقييم والتغذية الراجعة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقوم الموظف بمتابعة الأعمال الخاصة به وفق آلية منظمة.	3.91	78.28	17.91	*0.000	1
2.	يعالج الموظف الأخطاء الإدارية بطرق سليمة.	3.82	76.36	17.40	*0.000	3
3.	يسعى الموظف خلال عملية التقييم للرقى بمستوى الأداء.	3.87	77.44	17.29	*0.000	2
4.	يتدخل الموظف بشكل سريع وفعال عند وجود ممارسات غير صحيحة.	3.71	74.26	13.58	*0.000	4
5.	يستند الموظف إلي معايير واضحة عند تقديم التغذية الراجعة.	3.51	70.23	9.00	*0.000	6
6.	يعمل الموظف على تنويع أدوات التقييم المستخدمة.	3.42	68.40	7.32	*0.000	7
7.	يحلل الموظف المعلومات المستنبطة من التغذية الراجعة ليصل للنتائج.	3.36	67.21	5.97	*0.000	8
8.	تزيد عملية التقييم والتغذية الراجعة من دافعية الموظف للعمل والانتاج.	3.61	72.17	10.26	*0.000	5

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يتضح من خلال (15-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) التي نصت على "يقوم الموظف بمتابعة الأعمال الخاصة به وفق آلية منظمة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.28%) أي بدرجة موافقة عالية.

- الفقرة رقم (3) التي نصت على "يسعى الموظف خلال عملية التقييم للرقى بمستوى الأداء" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.44%) أي بدرجة موافقة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الطريقة المتبعة في متابعة الأعمال في الجامعة الإسلامية، فكل قسم له خطة تشغيلية سنوية وتوزع من خلالها مهام كل فرد في القسم، بالإضافة إلى ذلك استخدام البريد الإلكتروني الخاص بنظام الجامعة في تمرير المهام من الإدارة العليا للدوائر والأقسام مما يسهل ذلك عملية التنفيذ والمتابعة وتعزز التغذية الراجعة.

ولقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (العسيلي، 2006) التي أظهرت أن فقرة "توظيف نتائج التقييم في وضع الخطط لتحسين مستوى الأداء" قد حصلت على درجة موافقة عالية وبوزن نسبي (78.20%).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) التي نصت على " يعمل الموظف على تنويع أدوات التقويم المستخدمة " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (68.40%) مما يعني أن هناك درجة موافقة عالية.
- الفقرة رقم (7) التي نصت على " يحلل الموظف المعلومات المستنبطة من التغذية الراجعة ليصل للنتائج " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.21%) مما يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وضوح المفهوم الفعلي لعملية التقويم لدي موظفي الجامعة، حيث تتطلب عملية التقويم جمع بيانات موضوعية وصادقة ومن ثم تحليلها للخصائص، وذلك ما يفنقه الموظف في الجامعة، حيث إن يجهل الموظف آليات التغذية الراجعة والتقويم المناسبة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سلامة، 2013) حيث احتلت فقرة " قدرة المعلم على تنويع أدوات التقويم " مرتبة متأخرة بين فقرات مجال "التقويم" حيث احتلت المرتبة الرابعة عشر من أصل (16) فقرة، فيما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (نعيم، 2012) التي أشارت إلى أن فقرة "تعمل الوزارة وفق نظام دقيق وفعال لتوجيه العاملين" قد حصلت على درجة موافقة متوسطة، فيما اختلفت مع دراسة (العسيلي، 2005) التي أظهرت أن فقرة " الاستفادة من التغذية الراجعة في الوقت والشكل المناسب " على درجة موافقة عالية بوزن نسبي (77.40%).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

جدول (5-16)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	206	3.60	0.61	-1.059	0.290
	أنثى	53	3.70	0.67		
التدريب والتطوير	ذكر	206	3.38	0.70	-0.258	0.797
	أنثى	53	3.41	0.66		
الموارد والقدرات	ذكر	206	3.87	0.61	-0.771	0.442
	أنثى	53	3.94	0.61		
التقويم والتغذية الراجعة	ذكر	205	3.64	0.68	-0.456	0.649
	أنثى	53	3.69	0.76		
فعالية الأداء الإداري بشكل عام	ذكر	206	3.63	0.58	-0.740	0.460
	أنثى	53	3.70	0.60		

من النتائج الموضحة في جدول (38) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تُعزى إلى متغير الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كلاً من الذكور والإناث يعملون في ظل بيئة واحدة وتحت قوانين وأنظمة مشتركة، وبالتالي فإن معايير ومؤشرات الفاعلية الإدارية تؤثر على الجنسين بنفس الدرجة.

ولقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العسيلي، 2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية أداء المدرسة تعزى لمتغير الجنس، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2005) التي أظهرت وجود فروقاً دالة إحصائية لمتغير الجنس في تقدير مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين ولصالح الإناث، ودراسة (البرعمي، 2005) التي أظهرت فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس في تقدير درجة فاعلية المدرسة الأساسية ولصالح الإناث.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (إداري، أكاديمي).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول (5-17)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الرتبة الوظيفية

المجال	الرتبة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط	إداري	133	3.58	0.62	-1.086	0.279
	أكاديمي	127	3.67	0.63		
التدريب والتطوير	إداري	133	3.39	0.70	0.028	0.977
	أكاديمي	127	3.38	0.68		
الموارد والقدرات	إداري	133	3.89	0.61	0.236	0.813
	أكاديمي	127	3.87	0.62		
التقويم والتغذية الراجعة	إداري	133	3.67	0.63	0.499	0.618
	أكاديمي	127	3.63	0.76		
فعالية الأداء الإداري بشكل عام	إداري	133	3.64	0.56	-0.088	0.930
	أكاديمي	127	3.65	0.61		

من النتائج الموضحة في جدول (5-17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تُعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية. وتعزو الباحثة ذلك إلى اتفاق الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية على أهمية ترسيخ مبادئ التخطيط والتغذية الراجعة وعمليات التطوير لتحقيق الفاعلية الإدارية في أدائهم، فالكل يسعى لأن يكون عنصر فعال في أداء عمله فيوظف طاقاته ومجهوده من أجل ذلك.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحسن، 2010) التي أشارت نتائجها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ودراسة (البرعمي، 2005) أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف (أقل من 7 سنوات، من 7 سنوات إلى 15 سنوات، أكثر من 15 سنة).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول (5-18)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.269	2	0.135	0.341	0.712
	داخل المجموعات	101.143	256	0.395		
	المجموع	101.412	258			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	0.111	2	0.055	0.116	0.890
	داخل المجموعات	121.714	256	0.475		
	المجموع	121.825	258			
الموارد والقدرات	بين المجموعات	0.660	2	0.330	0.875	0.418
	داخل المجموعات	96.481	256	0.377		
	المجموع	97.140	258			
التقويم والتغذية الراجعة	بين المجموعات	0.040	2	0.020	0.041	0.960
	داخل المجموعات	123.922	256	0.486		
	المجموع	123.962	258			
فاعلية الأداء الإداري بشكل عام	بين المجموعات	0.043	2	0.022	0.064	0.938
	داخل المجموعات	87.223	256	0.341		
	المجموع	87.267	258			

من النتائج الموضحة في جدول (5-18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الفاعلية الإدارية وإجراءات العمل لا تتطلب سنوات خبرة طويلة لكي يسهل إدراكها من قبل العاملين في حقل العمل الجامعي، فالأمر لا يحتاج إلى موظفين لديهم سنوات خبرة طويلة، وذلك لوضوح إجراءات العمل ومدى فعاليتها وتبسيطها، كما وتعزو الباحثة ذلك إلى ممارسة ومعايشة الموظفين لأنظمة فعالة جادة حيث يتم

تفويض الأعمال للأقسام الإدارية كل حسب مجاله وتخصصه، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العنبي، 2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزي لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس فأدني).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول (19-5)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.396	2	0.198	0.501	0.606
	داخل المجموعات	101.017	256	0.395		
	المجموع	101.412	258			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	0.122	2	0.061	0.129	0.879
	داخل المجموعات	121.703	256	0.475		
	المجموع	121.825	258			
الموارد والقدرات	بين المجموعات	0.095	2	0.047	0.125	0.883
	داخل المجموعات	97.046	256	0.379		
	المجموع	97.140	258			
التقويم والتغذية الراجعة	بين المجموعات	0.334	2	0.167	0.344	0.709
	داخل المجموعات	123.629	255	0.485		
	المجموع	123.962	257			
فعالية الأداء الإداري بشكل عام	بين المجموعات	0.220	2	0.110	0.324	0.724
	داخل المجموعات	87.046	256	0.340		
	المجموع	87.267	258			

من النتائج الموضحة في جدول (19-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري

تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظف مهما اختلف مؤهله العلمي فإنه على قناعة ودراية بطبيعة العمل في الجامعة بشكل عام فجميع الموظفين يلتحقون بنفس الدورات والبرامج التدريبية المتعلقة بالأمور الإدارية، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العتيبي، 2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو فاعلية الجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية وفاعلية أدائهم الوظيفي؟ للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية وفاعلية أدائهم الإداري. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " معامل بيرسون للارتباط ".

جدول (20-5)

معامل الارتباط بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية وفاعلية أدائهم الإداري

فاعلية الأداء الإداري	التقويم والتغذية الراجعة	الموارد والقدرات	التدريب والتطوير	التخطيط	معامل الارتباط	الهيكل التنظيمي
0.614	0.590	0.461	0.486	0.620	معامل الارتباط	الهيكل التنظيمي
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
0.701	0.623	0.582	0.556	0.714	معامل الارتباط	التخطيط ومتابعة الأعمال
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
0.616	0.535	0.574	0.485	0.589	معامل الارتباط	الضوابط الوظيفية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
0.644	0.563	0.549	0.576	0.601	معامل الارتباط	الأخلاقيات والحوافز
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
0.741	0.663	0.623	0.608	0.725	معامل الارتباط	المساءلة الإدارية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (20-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.741، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية وفاعلية أدائهم الإداري.

وتعزو الباحثة ذلك الى أن ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية وتطبيقها فإن ذلك سوف يدفع الموظف للاجتهاد في العمل وبذل المزيد من الجهد والعمل في سبيل تحقيق أفضل النتائج وبذلك ويتم انجاز الأعمال والمهام بصورة دقيقة مما يؤثر بشكل ايجابي على فاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة، وهذه النتيجة تتفق مع طبيعة البشر التي تحتاج للمراقبة والمتابعة لانجاز الأعمال بالشكل الأمثل، فكلما شعر الفرد بأنه مساعل فإنه يلتزم بأعماله وأدائه.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحسن، 2010) التي أظهرت وجود ارتباط ايجابي دال احصائياً بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية كما واتفقت مع نتائج دراسة العنبي (2008) حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة) على فاعلية الجامعات الحكومية السعودية، كما واتفقت مع نتائج دراسة (خورشيدة، 2006) اخوارشيدة التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطيه بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى الفاعلية.

الخاتمة

أولاً: النتائج

من خلال التحليل الإحصائي خلصت الدراسة لعدة نتائج يمكن تقسيمها لعدة محاور كالآتي:

نتائج الاستبانة الأولى: المساءلة الإدارية

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة " المساءلة الإدارية" يساوي 3.64 وبذلك فإن الوزن النسبي (72.79%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية على فقرات الاستبانة الأولى بشكل عام .
2. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "الهيكل التنظيمي" درجة موافقة عالية بنسبة (72.12%).
3. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "التخطيط ومتابعة الأعمال" درجة موافقة عالية بنسبة (72.26%).
4. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "الضوابط الوظيفية" درجة موافقة عالية بنسبة (77.26%).
5. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "الأخلاقيات والحوافز" درجة موافقة عالية بنسبة (69.98%).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (إداري، أكاديمي).
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف (أقل من 7 سنوات، من 7 سنوات إلى 15 سنوات، أكثر من 15 سنة).

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس فأدني).

نتائج الاستبانة الثانية: فعالية الأداء الإداري

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة "فاعلية الأداء الإداري" يساوي 3.64 وبذلك فإن الوزن النسبي (72.88%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية على فقرات الاستبانة الثانية بشكل عام .

2. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "التخطيط" درجة موافقة عالية بنسبة (72.46%).

3. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "التدريب والتطوير" درجة موافقة متوسطة بنسبة (67.68%).

4. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "الموارد والقدرات" درجة موافقة عالية بنسبة (77.60%).

5. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "التقويم والتغذية الراجعة" درجة موافقة عالية بنسبة (73.04%).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (إداري، أكاديمي).

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف (أقل من 7 سنوات، من 7 سنوات إلى 15 سنوات، أكثر من 15 سنة).

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس فأدني).

نتائج محور العلاقة بين المساءلة الإدارية وفاعلية الأداء الإداري

1. توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية وفاعلية أدائهم الإداري.

ثانياً: التوصيات

من خلال نتائج الدراسة لكلا الاستبانيتين، ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

1. ترسيخ مبدأ الثواب بتفعيل الحوافز المعنوية والمادية وتقديم الدعم الكامل للموظفين وخاصة المتميزين في أدائهم مع ربط نظام المساءلة الإدارية بتطبيق العقوبة في حالة وقوع المخالفات الإدارية ومساءلة الجهات التي تقصر في أدائها الإداري.

2. توطيد العلاقات بين فئات الهيكل التنظيمي وتدعيم الجهود المشتركة وتشجيع العمل بروح الفريق.

3. الاستفادة من المعلومات التي ترشح من عملية التغذية الراجعة في بناء وتعديل الخطط.

4. تمكين الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية تمكن الموظف من القيام بمهامه بشكل فعال بحيث تشمل دورات إدارية ودورات فنية.

5. توظيف مبدأ العدل والمساواة أثناء تطبيق إجراءات المساءلة الإدارية على جميع الموظفين بمساءلة المقصر دون النظر لعوامل أخرى.

6. القيام بنشر الممارسات الحسنة والتجارب الإدارية الناجحة على صفحة الجامعة وتعميمها على الموظفين عبر البريد الإلكتروني.

7. العمل على دمج الأساليب الإدارية الحديثة في العملية الإدارية مثل توظيف التكنولوجيا.

8. تحفيز الموظف لمتابعة كل ما يستجد في مجال تخصصه بتقديم الدعم اللازم له وأشعاره بمدى أهمية أعماله وإنجازاته.

9. العمل على تعديل وإعادة النظر في بنية الهيكل التنظيمي بشكل دوري .

10. طرح تصورات علمية مشتركة لرؤية مستقبلية أفضل نحو تحقيق خطط طوارئ من أجل تكامل الجهود المبذولة بين الأجهزة المختصة .

11. تقديم المشورة العلمية اللازمة للموظف بهدف رفع مستوى ادائه وكفاءته الإنتاجية.
12. ضرورة قيام الموظف بتقييم التدريب على مستوى السلوك وعلى مستوى النتائج للتعرف على درجة الفائدة التي جناها من الدورات التدريبية.
13. ممارسة أسلوب التدوير الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار تخصص وكفاءة الموظف مما يسهم في تحسين أداء الموظف من جهة وفعالية الجامعة من جهة أخرى .
14. التنوع في استخدام أساليب التقويم وان تكون مناسبة لما يتم تقييمه .

ثالثاً: المقترحات

1. دراسة للتعرف على مدى ممارسة المساءلة الإدارية في جامعات فلسطينية في غزة مثل: جامعة الأقصى وجامعة الأزهر وفي جامعات الضفة الغربية مثل جامعة بيرزيت وجامعة النجاح وغيرها وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري لموظفيها، ومن ثم مقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.
2. دراسة العلاقة بين المساءلة الإدارية ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الثقافة التنظيمية أو غيرها.

المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب العربية

1. أخو ارشيدة، عالية خلف(2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد.
2. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004). مقدمة في تصميم البحث العلمي، غزة، فلسطين: مكتبة الرنتيسي.
3. أفندي، عطية حسن(2002). الإدارة العامة: إطار نظري ومدخل التطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة: جامعة القاهرة.
4. البرعي، محمد عبدالله، التويجري، محمد إبراهيم (1994). معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: مكتبة العبيكان.
5. بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
6. بطيخ، رمضان محمد (1994). الرقابة على أداء الجهاز الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية.
7. البعلبكي، منير(1984). المورد قاموس إنجليزي، عربي، لبنان: دار العلم للملايين.
8. بوحوش، عمار(2006). نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي.
9. الجرجاوي، زياد(2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
10. الخزامي، عبد الكريم(1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، القاهرة: مكتبة ابن سينا.
11. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير(2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن: دار وائل للنشر.
12. الدفراوي، مجدي (1982). التخطيط والرقابة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
13. السلمي، علي(1985). إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة: مكتبة غريب.

14. شاويش، مصطفى (2005). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، ط3. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
15. الشماع، خليل ومحمود، خضير(2000). نظرية المنظمة، عمان: دار المسيره للنشر والتوزيع.
16. الصباح، عبد الرحمن (1993). الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان: مكتبة الأقصى.
17. الصيرفي، محمد(2007). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
18. الطائي، يوسف وآخرون(2006). إدارة موارد البشرية. مدخل استراتيجي متكامل، ط1. عمان: دار الوراق للنشر.
19. الطويل، هاني عبد الرحمن(1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
20. الطويل، هاني عبد الرحمن(2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. عابدين، محمد (2001) الإدارة المدرسية الحديثة. ط1، رام الله: دار الشروق للنشر
22. عبد المحسن، توفيق (1997) تقييم الأداء، القاهرة: دار النهضة العربية.
23. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الخالق، كايد(2001) البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان: دار الفكر.
24. العلاق، بشير(2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
25. فوزي، سامح (1999). المساءلة والشفافية: إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.
26. القربوتي، محمد قاسم (2006). نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، عمان: دار وائل للنشر، عمان
27. الكبيسي، عامر(2003). الفكر التنظيمي، الرياض: دار الرضا للنشر.
28. كشك، محمد بخيت(1996). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الإجتماعية، الإسكندرية: دار الطباعة الحرة.

29. اللوزي، موسى (2002). التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
30. ماهر، أحمد (2013). مبادئ الإدارة بين العلم والإدارة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
31. ماهر، أحمد (2014). السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات). الاسكندرية: الدار الجامعية.
32. مجمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط، ط4. مصر: مكتبة الشروق العربية.
33. محمد، راوية (2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
34. المدهون، محمد (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، غزة الجامعة الإسلامية.
35. نصر الله، حنا (2002). إدارة الموارد البشرية، عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.
36. هاينز، ماريون (1988) إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
37. هلال، محمد حسن (2010). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد، مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
38. هلال، محمد (1999). مهارات إدارة الأداء، ط1، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
39. الهيتي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
40. أبو حطب، فؤاد وأمال، صادق (2005). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

ثالثاً: الدراسات العربية

41. أبو حمدة، سعدة (2008). 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 للدراسات العليا، عمان، الأردن.
42. أبو حمدة، سعدة أحمد (2008). 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 للدراسات العليا، عمان، الأردن.

43. أبو شرح، هشام (2009). درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
44. أبو كركوكي، ساجدة (2005). فاعلية المدارس الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
45. أبوحشيش، بسام (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية تجاه المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(2)، ص 597-626.
46. أخو رشيدة، عالية (2004). درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
47. آل الحارث، يحيى (2005). اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
48. أورتيز، ايفين (2004). تفويض السلطة والمساءلة سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، جنيف.
49. البرعمي، سمية (2003). مدي إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وأهدافها وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
50. الجغبير، عبد الاله (1993). درجة فهم مديري الأقسام في وزارة التربية والتعليم للمناخ الديمقراطي ولبدء المساءلة وأثر ذلك في سلوكهم الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
51. الحجار، رائد (2001). تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
52. حداد، كوثر (1993). درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

53. الحسن، مي محمد(2010). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديرات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
54. الحمود، لاما (2007). أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء واقع الاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
55. حويل، هبة (2012). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
56. الداھوك، هبة (2014). تصور مقترح لتطوير المساءلة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
57. الدريني، لبنى (2000). اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
58. الدلبي، صالح (1998). أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، دراسة ميدانية على منسوبي إمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
59. الدويري، أحمد (2002). المساءلة في الإدارة العامة في الأردن من وجهة نظر المدراء في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
60. راشدة، عزيزو (2003). محاضرات إدارية في المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها. جامعة ابن خلدون : الجزائر.
61. الروابدة، محمد والدويري، أحمد (2004). المساءلة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن. مجلة أبحاث اليرموك، 2(2)، ص719-749.

62. الزغبى، ميسون(2003). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
63. زهد، وائل (1995). فاعلية المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية عمان الكبرى الأولى من وجهة نظر المديرين والمشرفين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
64. السبيعي، فارس (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
65. سمير، حنان (2008). 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.
66. السيد، أحمد(2010). مقالات في التنمية الإدارية. جامعة الأزهر: القاهرة.
67. الشريف، حنين (2013). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
68. الشريف، طلال (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
69. الشنطي، نعمت (2005). الفعالية الإدارية والنمط القيادي السائد لدي مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين.
70. الصفراني، عائشة (2007). التحفيز وأثره في أداء الأفراد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
71. الطراونة، رشا والعضايلة، علي (2010): أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(1)، 63-96.

72. طرخان، محمد عبد القادر (2006). **المساءلة: مفهوما، أنواعها، وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية الحديثة**. الأونروا، دائرة التربية والتعليم، HT.1.2006 .
73. العاجز، فؤاد، ونشوان، جميل: (2005): **عوامل الرضا وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.**
74. العبيدي، أمل (2009). **أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع دراسة تحليلية لحالة مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية. رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.**
75. العتيبي، راشد (2008). **أثر المساءلة الإدارية على فعالية الجامعات الحكومية العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.**
76. العجمي، سرور (2008). **درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.**
77. العسيلي، رجا (2007). **تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. جامعة البحرين مجلة العلوم التربوية والنفسية.**
78. عفانة، حسن (2013). **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.**
79. العكش، علاء (2007). **نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.**
80. العمري، حيدر (2004). **واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن : دراسة تحليلية تطويرية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.**
81. عودة، أحمد (2013). **واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.**

82. القحطاني، سالم (1996). فعالية إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
83. القضاة، أحمد (2005). أنماط القيادة لدي مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، جرش، الأردن.
84. الكسبري، عبير (2003). اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
85. كشت، ابراهيم (2010). الفاعلية أهم من النجاح، مقال منشور في جريدة الرأي بتاريخ 10.4.2014.
86. الكيلاني، عبد الله (1997). المساءلة الإدارية في الأردن: محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان، الأردن.
87. الماضي، مساعد (2006). معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
88. المحمود، أحمد (1999). درجات المساءلة والتقويم في الإشراف التربوي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
89. المدني، معن (2007). المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
90. مزهودة، عبد الملك (2001). الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، (10)1، ص 85-99.
91. المصري، مروان (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

92. النباتي، عواطف (2014). درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساءلة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
93. نصر، محمد (2002). تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع عشر - مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة.
94. نعيم، محمد (2012). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
95. النميان، عبد الله عبد الرحمن (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
96. نور الدين، مازن (2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رابعاً: المراجع الأجنبية

1. Anderson, J. (2005): **Accountability in education. Education policyseries**. The International Academy of Education, International Institute for Educational Planning.
2. Ataphia, D (2011): An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State. **African Journal of Social Sciences**, Vol.(1) Number (1), Page 115-125.
3. Barber, M (2004): The Virtue of Accountability: System Redesign, Inspection, and Incentives in the Era of Informed Professionalism. **Journal of Education**, Vol. (185)No. (1). P.7-38.
4. Beverage,L. (2003)."**Inhibiting Factors to Effectiveness and Adaptability of New Superintendent in Virginia**". Dissertation abstracts International.A64/01, P.31.
5. Callero, Elizabeth. (1998). **The Relationship Between Autonomy, Traditional Public Schools and charter Schools in California**, Dissertation Abstracts International, A 58/12.P.4504.

6. Carter, D.. (2000). **Administrative accountability systems which produce and use data at school: comparative study**. Dissertation Abstracts International, A 60/09.P.3208.
7. Daft R.(2009). **Essentials of Organization Theory and Design**, South Western.
8. Davis, Gerald F. & Christopher Marquis (2005). Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional ;Fields and Mechanisms, **Organization Science**, 16(4), 332-343.
9. 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.
- 10.DeStefano, M., (2003)." **School effectiveness, the role of the principal in a leading public secondary school in Santa Fe province, Argentina**".Dissertation abstracts International. AAT3091243.
- 11.Ellison, S. (2012): Intelligent Accountability: Re-Thinking the Concept of Accountability| in the Popular Discourse of Education Policy. **Journal of Thought**, Vol. 47, Issue 2, Page 19–41.
- 12.Emille. **The Daynamics of Management Control**, London: Business Publications, 1997, P160.
- 13.Greenberg J. and Baron R.(2000). **Behavior in Organizations**, Prentice Hall, USA.
- 14.Hansberry, J., F., (2005)." **An Exploration of Collaboration and Organizational Effectiveness in Denver County Human Service Organizations, Graduate School of Public and International Affairs**. University of Pittsburgh, Pan, U.S.A.
- 15.Huque, Ahmed Shafique, Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Emerald Group Publishing Limited, Vol 60 No 1 PP59-74, 2011, available at <www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm>
- 16.Lawanda, Edwards (2009): Accountability Practices of School Counselors, **Unpublished Master Thesis**, Auburn University, Thesis and Dissertations. <http://hdl.Handle.net/10415/1715>.

17. Merrick, N. (1994). *Federal, Education Claims: An Unfair Contest*.
18. Mulgan, R. (2000). **Accountability?: An Ever-Expanding Concept?**. Wiley Online library, Vol.(75), Issue (3), PP.(555-573).
19. Nicholas J.(1998). **Competitive Manufacturing Management**, Irwin Mc Graw Hill.
20. Oliver, Richard W., **What is Transparency**, The McGraw-Hill Companies, Inc, USA, 2004.
21. Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. **The Online Journal of Recreation and Sport**, Vol. 1, Issue 2.
22. Parker, Lee, & Gould, Graemel, (1999). **Changing Public Accountability: Critiquing New Directions**, **Accounting Forum**, 23 (2).
23. 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>.
24. Ragland, Mary. (1999). Urgency, responsibility, efficacy: preliminary findings of study of high Performing Texas school districts. **Dissertation abstracts International**. A59/10 P.3703.
25. Robert M., (2006): "**Teacher Implementation of Mathematics Curriculum Initiatives in a Test-Driven Accountability Environment: An Ethnographic Investigation into Leadership; School Culture; and Teacher's Attitudes, Beliefs, and Concerns**, p: 353 ERIC ED#:495252.
26. Romzek B., (2000):" Accountability of congressional staff ", **Journal of public Administration Research and Theory**, Vol. (10).
27. Russel R. and Taylor B., **Operations Management**, Prentice Hall, USA, 2000.
28. Smith, R., (1995). **Successful School management**, New York, USA.
29. Wanger, R. (1989). **Accountability in Education**, London, Routledge.

خامساً: المواقع الإلكترونية

1. <http://www.iugaza.edu.ps>.
موقع الجامعة الإسلامية
2. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>.
موقع معجم المعاني
3. <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1455&SecID=40>
موقع مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول التربية/إدارة تربوية

السيدة/الدكتورة حفظه/ها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى التي تشكل أداة للدراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية بغزة وهي بعنوان "درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها".

وتعرف الباحثة المساءلة الإدارية إجرائياً على أنها "تعبير عن درجة التزام إدارة الجامعة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات"، كما وتعرف الباحثة الفاعلية الإدارية للأداء على أنها "مؤشر لمدي تحقيق الأهداف التي تحددها الجامعة الإسلامية بجانب تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد والنتائج من بيئة العمل".

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وما علاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها ؟ ومن خلال السؤال الرئيس ينبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية بغزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر موظفيها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية ، المؤهل العلمي)؟
- 3- ما درجة فاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة لموظفي الجامعة الإسلامية من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات موظفي الجامعة الإسلامية لدرجة فاعلية أدائهم الإداري تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي)؟

5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات موظفي الجامعة لدرجة ممارسة إدارة الجامعة للمساءلة الإدارية و فاعلية أدائهم الوظيفي؟

وانطلاقاً مما تعهده الباحثة في سيادتكم من خبرة واسعة واطلاع وفير وسعة أفق ومنازة للعلم وطلابه، أتمني أن ينال الموضوع اعجابكم وأن ينعم ببصماتكم ولمساتكم، وذلك بما تبدونه من ملاحظات قيمة أو تعديلات واقتراحات وفق ما ترونه مناسباً، لذا يرجى التكرم من سيادتكم ابداء الرأي في فقرات الاستبانة وصياغتها ومدى ارتباطها وملاءمتها لموضوع البحث والمجال الذي يتضمنها. وتقبلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

الباحثة

نور عوض حسن

أولاً: البيانات الأولية

أخي / أختي الفاضل/ة : يرجى وضع إشارة (√) مقابل الإجابة المناسبة لكل بند

ذكر	أنثي
-----	------

1- الجنس :

2- الرتبة الوظيفية :

إداري	
مدير	
أكاديمي ذو منصب إداري	

3-سنوات خبرة الموظف :

أقل من 7 سنوات	
من 7 سنوات لـ 15 سنة	
أكثر من 15 سنة	

4- المؤهل العلمي:

دكتورة	
ماجستير	
بكالوريوس فأدني	

ثانياً: استبانة المساءلة الإدارية

م	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة
المجال الأول: الهيكل التنظيمي وهو عبارة عن نظام مكون من المهام والوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الدوائر والأقسام الإدارية.					
1	تعتمد الجامعة سياسة واضحة للمساءلة الإدارية والهيكل التنظيمي.				
2	تقوم الجامعة بإلزام الموظفين الإداريين بالهيكل التنظيمي المعتمد.				
3	يضمن الهيكل التنظيمي تطبيق المساءلة الإدارية على كافة المستويات.				
4	تزيد المساءلة الإدارية فرص المنافسة بين مستويات الهيكل التنظيمي.				
5	تقلل المساءلة الإدارية المشاكل الإدارية بين طبقات الهيكل التنظيمي.				
6	تهتم الجامعة بنوعية العلاقة بين طبقات الهيكل التنظيمي.				
7	تتم عمليات المراجعة والتطوير للهيكل التنظيمي بشكل دوري.				
المحور الثاني: التخطيط ومتابعة الأعمال وهو نشاط إداري يتم من خلاله صنع صورة ذهنية مستقبلية قابلة للتنفيذ من خلال أهداف وغايات تطمح الإدارة إلى تحقيقها وفقاً للمعطيات والمعلومات في ظل الموارد البشرية والمادية المتاحة .					
1	تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التشغيلية السنوية.				
2	تعتمد إدارة الجامعة على التغذية الراجعة في وضع الخطط.				
3	تلتزم إدارة الجامعة موظفيها بتوثيق الأعمال التي تم إنجازها.				
4	يتابع المسئول كل الخطوات وفقاً للأنظمة لضمان سير العمل.				
5	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة التقارير السنوية بانتظام.				
6	تسعى إدارة الجامعة لإنجاز الأعمال بالدقة والسرعة الممكنة.				
7	تتم مساءلة الدوائر والعمادات التي تقصر في أدائها وخطئها.				
8	تستثمر الجامعة الانحرافات في الأداء في تعديل خططها.				

م	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة
<p>المحور الثالث: الضوابط الوظيفية ويقصد بها الاهتمام بالجانب الأدبي والتقني لجميع الأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل ويتضمن انضباط في الهيئة وانضباط في الوقت وانضباط في التصرفات والتعامل.</p>					
1	تتابع إدارة الجامعة مدى التزام موظفيها بالقوانين والقرارات.				
2	تشكل إدارة الجامعة لجاناً خاصة للتحقيق في المخالفات الإدارية.				
3	تساعد القوانين على تطبيق المساءلة الإدارية بطرق مرنة وشفافة.				
4	من أولويات نظام المساءلة الإدارية المحافظة على المال والممتلكات				
5	تتبع الجامعة أساليب إدارية حديثة لضبط العملية الإدارية.				
6	تطبق الجامعة سياسة الثواب والعقاب على موظفيها.				
7	تضع إدارة الجامعة آليات لضبط ومتابعة دوام الموظفين.				
<p>المحور الرابع : الأخلاقيات والحوافز</p> <p>الأخلاقيات ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسير عملية المساءلة الإدارية، أما الحوافز فهي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه عن بإشباع حاجاته ورغباته.</p>					
1	تهدف المساءلة الإدارية لتحسين العمل لا لتصيد الأخطاء.				
2	تتم المساءلة الإدارية بناء على معلومات موثقة.				
3	تراعي المساءلة الإدارية سرية المعلومات الخاصة بالموظف.				
4	تتم إجراءات المساءلة الإدارية على جميع الموظفين بدون تمييز.				
5	يقدم الموظف تفسيرات لقراراته وتصرفاته المخالفة للقوانين				
6	يتصف نظام المساءلة الإدارية بالتدرج في العقوبات.				
7	يتم تحفيز الموظف لمتابعة كل ما هو جديد في تخصصه.				
8	تمنح الجامعة المتميزين علاوات وترقيات خاصة.				

ثالثاً: استبانة فاعلية الأداء الإداري

م	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة
<p>المحور الأول: التخطيط والبناء ويقصد به استثمار كل الأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف وتدشين الخطوط العريضة للمؤسسة.</p>					
1	يقوم الموظف بأعماله وفق خطة استراتيجية واضحة.				
2	مشاركة الموظف في وضع الخطط تزيد من مستوى أدائه.				
3	يحرص الموظف على مواكبة التكنولوجيا والحدثة في عملية التخطيط.				
4	يمتلك الموظف الرؤية الواضحة لتحقيق أهداف العمل.				
5	يعتمد الموظف الخطة البديلة في حالة حدوث الظروف الطارئة.				
6	يبنى الموظف خطة العمل بحيث تتضمن أساليب مناسبة للتقويم.				
7	يخطط الموظف جيداً قبل القيام بتنفيذ المهام والأعمال.				
8	تتسجم الخطط مع الامكانيات والموارد المتاحة.				
<p>المحور الثاني: التدريب والتطوير ويقصد به اكتساب المعرفة والمهارة والكفاءة نتيجة للتمرس المهني والمهارات العملية من خلال الاتصال بكفاءات أخرى من أجل تنمية وتطوير مهارات العمل.</p>					
1	يقوم الموظف بتطوير الجوانب الإبداعية لديه ليحسن من أدائه.				
2	يتبادل الموظفون الخبرات والمعرفة فيما بينهم.				
3	يقوم الموظف بتقييم مخرجات الدورات التدريبية.				
4	يلتحق الموظف بدورات إدارية وفنية متنوعة.				
5	يتم تقديم المشورة العلمية اللازمة للموظف لتطوير أدائه.				
6	يتم تعميم التجارب الإدارية الناجحة على الموظفين.				

السياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة	م
واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
<p>المحور الثالث: الموارد والقدرات ويقصد بالموارد الملموسة مثل : الموارد المالية المعدات والمحلات والأدوات والموارد الغير ملموسة مثل السمعة وبراءة الاختراع وحقوق الملكية الفردية والموارد البشرية كخبرة وكفاءة العاملين ومستواهم العلمي ومستوى التدريب. أما القدرات: ويقصد بها القدرة على الابتكار والتطوير وتقديم الخدمات بصورة جيدة، والقدرة على التخطيط والتنسيق.</p>					
				يسخر الموظف قدراته لتطوير مستوى الجامعة.	1
				يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته ومستواه العلمي.	2
				يحرص الموظف على سمعة الجامعة ومكانتها في المجتمع.	3
				تتم سياسة تدوير الموظفين حسب التخصص والكفاءة.	4
				يحافظ الموظف على موارد الجامعة ويعمل على تنميتها.	5
				يستثمر الموظف موارد الجامعة لمصلحة العمل.	6
				يحرص الموظف على التكيف مع بيئة العمل.	7
<p>المحور الرابع : التقويم والتغذية الراجعة: وهي أداة إدارية لإرشاد صانعي القرارات في عملية قياس مدى منهجية وملاءمة الأعمال المنجزة ومدى نجاحها من خلال المراجعة.</p>					
				يقوم الموظف بمتابعة الأعمال الخاصة به وفق آلية منظمة.	1
				يعالج الموظف الأخطاء الإدارية بطرق سليمة.	2
				يسعي الموظف خلال عملية التقويم للرفي بمستوى الأداء.	3
				يتدخل الموظف بشكل سريع وفعال عند وجود ممارسات غير صحيحة.	4
				يستند الموظف إلي معايير واضحة عند تقديم التغذية الراجعة.	5
				يتبنى الموظف أشكال متعددة لعملية التقويم.	6
				يحلل الموظف المعلومات المستنبطة من التغذية الراجعة ليصل للنتائج.	7
				تزيد عملية التقويم والتغذية الراجعة من دافعية الموظف للعمل والانتاج.	8

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. سناء أبو دقة	الجامعة الإسلامية
3.	أ. د. فتحية اللولو	الجامعة الإسلامية
4.	أ.د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية
5.	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
6.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
7.	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
8.	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
9.	د. خالد الدهليز	الجامعة الإسلامية
10.	د. علي شاهين	الجامعة الإسلامية
11.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
12.	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
13.	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية
14.	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية
15.	د. منور نجم	الجامعة الإسلامية
16.	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
17.	د. نهى شتات	جامعة الأقصى
18.	د. بسام أبو حشيش	جامعة الأقصى
19.	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
20.	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
21.	د. محمد هاشم الأغا	جامعة الأزهر
22.	د. فايز الأسود	جامعة الأزهر
23.	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم

ملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول التربية/إدارة تربوية

الموضوع: تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية بغزة . وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة لقياس درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقة ذلك بفاعلية الأداء الإداري لموظفي الجامعة وتضمنت الدراسة شطرين اثنين، الشطر الأول خاص بالمساءلة الإدارية ويتكون من (30) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي(الهيكل التنظيمي، التخطيط ومتابعة الأعمال، الضوابط الوظيفية، الأخلاقيات والحوافز) والشطر الثاني خاص بفاعلية الأداء الإداري للموظفين ويتكون من (29) فقرة موزعة على أربع مجالات(التخطيط، التدريب والتطوير، الموارد والقدرات، التقويم والتغذية الراجعة).

حيث تعرف الباحثة المساءلة الإدارية إجرائياً على أنها" تعبير عن درجة التزام إدارة الجامعة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية"، كما وتعرف الباحثة الفاعلية الإدارية للأداء للموظف على أنها" مؤشر لمدي تحقيق الموظف لأهداف الجامعة ومدي تحقيق أفضل النتائج من بيئة العمل".

لذا نرجو منك أخي الموظف/ أختي الموظفة قراءة الفقرات بترؤ، ووضع أمام كل فقرة إشارة(√) في الخانة التي تراها مناسبة، ولاداعي لذكر اسمك حيث ستحفظ المعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم المادني والمثمر

الباحثة

نور عوض حسن

أولاً: البيانات الأولية

أخي / أختي الفاضلة/ة : يرجى وضع إشارة (√) مقابل الإجابة المناسبة لكل بند

1	الجنس	ذكر ()	أنثى ()	
2	الرتبة الوظيفية	إداري ()	أكاديمي ()	
3	سنوات الخدمة	أقل من 7سنوات ()	من 7سنوات لـ 15 سنة ()	أكثر من 15 سنة ()
4	المؤهل العلمي	دكتوراة ()	ماجستير ()	بكالوريوس فأدني ()

ثانياً: استبانة المساءلة الإدارية

م	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<p>المجال الأول: الهيكل التنظيمي وهو عبارة عن نظام مكون من المهام والوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الدوائر والأقسام الإدارية.</p>						
1	تعتمد الجامعة سياسة واضحة للمساءلة الإدارية والهيكل التنظيمي.					
2	تقوم الجامعة بإلزام الموظفين الإداريين بالهيكل التنظيمي المعتمد.					
3	يضمن الهيكل التنظيمي تطبيق المساءلة الإدارية على كافة المستويات.					
4	تزيد المساءلة الإدارية فرص المنافسة بين مستويات الهيكل التنظيمي.					
5	تقلل المساءلة الإدارية المشاكل الإدارية بين طبقات الهيكل التنظيمي.					
6	تعزز المساءلة من نوعية العلاقة بين طبقات الهيكل التنظيمي.					
7	تتم عمليات المراجعة والتطوير للهيكل التنظيمي بشكل دوري.					
<p>المجال الثاني: التخطيط ومتابعة الأعمال وهو نشاط إداري يتم من خلاله صنع صورة ذهنية مستقبلية قابلة للتنفيذ من خلال أهداف وغايات تطمح الإدارة إلى تحقيقها وفقاً للمعطيات والمعلومات في ظل الموارد البشرية والمادية المتاحة .</p>						
1	تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التشغيلية السنوية.					
2	تعتمد إدارة الجامعة على التغذية الراجعة في وضع الخطط.					
3	تلتزم إدارة الجامعة موظفيها بتوثيق الأعمال التي تم إنجازها.					
4	يتابع المسئول كل الخطوات وفقاً للأنظمة لضمان سير العمل.					
5	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة التقارير السنوية بانتظام.					
6	تسعى إدارة الجامعة لانجاز الأعمال بالدقة والسرعة الممكنة.					
7	تتم مساءلة الدوائر والعمادات التي تقصر في أدائها وخطئها.					
8	تستثمر الجامعة الانحرافات في الأداء في تعديل خطئها.					
<p>المجال الثالث: الضوابط الوظيفية ويقصد بها الاهتمام بالجانب الأدبي والتقني لجميع الأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل ويتضمن انضباط في الهيئة وانضباط في الوقت وانضباط في التصرفات والتعامل.</p>						
1	تتابع إدارة الجامعة مدى التزام موظفيها بالقوانين والقرارات.					
2	تشكل إدارة الجامعة لجاناً خاصة للتحقيق في المخالفات الإدارية.					
3	تساعد القوانين على تطبيق المساءلة الإدارية بطرق مرنة وشفافة.					

م	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
4	من أولويات نظام المساءلة الإدارية المحافظة على المال والممتلكات					
5	تتبع الجامعة أساليب إدارية حديثة لضبط العملية الإدارية.					
6	تطبق الجامعة سياسة الثواب والعقاب على موظفيها.					
7	تضع إدارة الجامعة آليات لضبط ومتابعة دوام الموظفين.					
المجال الرابع : الأخلاقيات والحوافز						
الأخلاقيات ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسير عملية المساءلة الإدارية، أما الحوافز فهي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه عن إشباع حاجاته ورغباته.						
1	تهدف المساءلة الإدارية لتحسين العمل لا لتصيد الأخطاء.					
2	تتم المساءلة الإدارية بناء على معلومات موثقة.					
3	تراعي المساءلة الإدارية سرية المعلومات الخاصة بالموظف.					
4	تتم إجراءات المساءلة الإدارية على جميع الموظفين بدون تمييز.					
5	يقدم الموظف تفسيرات لقراراته وتصرفاته المخالفة للقوانين.					
6	يتصف نظام المساءلة الإدارية بالتدرج في العقوبات.					
7	يتم تحفيز الموظف لمتابعة كل ما هو جديد في تخصصه.					
8	تمنح الجامعة المتميزين علاوات وترقيات خاصة.					

ثالثاً: استبانة فاعلية الأداء الإداري

م	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول: التخطيط ويقصد به استثمار كل الأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف وتدشين الخطوط العريضة للمؤسسة.						
1	يقوم الموظف بأعماله وفق خطة استراتيجية واضحة.					
2	مشاركة الموظف في وضع الخطط تزيد من مستوى أدائه.					
3	يحرص الموظف على مواكبة التكنولوجيا والحدثة في عملية التخطيط.					
4	يمتلك الموظف الرؤية الواضحة لتحقيق أهداف العمل.					
5	يعتمد الموظف الخطة البديلة في حالة حدوث الظروف الطارئة.					
6	يبنى الموظف خطة العمل بحيث تتضمن أساليب مناسبة للتقويم.					
7	يخطط الموظف جيداً قبل القيام بتنفيذ المهام والأعمال.					
8	تتسجم الخطط مع الامكانيات والموارد المتاحة.					
المجال الثاني: التدريب والتطوير ويقصد به اكتساب المعرفة والمهارة والكفاءة نتيجة للتمرس المهني والمهارات العملية من خلال الاتصال بكفاءات أخرى من أجل تنمية وتطوير مهارات العمل.						
1	يقوم الموظف بتطوير الجوانب الإبداعية لديه ليحسن من أدائه.					
2	يتبادل الموظفون الخبرات والمعرفة فيما بينهم.					
3	يلتحق الموظف بدورات إدارية وفنية متنوعة.					
4	يقوم الموظف بتقييم مخرجات الدورات التدريبية التي التحق بها.					
5	يتم تقديم المشورة العلمية اللازمة للموظف لتطوير أدائه.					
6	يتم تعميم التجارب الإدارية والممارسات الحسنة على الموظفين.					
المجال الثالث: الموارد والقدرات ويقصد بالموارد الملموسة مثل : الموارد المالية المعدات والمحلات والأدوات والموارد الغير ملموسة مثل السمعة وبراءة الاختراع وحقوق الملكية الفردية والموارد البشرية كخبرة وكفاءة العاملين ومستواهم العلمي ومستوى التدريب. أما القدرات: ويقصد بها القدرة على الابتكار والتطوير وتقديم الخدمات بصورة جيدة، والقدرة على التخطيط والتنسيق.						
1	يسخر الموظف قدراته لتطوير مستوى الجامعة.					
2	يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته ومستواه العلمي.					
3	يحرص الموظف على سمعة الجامعة ومكانتها في المجتمع.					
4	تتم سياسة تدوير الموظفين حسب التخصص والكفاءة.					

م	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5	يحافظ الموظف على موارد الجامعة ويعمل على تنميتها.					
6	يستثمر الموظف موارد الجامعة لمصلحة العمل.					
7	يحرص الموظف على التكيف مع بيئة العمل.					
المجال الرابع : التقييم والتغذية الراجعة: وهي أداة إدارية لإرشاد ل قياس مدى منهجية وملاءمة الأعمال المنجزة ومدى نجاحها من خلال المراجعة.						
1	يقوم الموظف بمتابعة الأعمال الخاصة به وفق آلية منظمة.					
2	يعالج الموظف الأخطاء الإدارية بطرق سليمة.					
3	يسعى الموظف خلال عملية التقييم للرفي بمستوى الأداء.					
4	يتدخل الموظف بشكل سريع وفعال عند وجود ممارسات غير صحيحة.					
5	يستند الموظف إلي معايير واضحة عند تقديم التغذية الراجعة.					
6	يعمل الموظف على تنويع أدوات التقييم المستخدمة.					
7	يحلل الموظف المعلومات المستتبطة من التغذية الراجعة ليصل للنتائج.					
8	تزيد عملية التقييم والتغذية الراجعة من دافعية الموظف للعمل والانتاج.					

ملحق (4)

خطاب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

الرقم ج م ع /35/

2015/05/16

التاريخ Date

الأخ الأستاذ الدكتور / نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
الجامعة الإسلامية - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أطهر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة الطالبة/ نور عوض صابر حسن، برقم جامعي 220110601 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان :

درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساعدة الإدارية و علاقتها
بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا



أ.د. فؤاد علي العاجز

مسورة إلى:-

✦ المكتب