

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي  
بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري.

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: إيمان أحمد بشير عبيد

Signature:

التوقيع: إيمان

Date:

التاريخ: 2015 / 19 / 13



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

**"استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي  
بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري"**

**"A proposed Strategy for Developing the Follow-up System at  
the Ministry of Education & Higher Education in Gaza  
Governorates in Light of Administrative Performance  
Quality Standards"**

رسالة ماجستير مقدمة من الباحثة:

إيمان أحمد عبيد

إشراف:

الدكتور/ إياد علي الدجني

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية.

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/ إيمان أحمد بشير عبيد لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية وموضوعها:

### استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 17 ذو القعدة 1436هـ، الموافق 2015/09/01م الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. إياد علي الدجني
.....	مناقشاً داخلياً	أ.د. محمود خليل أبو دف
.....	مناقشاً خارجياً	د. سامي علي أبو الروس

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة



الاستهلال (آية قرآنية)



﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(المجادلة، آية 11)

## الإهداء

إلى من لا ينضب عطاؤها ولا يزول، والذي الكريمة والدتي الكريمة.

إلى سندي وعونني في الحياة، إخواني وأخواتي.

إلى زوجي العزيز وأولادي الأعزاء.

إلى أساتذتي الشموع التي تحترق لنضيء الآخرين.

إلى كل من عجز القلم عن كتابته أسمائهم فأدخلهم قلبي بكل افتخار

أقاربي وأصدقائي.

إلى جامعة البحرين التي منحتني الدرجة العلمية الأولى من كلية الآداب في اللغة

الإنجليزية والتربية.

إلى كل مسلم حرص على إظهار دين الله ونصرته.

إلى كل شهيد عطر بدمائه الزكية تراب الوطن.

إلى كل جن يحس سالت دماؤه دفاعاً عن أرضه ووطنه.

إلى كل أسير خلف قضبان الحديد.

إلى كل إنسان في العالم نطق فلسطين.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

مراجعة المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا، وأن يزدنا علماً.

## شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد أفضل صلاة وسلام،

أما بعد...

إقراراً بالفضل لأهله، ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (الترمذي، 1978، ج4:339)، فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالذكر بعد الله تعالى والدي العزيزين، اللذين حملا همي و رفعة شأنِي، لهما مني كل الحب والتقدير، كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان، للدكتور الفاضل **إياد علي الدجنى** الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، والذي لم يتأخر في تقديم النصح والتوجيه والإرشاد، ولم يبخل بجهد أو علم إلا أفاض به علي، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من:

- الأستاذ الدكتور/ محمود خليل أبو دف مناقشاً داخلياً .

- الدكتور/ سامي علي أبو الروس مناقشاً خارجياً.

اللذين شرفاني بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة وإبداء ملاحظاتها القيمة عليها.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الجامعة الإسلامية، هذا الصرح الشامخ والمنارة العلمية التي لا تتطفئ؛ ممثلة برئيسها وإدارتها وهيئات التدريس فيها، والتي منحتني الفرصة لاستكمال الدراسة في كلية الدراسات العليا للحصول على الدرجة العلمية الثانية فلها مني كل احترام وتقدير.

وإلى كل من أسدى مشورة أو قدم لي نصيحة ومعونة من الأساتذة المحكمين، لهم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

و كما يسعدني أن أشكر وزارة التربية والتعليم العالي لما قدمته لي من تسهيلات لاستكمال دراستي وتزويدي بما يلزم لإثراء بحثي هذا.

وفي الختام أسأل الله العزيز القدير أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي ويقبل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي والشيطان.

## ملخص الدراسة

**”استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري“**

إشراف الدكتور/إياد علي الدجني

إعداد الباحثة/ إيمان أحمد عبيد

هدفت الدراسة التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري وذلك من خلال التعرف إلى درجة فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديراتهم لدرجة فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة للتعرف على درجة فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري، واحتوت على (34) فقرة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (200) مدير دائرة ورئيس قسم، وقد تم استرداد (186) استبانة أي بما نسبته (84%) من مجتمع الدراسة، ولمعالجة البيانات الإحصائية تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، ولوضع الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري قامت الباحثة باستخدام المنهج البنائي من خلال المجموعة البورية التي تكونت من عدد من الخبراء والتربويين.

وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وضع استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري تتضمن رؤية ورسالة لنظام المتابعة وغايات وأهداف وإجراءات محددة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي .
2. بلغت الدرجة الكلية لاستبانة قياس فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري بمتوسط حسابي يساوي (3.25) أي بوزن نسبي قدرته (65.00%) وهي فاعلية متوسطة .
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة لدرجة

فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير الجنس ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الذكور، ولمتغير سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي لصالح أفراد العينة الذي سنوات خدمتهم في المسمى الوظيفي أكثر من 10 سنوات.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولمتغير المؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها أوصت الباحثة الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات من خلال المعايير المستخدمة في الدراسة وأهمها: من حيث السياسات: دراسة الاستراتيجية وتطويرها واعتمادها بشكل محوري للتطوير المستقبلي فيما يخص نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي وضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي استراتيجيات حديثة في مجال المتابعة ووفق منهجية محددة وتبعاً للأسلوب العلمي الحديث في المتابعة، ومن حيث الإجراءات: تبني معايير واضحة ومعلنة لتقييم الأداء الإداري والمؤسسي في مجال المتابعة وإعداد دليل سياسات المتابعة وفقاً للأدلة المعتمدة إقليمياً وعالمياً، وضمان استمرار نظام المتابعة والتقييم داخل الوزارة، واستخدام مؤشرات الأداء لعقد مقارنات للتكاليف والأداء (وضع معايير لقياس الأداء) بين مختلف الوحدات والمناطق والمراكز الإدارية، وكذلك تشكيل وحدة مستقلة وخاصة بنظام المتابعة بالوزارة. ومن حيث دعم الإدارة للموارد البشرية والمادية: تدريب الكوادر البشرية في مجال المتابعة ليشمل كافة مراحل التخطيط لضمان استدامة التحديث، والتطوير على البرامج و الخطط ورصد ومتابعة جميع الاحتياجات التمويلية وآليات تعبئة الموارد لتحديد التمويل الإضافي المطلوب من خلال متابعة تنفيذ الأنشطة خلال خطة المؤسسة التربوية.



## ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

## Abstract

**"A proposed Strategy for Developing the Follow-up System at the Ministry of Education & Higher Education at Gaza Governorates in Light of Administrative Performance Quality Standards"**

**Thesis submitted by the researcher: Eman Ahmed Obaid  
Supervised by Dr. / Eyad Ali Dajani**

The study aimed to reach a proposed strategy for developing the follow-up system of the Ministry of Education and Higher Education in Gaza governorates in light of administrative performance quality standards through identifying the degree of effectiveness of the follow-up system of the Ministry of education and higher education in Gaza governorates in light of the administrative performance quality standards and studying the significance of differences between the averages of the estimates of the degree of effectiveness of the Ministry of Education and Higher Education follow-up system in Gaza governorates in light of administrative performance quality standards with reference to the study variables (i.e., gender, job title, years of service in job title, and educational qualification). For fulfilling the study objectives, the researcher used the descriptive analytical method, and designed a questionnaire consisting of (34) items. The questionnaire was distributed to 200 participants, and only (186) participants responded to the questionnaire calculated (84%) of overall population .The statistical data was processed using statistical program packages (spss)for developing a follow-up system of the Ministry of education and higher education in Gaza governorates in light of administrative performance quality standards. The researcher also used the structural approach, using focused group consisting of a number of experts and educators. After analyzing the data statistically, the following results were found:

1. Develop a proposed strategy for developing a follow-up system of the Ministry of Education and Higher Education in Gaza governorates in light of administrative performance quality standards. This strategy should include vision and mission the follow-up system, goals, objectives and specific procedures for the development of the Ministry of education and higher education follow-up system.
- 2- The overall mean score of the questionnaire measuring the effectiveness of the Ministry of Education and Higher Education follow-up system in light of administrative performance quality standards fell into 3.25 with percentage of 65.00% which showed a moderate effectiveness for the follow-up system of the Ministry of Education and Higher Education governorates in light of administrative performance quality standards.
3. There are statistical significant differences at  $(0.05 \leq \alpha)$  between the means of the participants' estimates of the effectiveness of the follow-up system attributed to gender

in favor of males) and to the variable related to years of service in job title estimates of the effectiveness of the follow-up attributed the participants' years of service in job title in favor 5-10 years.

4. There were no statistical significant differences at ( $0.05 \leq \alpha$ ) between the participants' estimates of the effectiveness of the follow-up system attributed to the variable of job title and educational qualification.

In light of results and discussion, the study concluded some suggestions and recommendations through the criteria used in the study and considered as the most important: **policies**: studying and developing a strategy depending on future development related to follow-up system in the Ministry of education and higher education. The study recommends that the Ministry of education and higher education needs to adopt modern strategies in follow-up systems, using specific methodology and modern scientific strategies in follow-up system. As for **procedures**, it should adopt clear criteria for assessing the performance of the administrative and institutional follow-up, and it should prepare follow-up policies guide according to the models adopted regionally and globally and ensure continuous follow-up and evaluation system within the Ministry. Moreover it should grantee the continuous follow-up and evaluation system within the Ministry and use the performance indicators to make comparisons of costs and performance (develop criteria for measuring performance) between the various units and regions and administrative centers, as well as the forming of an independent unit of follow-up system at the Ministry of Education. **In terms of supporting the administration of human and material resources**, regarding training of human resources in follow-up, it should include all planning stages to ensure the sustainability of modernization, development of programs and plans and monitoring all financing needs through the follow-up to the implementation of activities within the educational institution plans .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الاستهلال (آية قرآنية)
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ط	فهرس المحتويات
ل	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
10-1	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
54-11	<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري</b>
12	<b>أولاً: نظام المتابعة</b>
12	1. مفهوم نظام المتابعة
14	2. الفرق بين المتابعة، الرقابة والتقييم
16	3. مبادئ نظام المتابعة
18	4. أولويات نظام المتابعة الفعال

رقم الصفحة	الموضوع
21	5. المتابعة والتقييم، والإدارة المعتمدة على النتائج
23	6. المتابعة على النتائج الكلية الملموسة
23	7. المتابعة على النتائج غير الملموسة
24	8. دور نظام المتابعة في تغيير مناحي التخطيط
26	9. العناصر المفاهيمية لأنظمة مؤشرات المتابعة
27	10. أنواع المتابعة
28	11. مواصفات نظام المتابعة الفعال
31	12. الهيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم
30	13. خطوات عملية المتابعة
32	14. أساليب عملية المتابعة
34	15. نماذج معاصرة في متابعة أعمال التعليم
38	<b>ثانياً: معايير جودة الأداء الإداري</b>
38	مفهوم جودة الأداء الإداري
40	متطلبات جودة الأداء الإداري
41	معايير جودة الأداء الإداري
43	خطوات إنشاء نظام للمتابعة على أساس الأداء
46	<b>ثالثاً: استراتيجيات المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي</b>
46	تمهيد
47	أهداف المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي
48	أشكال المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي
69-55	<b>الفصل الثالث الدراسات السابقة</b>
56	أولاً: الدراسات العربية
61	ثانياً الدراسات الأجنبية
66	التعقيب على الدراسات السابقة
84-70	<b>الفصل الرابع منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات</b>

رقم الصفحة	الموضوع
71	مقدمة
71	منهج الدراسة
72	طرق جمع البيانات
72	مجتمع وعينة الدراسة
83	إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
84	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
116-85	<b>الفصل الخامس</b> <b>نتائج الدراسة الميدانية "إجابة التساؤلات ومناقشتها"</b>
86	المقدمة
86	المحك المعتمد في الدراسة
87	الإجابة عن أسئلة الدراسة
87	أولاً: إجابة السؤال الأول
95	ثانياً: إجابة السؤال الثاني
101	ثالثاً: إجابة السؤال الثالث
113	نتائج الدراسة
115	توصيات الدراسة
116	مقترحات الدراسة
125-117	<b>المراجع</b>
118	القرآن الكريم
118	أولاً: المراجع العربية
122	ثانياً: المراجع الأجنبية
124	ثالثاً: المواقع الإلكترونية
125	رابعاً: المقابلات
126	<b>التفاصيل الخاصة بالملاحق</b>

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الفرق بين المتابعة والتقييم	1.
26	نظرة عامة لمناحي المتابعة والتقييم في الإدارة والتخطيط التربوي بدلالة التغير في منهجيات التخطيط	2.
36	نموذج لمتابعة أعمال التعليم بالاعتماد على المؤشرات الكمية لدعم تنفيذ الأهداف.	3.
73	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس ومكان العمل (الوزارة، المديرية)	4.
76	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5.
76	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	6.
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي	7.
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	8.
80	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للاستبانة	9.
86	المحك المعتمد في الدراسة	10.
87	تحليل الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة.	11.
95	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير الجنس	12.
97	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	13.
98	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي.	14.
99	نتائج شفیه	15.
100	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	16.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	دورة التخطيط والرقابة من خلال المتابعة	.1
20	خريطة المتابعة للانحرافات	.2
22	المتابعة والتقييم وسلسلة النتائج	.3
31	مثال على تنظيم إعداد الخطة	.4
33	عملية المتابعة	.5
37	المفاهيم الأساسية لنموذج التميز (EFQM)	.6
46	العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية	.7
47	الفئات المستفيدة من تقرير المتابعة	.8
52	توزيع الإدارات العامة حسب المهام الفنية والإدارية بوزارة التربية والتعليم (2015).	.9

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
127	الاستبانة بصورتها الأولية	.1
133	قائمة بأسماء السادة المحكمين	.2
134	الاستبانة في صورتها النهائية	.3
139	تسهيل مهمة باحثة	.4
142	أسماء السادة المشاركين في المجموعات البورية	.5



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

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

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

إن جودة الأداء المؤسسي قد تعكسها مدى الفاعلية الإيجابية في تحقيق المتابعة الموجودة في البناء المؤسسي، وتعتبر من أهم أولويات الخطط الاستراتيجية للنهوض بالعملية التعليمية في ضوء المعطيات الحديثة في الخطط التربوية والممارسات الجديدة في عمليات المتابعة والتقييم والتي يمكن أن تنبثق عن الحاجة الملحة لتقييم الأثر لخطط قطاع التعليم في قطاع غزة.

فمفهوم الجودة، يعد من أكثر المفاهيم الحديثة انتشاراً في عصرنا الحاضر، حيث ظهر لأول مرة في مجال الصناعة والاقتصاد على يد إدوارد ديمينج، ولقد كان من الطبيعي أن تنعكس هذه المفاهيم والأفكار على قطاع التعليم وليصبح تطبيق الجودة في التعليم مطلباً ملحاً من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه حمم الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات (البيلاوي وآخرون، 2006:14).

إن شمولية المنهج الإسلامي وتغطيته لكل جوانب الحياة تواكبها دعوة إلى الجودة والإتقان على نفس الامتداد والاتساع وبذلك يكون الإسلام منهج الشمولية والجودة والإتقان في عموميات الحياة وفروعها وتفصيلها (<http://www.sqc.org.sa/sqcdocs/IslamicQFihq.pdf>) بتاريخ 3-9-2015).

وتعد المراجعة الداخلية للجودة إحدى دعائم استمرارية منظومة الجودة داخل المؤسسة ومتابعة مدى كفاءتها، كما تعتبر أحد الأسس الهامة في المراجعات الدورية التي تقوم بها جهات الاعتماد للتأكد من استمرارية توافق منظومة الجودة في المؤسسة مع متطلبات المواصفة لديها (ويج، 2003: 186).

ومن هنا تأتي أهمية المتابعة الشاملة في أنها تركز على الارتقاء بنوعية التعليم وجودته، كونها أحد الأساليب العلمية المعتمدة على أدوات مقننة تتيح متابعة جميع عناصر ومكونات العملية التعليمية على فترات متعاقبة ومستمرة، وهي أحد الأساليب المهمة والناجحة التي تحقق الطمأنينة لجميع المهتمين بالتربية والقائمين على برامجها وخططها وأنا نسير في الاتجاه الصحيح باتباع الإجراءات السليمة، كما أنها تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتتيح لها التوجيه السليم للبرامج المستقبلية نحو الوجهة الصحيحة، وعلى ذلك يجب أن تقوم عملية المتابعة على أساس الثقة بين العاملين كافة سواء بين أعضاء المتابعة أو العاملين المستهدف متابعتهم، واحترام الأفكار

المقدمة مما يساعد في إجراء التطوير والتحديث المنشود بين جميع عناصر العملية التعليمية، والمتابعة الشاملة بهذا المفهوم لا تهدف إلى تصيد الأخطاء وإنما ترتقي إلى المتابعة التربوية التي يتم فيها تبادل الخبرات والأفكار وتقديم المعلومات المفيدة في نظام العمل التربوي داخل المدارس (الدليل المرجعي للمتابعة الشاملة، 2011: 8).

ولضمان تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم العالي ومدى تطبيقها بدرجة تكفل انسجامها مع الخطط الموضوعية، كان لابد من وجود نظام متابعة يضمن استدامة العملية التعليمية بشكل مرن وديناميكي.

ولما كان من المهم أن تكون عملية متابعة الخطط مرتبطت تمام الارتباط بعملية التخطيط، حتى يكون تنفيذ الخطط مطابقاً ما أمكن بالخطط الموضوعية، كان لابد أن يكون جهازي التخطيط والمتابعة ضمن إطار واحد، وعملية المتابعة تتمثل مهمتها في التعرف الزمني المحدد بخطوات التنفيذ، وفقاً للأهداف والأسس التي وضعت عند إعداد الخطط، وهذا يعني تسجيل كل خطوة من خطوات التنفيذ ومعرفة مدى مطابقتها مالياً وزمناً، وفقاً لما سبق الاتفاق عليه في الخطط وهذا يستدعي من القائمين بعملية المتابعة الحصول على بيانات دورية عن مراحل تنفيذ الخطط أولاً بأول، ثم يتم تجميع هذه البيانات وتبويبها وتحليلها في صورة تقارير للمتابعة، تصدر سنوياً أو كل نصف أو ربع سنة، مما يستدعي اتصال وثيق بين القائمين على التنفيذ والقائمين بالمتابعة والتخطيط (غنيمة، محمد، 2005: 191).

ولتحقيق هذا الهدف عملت الوزارة على تعيين مدراء عامين ورؤساء أقسام في الوزارة وفي مديريات التربية والتعليم التابعة لها، وذلك لمتابعة كافة الإجراءات المتعلقة بالعمليات الإدارية والفنية. وتتولى وزارة التربية والتعليم العالي مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، كذلك تحسين نوعية وجود التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، كذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل والقادر على القيام بواجبه بكفاءة واقتدار حيث أن وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تشرف على التعليم العام في المدارس الحكومية والمدارس التابعة لوكالة غوث اللاجئين والمدارس الخاصة كما تشرف على التعليم العالي في الكليات والجامعات الفلسطينية ([www.mohe.ps](http://www.mohe.ps)) بتاريخ 2015/4/25م).

ومن هنا تأتي الحاجة إلى وجود نظام دقيق للمتابعة وقائم على أسس مستمرة، واتخاذ قرار بشأن كفايته أو حاجته إلى الدعم والتطوير، ويمكن استخدام الأداء لتقييم نواتج تعلم متنوعة كثيرة، والاهتمام المتزايد بتنمية هذه الكفاءات أدى بعدد من الدول إلى تضمين تقييم الأداء كجزء من خططهم (جابر، 2011:186).

ومما لا شك فيه أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية بصفة عامة والوزارات بصفة خاصة، من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم (العجلة، 2009:63).

كما أن التميز في الأداء الإداري يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون أداء العاملين بها متميزاً (نعيم، 2012:40)، نقلاً عن (الفايدي، 2008).

الأمر الذي يجعل النظام التعليمي في حاجة مستمرة لتحسين جودة الأداء الإداري من خلال وجود استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي وتفعيل للأساليب وتحليل للإجراءات المتبعة في نظام المتابعة الحالي في ضوء معايير جودة الأداء الإداري.

وقد نال هذا الموضوع اهتمام كثير من الباحثين كما أفاد(البرنامج التدريبي حول تخطيط قطاع التعليم، 2013) أن من أكثر الأشياء الأساسية والمعروفة هي خدمات التفتيش أو الإشراف وديوان المحاسبة، و في كثير من الحالات مكتب أو وكالة خاصة مسؤولة عن اختيار وقياس إنجاز المتعلم، ومع ذلك فإن المشكلة هي أن هذه الأجهزة عموماً منفصلة، وبالتالي تفتقر إلى تضافر الجهود الضرورية التي تسمح في أن يكون لها أثر حقيقي على تطوير التعليم.

وذكرت دراسة الشيف أنتيبوف (Antin-Pove, 2005) أن الهدف الرئيس لتحديث أنظمة التعليم الإقليمي على الصعيد المهني الأساسي في روسيا هو إعداد آليات مستدامة ومجدية لتنميتها وضرورة أن يكون هناك نظام لجمع البيانات، والتحليل والرصد لمراقبة أنظمة التعليم الإقليمي وتقديم المشورة بشأن التطبيق العملي للإخراج الخاص به على الصعيدين الاتحادي والإقليمي.

كما سعت الدراسة المتعلقة بمتابعة أداء التعليم في منطقة البحر الكاريبي (2003) التي رأت تحديد مجموعة من مؤشرات التعليم ذات الصلة من الناحية العلمية لتوفير قاعدة بيانات

لمؤشرات التعليم قابلة للمقارنة واقتناء أساليب حول كيفية تعيين مؤشرات مشتركة يمكن استخدامها لإجراء تحليلات لقطاعات التعليم، والذي يعالج أوجه القصور الحالية في نظام التعليم بغية تحقيق التوازن بين التشخيص لقطاعات التعليم ذات الصلة بالقرارات التصحيحية من خلال نظام المتابعة لنظام التعليم.

وتوصلت دراسة (نصير، 1991) أن النمط الإسلامي للمتابعة يجب أن يتميز بالشمولية وتعددية الوسائل فهي رقابة وقائية في المقام الأول وتكون مستندة إلى رقابة ذاتية تعتمد على الوازع الديني.

وفي ضوء إشارات الدراسات السابقة لنظام التعليم تبين وجود نظام متابعة يعمل على رصد جميع المتغيرات والتحديات التي تواجه قطاع التعليم، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى دراسة فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة ووضع استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري .

ومن خلال عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم العالي وإيماناً منها بأهمية الدور الذي تقوم به الوزارة والمعطيات الحديثة لنظام المتابعة بالوزارة، كان لابد من وضع استراتيجية مقترحة لتطوير نظام للمتابعة في ضوء جودة الأداء الإداري، وذلك باستخدام الأساليب العلمية والتوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة حول نظام المتابعة المعتمد في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

### مشكلة الدراسة:

لقد تبين أن الدول المواكبة للتغير والتطوير قد حظيت بنظام متابعة لنظام التعليم يكفل تنمية مستدامة لجميع الموارد وتحقيق لأهدافها الاستراتيجية ضمن خططها، فبات هذا الأمر يتطلب ضرورة دراسة فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي باعتبارها الجهة المسؤولة عن التعليم في قطاع غزة واقتراح استراتيجية لتطوير نظام المتابعة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري، ومن خلال الاطلاع والبحث لم تجد الباحثة أية دراسات عربية تناولت هذا الموضوع داخل إطار وزارة التربية والتعليم في فلسطين، في ظل تزايد الدراسات الأجنبية وتنوعها، مما شكل دافعاً قوياً للباحثة لتناول هذا الموضوع الذي يسهم بشكل فعال ومناصر لعملية الإصلاح التربوي.

حيث تأمل الباحثة أن تكون الدراسة لبنة بناء ضمن الجهود الحثيثة التي تبذلها الوزارة سعياً إلى تحسين مستوى نظام المتابعة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري لمواكبة التقدم وفقاً لمتطلبات التغير التربوي.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1 ما مستوى فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟
- 2 - هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغيرات الدراسة : (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)؟
- 3- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم في ضوء معايير جودة الأداء الإداري؟

### فرضيات الدراسة:

- 1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام لدرجة فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- 2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام لدرجة فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى للمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم).
- 3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام لدرجة فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام لدرجة فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

### أهداف الدراسة:

### هدفت الدراسة إلى:

- 1 التعرف إلى مستوى فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

2- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام لدرجة فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لكل من: الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي.

3- اقتراح استراتيجية لتطوير نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري.

### أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال الاعتبارات التالية :

1. أهمية فاعلية نظام المتابعة لنظام التعليم في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.
2. تركز الدراسة على اقتراح استراتيجية لتطوير نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم في ضوء معايير جودة الأداء الإداري من أجل تبني سياسات تصحيحية.
3. قد تفيد كلاً من:

أ. صناع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي من خلال مناقشة نظام المتابعة الحالي ومحاولة وضع التوصيات لزيادة فاعليته.

ب. مديري الدوائر ورؤساء الأقسام المشرفين على المتابعة الشاملة لقضايا التعليم في وزارة التربية والتعليم العالي.

ت. لجان المتابعة الخارجية، حيث يسهل عليهم في المتابعة الشاملة لآليات العمل في وزارة التربية والتعليم العالي.

4. حاجة البيئة الفلسطينية لمثل تلك الدراسات حيث إن الدراسة الحالية تتناول استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم في ضوء معايير جودة الأداء الإداري في إطار وزارة التربية والتعليم العالي .

### حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في التالي:

### -حد الموضوع:

تناولت الدراسة درجة فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي واقتراح استراتيجية لتطوير نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري.

- الحد المكاني:

اشتملت الدراسة على جميع محافظات غزة.

- الحد المؤسسي:

وزارة التربية والتعليم العالي.

- الحد البشري:

طبقت هذه الدراسة على عينة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في إطار وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

- الحد الزمني:

العام الدراسي 2014-2015 م.

**مصطلحات الدراسة:**

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية:

- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

مؤسسة حكومية تشرف على (395) مدرسة حكومية بلغت (75%) من إجمالي مدارس محافظات غزة للعام الدراسي الحالي 2014-2015 في قطاع غزة وتقدم خدماتها لحوالي (474698) طالبا وطالبة حيث بلغت نسبة الطلبة إلى 47.80% من مجموعة الطلبة في محافظات غزة وقد بلغ عدد العاملين (معلمين، إداريين، فنيين، مستخدمين، أذنة) للعام الدراسي الحالي 2015-2014م، (14810) عاملاً وعاملة في المدارس الحكومية و(1495) عاملاً وعاملة في المدارس الخاصة (الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العام والعالي في محافظات غزة، 2015:9).

- الاستراتيجية المقترحة:

يعد من المصطلحات القديمة المأخوذة عن الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب. الاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه فهي تخطيط عال المستوى فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية والسياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات (علاوي، 2013: 41).



وتُعرف الباحثة الاستراتيجية المقترحة: بأنها مجمل الإجراءات والعمليات التي تتخللها مجموعة من الخطوات لصياغة الغايات وتحديد الأهداف التي يمكن بلورتها في مجموعة من الخطوات العملية وذلك سعياً لتطوير فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي التي تم إعداد خطواتها في ضوء معايير جودة الأداء الإداري.

### نظام المتابعة:

تعود مفاهيم المتابعة والتقييم إلى تعريفات بسيطة نسبياً، وفي كثير من الأحيان متضمنة في الأدب الموحد لوكالات التنمية، ومن الضروري قبل الدخول في بعض الجوانب العملية للمتابعة والتقييم أن يتم توضيح ومناقشة المفاهيم وروابطها. وفقاً للمصطلحات الرئيسية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD في المتابعة والتقييم المعتمد على النتائج (2002): "إن المتابعة هي عملية مستمرة تستخدم الجمع المنظم للبيانات عن مؤشرات محددة لتزويد الإدارة والمعنيين الرئيسيين بالتطور المستمر عن مدى الإنجاز في الأداء وتحقيق الأهداف والتقدم في استخدام المخصصات المالية". ويشير كتيب اليونسكو في التخطيط المعتمد على النتائج (2006) أن "المتابعة تتم من قبل أولئك المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة (مديري البرامج) من أجل قياس فيما إذا تم استخدام المدخلات (الموارد) وكيف تم استخدامها، وآلية تنفيذ الأنشطة المخطط لها أو التي تم إنجازها، تحقيق النتائج كما هو مخطط لها" (UNESCO,2006: 13).

وعرف ديري نظام المتابعة بأن فكرته تتفق في جوهرها مع مفهوم الرقابة المانعة (Preventive Control) التي تسعى لمنع الانحرافات والأخطاء، كما أضاف بأن فكرة المتابعة برغم بساطة المبدأ الذي تقوم عليه إلا أنها تمثل ناحية من أهم النواحي التي تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وإنتاجية ولا شك أن الاهتمام بدراسة الفكرة وأساليب تطبيقها يبرره الوفرة الناشئة من اقتصاد في الموارد الضائعة بشكل يمنع الهدف من التحقق أصلاً (ديري، 2011 : 73).

وتُعرف الباحثة عملية المتابعة بأنها عملية اختبار منتظمة لكافة المدخلات والخدمات المستخدمة من قبل المستخدمين للخطة التنفيذية وذلك سعياً لتقييم الأداء.

كما تُعرف فاعلية نظام المتابعة إجرائياً على أنه تقديرات أفراد العينة لمستوى نظام المتابعة المعتمد من وزارة التربية والتعليم العالي من خلال الأداة المستخدمة في الدراسة.

### - جودة الأداء الإداري:

تتعدد تعريفات الأداء الإداري بسبب طبيعة المتغيرات للإدارة، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري، ويعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة وتوفير نوع من التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين (مجاهد وكناني، 2011:111).

تبين أن جودة الأداء الإداري قائمة على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية ولذلك تعرف جودة الأداء الإداري بأنها عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق هدف معين.

وتأسيساً على ذلك يتبين أن جودة الأداء الإداري تشتمل على نوعين من التنظيم أحدهما التنظيم التكنولوجي (البيئة المادية) والذي ينصب اهتمامه على تقديم خدمة تعليمية للمستفيدين على نحو أفضل بما يحقق جودة التعليم ويزيد من فعالية الأداء الكلي للمنظمة والآخر التنظيم الاجتماعي (البيئة الاجتماعية) الذي يتكون من طبيعة أنماط العلاقات الناشئة بين أفراد المؤسسة الذين يعملون ويتفاعلون معاً لتحقيق الأغراض التربوية (زيارة، 2009: 302)..

## الفصل الثاني الإطار النظري

- ❖ المحور الأول: نظام المتابعة.
- ❖ المحور الثاني: جودة الأداء الإداري.
- ❖ المحور الثالث: استراتيجيات المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي.

## الفصل الثاني الإطار النظري

### تمهيد:

يعدُّ هذا الفصل بمثابة الأساس التربوي الذي سوف تستند إليه الباحثة في دراستها، فهو قاعدة من المعلومات تكسبها فكرة عامة وشاملة عن موضوع الدراسة، وستعرض الباحثة هذا الفصل في ثلاثة محاور هي: نظام المتابعة، جودة الأداء الإداري، استراتيجيات المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي.

### أولاً : نظام المتابعة

#### 1 مفهوم نظام المتابعة:

يتعرض القطاع التربوي لزخم من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية مما يتطلب وجود نظام متابعة يكفل اعتماده، ومواكبة القطاع التعليمي للمسارات الصحيحة ضمن منظومة مرنة ومتسلسلة في إطار يشمل متابعة جميع العمليات الإدارية والفنية دون زعزعة أو تخلل لإجراءات قد تحد من تحقيق الأهداف المرسومة .

فقد كشف خان (khan: 2012,16) أن المتابعة تعد عملية تعقب المتغيرات في نتائج البرامج أو المشاريع أو السياسة على مر الزمن، وأنها عملية روتينية ومنهجية تهدف إلى جمع المعلومات من سياسات ومشاريع بغرض التعلم من الخبرات، وإجراء التغيرات اللازمة وتقديم نتائج التقييم في الإدخال والإخراج، وبالتالي توفير المساواة الداخلية والخارجية من الموارد المستخدمة والنتائج التي يتم الحصول عليها؛ وتوفير أساس لاتخاذ قرارات مستنيرة، بشأن مستقبل هذه المبادرة، إلى توليف دقيق للنتائج وتحقيق الفوائد المرجوة، للمستفيدين من المبادرة، أو السياسة.

وتغطي المتابعة عادة أنشطة مثل متابعة مواعيد العمل كما جاءت في الخطط التشغيلية السنوية في الموعد المحدد. وكذلك متابعة النفقات للتأكد من أن التنفيذ المخطط تم فعلاً، وإن مصادر البيانات الرئيسية للمتابعة هي: الإحصاءات التربوية والحسابات المالية والوثائق الداخلية كتقارير البعثات، أو محاضر الاجتماعات. ووفقاً لمصطلحات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2002): فإن التقييم هو "قياس منهجي موضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة قيد التنفيذ أو استكملت، بما في ذلك التصميم والتنفيذ، والنتائج. والهدف من ذلك، هو تحديد الصلة وتحقيق الأهداف وكفاءة التطوير والفعالية والأثر والاستدامة. وينبغي أن يوفر التقييم معلومات موثوقة

ومفيدة، مما يتيح إدماج الدروس المستفادة في صنع القرار للمستفيدين والمانحين على حد سواء (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، OECD، 2002 : 21).

ويتبين مما سبق أن نهج نظام المتابعة يتيح التعرف على النتائج والعمليات والخبرات خلال مرحلة التنفيذ من خلال جمعها بصورة منتظمة ومعالجتها وتوثيقها لاستخدامها في اتخاذ القرارات، كما يساهم في تقييم التقدم المحرز للخطط.

و أضاف (Plomp) أن نظام المتابعة يتكون من ثلاثة عناصر حساسة، ويتطلب جمع المعلومات بصفة منتظمة مع تقييم تلك المعلومات والأهم من ذلك يتطلب إجراءات لتتبع التقييم في العمل المؤسسي (Plomp, 1992 : 65).

كما يمكن تعريف نظام المتابعة على أنه عملية إدارية داخلية تشمل متابعة مستمرة للمدخلات والعمليات والمخرجات، وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة و الضعف وصياغة مقترح عملي للإجراءات وأخذ ما يلزم من خطوات للتوصل إلى النتائج المطلوبة.

ويتبين من التعريف السابق أهم المبادئ المتمثلة في نظام المتابعة وهي:

1. نظام المتابعة هو جزء من الإدارة وليس جزءاً مضاف إليها من الخارج.
2. عملية المتابعة هي عملية مستمرة وليست عملية تنفذ لمرة واحدة فقط.
3. يتبنى نظام المتابعة تعريف واضح وقياسي للنتائج المتوقعة.
4. لا تتوقف عملية المتابعة عند صياغة المقترحات ولكن تتضمن: أخذ القرارات لمعالجة المشاكل وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف (UNESCO, 2007 : 81).

وتعود كذلك مفاهيم المتابعة إلى تعريفات بسيطة نسبياً موجودة وفي كثير من الأحيان متضمنة في الأدب الموحد لوكالات التنمية، وأنه وفقاً للمصطلحات الرئيسية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في المتابعة والتقييم المعتمد على النتائج: فإن المتابعة هي عملية مستمرة تستخدم الجمع المنظم للبيانات عن مؤتمرات محددة وتزويد الإدارة والمعنيين الرئيسيين بالتطوير المستمر عن مدى الإنجاز في الأداء وتحقيق الأهداف والتقدم في استخدام المخصصات المالية وكذلك متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية لتقارير الأداء السنوية. وإن مصادر البيانات الرئيسية للمتابعة هي الإحصاءات التربوية والحسابات المالية والوثائق الداخلية مثل تقارير البعثات أو محاضر الاجتماعات (UNESCO : 2013 : 12).

يتضح مما سبق أن نظام المتابعة يشكل صورة واضحة عن جميع العمليات المتضمنة في الإدارة وأن المتابعة تُعني بأدق التفاصيل التي تخص المشروع أو الخطة وتعمل على تتبع كافة الإجراءات المتعلقة بالتنفيذ ومدى نجاعتها. ويهدف تفعيل دور المتابعة في تطوير وتحديث منظومة التعليم إلى تحقيق الانضباط داخل كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية، وبين هذه العناصر كافة من جهة أخرى، مما يحمل أركان منظومة التعليم مهام ومسئوليات تتطلب وجود نظام متابعة بين الحين والآخر بهدف التحقق من قيام التقسيمات الوظيفية المختلفة في الوظائف التعليمية بتلك المهام والمسئوليات، ولإعادة النظر في كل محور من محاور العملية التعليمية ابتداء من الإدارة والمعلم والطالب، والذي يتطلب نظام متابعة شاملة للمؤسسة، والمتابعة الشاملة هي نمط من المتابعة يقوم على تشخيص كل ما يتعلق بالعملية التعليمية من مصادر بشرية ومادية وهي أحد الأساليب المهمة والناجحة التي تحقق الطمأنينة لجميع المهتمين بالعملية التعليمية من أننا نسير في الاتجاه الصحيح، بإتباع الإجراءات السليمة، وعلى ذلك يجب أن تقوم عملية المتابعة على أساس الثقة بين العاملين كافة سواء بين أعضاء المتابعة أو العاملين في الإدارة المستهدف متابعتها، واحترام الأفكار المقدمة مما يساعد في إجراء التطوير والتحديث المنشود بين جميع عناصر العملية التعليمية، والمتابعة الشاملة بهذا الكم لا تهدف إلى تصيد الأخطاء إنما ترتقي إلى المتابعة التربوية التي يتم فيها تبادل الخبرات والأفكار وتقديم المعلومات المفيدة في نظام العمل التربوي (الدليل المرجعي في المتابعة الشاملة، 2011: 8).

### 2- الفرق بين المتابعة، الرقابة والتقييم:-

اتسمت العلاقة بين المتابعة والرقابة بقدر من الغموض والسبب في ذلك هو أن كُتاب الإدارة ركزوا في كتاباتهم وتحليلاتهم لمشكلات العمل الإداري على الرقابة، حيث لم تحظ المتابعة بنفس المستوى من التركيز والاهتمام، وفي الحقيقة أن هناك اختلاف بين مفهوم المتابعة ومفهوم الرقابة، فالمتابعة تعني ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل في خطواته واحدة بعد أخرى، ومن خلالها يمكن التنبؤ باحتمالات الانحراف الإيجابي أو السلبي عن الخطة المحددة، ومن ثم العمل على تجنبها قبل حدوثها فعلاً، في حين تركز الرقابة على تحليل النتائج النهائية وتقدير مدى مطابقتها للأهداف الموضوعية في الخطة وبالتالي فإن الاختلاف يكون في التوقيت والأهداف (عباس، 2008: 232).

كما أن المتابعة تهدف إلى الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها، والعمل على منع حدوثها إذا كانت سلبية، أما إذا كانت إيجابية فيتم تدعيمها والعمل على تشجيع استمراريتها، في حين أن

الرقابة تعتمد إلى الحديث عن ما تم فعله واتخاذ الإجراءات التصحيحية (زيارة، 2013: 336) بتصرف.

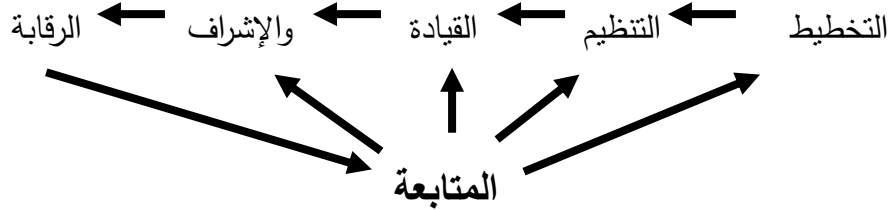
وفي ضوء ذلك تؤكد الباحثة : أن فكرة المتابعة تقوم على مفاهيم الرقابة الوقائية التي تعتمد في مضمونها على حقيقة مفهوم عملية المتابعة حيث لا يمكن للإدارة الانتظار حتى وقوع الانحراف، لأن من الصعب تصحيح الخطأ بعد وقوعه من حيث الوقت والتكاليف ، و قد لا يتوفر الوقت أو المجال لتصحيحه بعد ذلك. أما بالنسبة لمقارنة المتابعة بالتقييم حيث يعتبر البعض أنهما وجهان لعملة واحدة ولكن هناك فرق بينهما فالمتابعة عبارة عن التقييم الذي يتعلق بخطوات التنفيذ للمشروع، أما التقييم يتعلق بمدى جدية تحقيق أهداف المشروع.

وفيما يلي جدول يبين الفرق بين المتابعة والتقييم: ( www.ngoconnect.net بتاريخ 2015/4/20).

جدول رقم (1): الفرق بين المتابعة والتقييم

1	المتابعة	التقييم
الغرض	مدى تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع.	مدى تحقيق أهداف المشروع.
التوقيت	عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ.	عملية مرحلية (عند نصف مدة المشروع أو في نهايته أو بعد انتهائه بفترة) عند تقييم أثر المشروع.
الجهات المشاركة	أفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه.	أفراد من خارج المشروع ومختارين من قبل الجهة الممولة.
الاستفادة	تنفيذ وإدارة موارد المشروع.	- تنفيذ وإدارة موارد المشروع. - تخطيط مشروعات جديدة. - تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة.
العلاقة مع مراحل المشروع	تستخدم الخطة المصممة للمشروع كإطار مرجعي للمتابعة.	ينطبق على جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.
العلاقة بين المتابعة والتقييم	توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعية له والنتائج التي حقيقتها الأنشطة المختلفة.	يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فاعلية المتابعة.

ومن هنا يتضح أن عمل المتابعة يمتد ليشمل كافة العمليات الإدارية، وتمثل هذه العمليات دورة المتابعة المتكاملة ويمكن هنا إظهار مكانة المتابعة كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه في العملية الإدارية، والشكل التالي يوضح دورة التخطيط والرقابة من خلال المتابعة:



الشكل رقم 1-

دورة التخطيط والرقابة من خلال المتابعة

المصدر: (عباس، 2007: 235)

### 3 مبادئ نظام المتابعة:

تهدف المتابعة إلى تسهيل المشاركة المعرفية تجاه القضايا المتصلة بالعملية التعليمية وذلك من خلال جمع كافة البيانات والمعلومات من مختلف الأطراف ويعتمد نظام المتابعة في أصوله على مجموعة من المبادئ المتمثلة فيما يلي:

1. تطوير إطار عمل المتابعة خلال فترة التخطيط للمشروع من أجل إدخاله ضمن مقترح المشروع المرفوع إلى الجهات المانحة، ويؤمن التصميم أساساً صلباً لتأسيس متابعة وتقييم للمشروع متى جرى منح الهبة .
2. إنشاء نظام المتابعة بناءً على الالتزامات التي تمت في المقترح لجهة الأهداف والمؤشرات.
3. تنفيذ نظام المتابعة ليتمكن موظفو المشروع من إدارته وتوثيقه والتعلم من النتائج.

(CRS,2013:4)

كما أن المتابعة الفاعلة تخضع لبعض المتطلبات أو المبادئ ومن أهمها ما يلي (النمر وآخرون، 1996: 296):



1. اتفاق نظام المتابعة المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، حيث توضح نظم المتابعة وتحدد أهداف ومعايير وأساليب القياس المستخدمة في عملية المتابعة في ضوء الفهم الواضح والمحدد لأهداف وسياسات المنظمة والخطط والبرامج الموضوعة.

2. تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة، حيث يجب أن يراعي نظام المتابعة الدوافع والسلوكيات والجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقييم الأداء والانجاز.

3. الموضوعية في اختيار معايير المتابعة بحيث تكون وسائل القياس ومعايير الانجاز موضوعية ومعلنة للجميع.

4. الوضوح وسهولة الفهم، في حالة استخدام معادلات رياضية أو خرائط رقابية أو تحاليل إحصائية يجب شرحها وتدريب العاملين الجدد على استخدامها حتى يتم التنفيذ على أسس سليمة.

5. إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات، ويفضل مشاركة العاملين والأقسام ذات الصلة في تحليل ودراسة المشكلات والمعوقات وفي تحري أسبابها والمشاركة في اقتراح الحلول الملائمة ومنع حدوث تكرارها مستقبلاً.

6. وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات في التصميم الملائم لنظام المتابعة من شأنه أن يساعد في التقييم الموضوعي لإنجاز الآخرين وأدائهم .

7. استمرارية المتابعة حيث يشير هذا المبدأ إلى أن المتابعة تبدأ ببداية التنفيذ لأي مهمة أو نشاط وتستمر لتبدأ حلقة نشاط جديدة وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة بحيث تكون تكاليف نظام المتابعة معقولة نسبياً مع الفوائد الناجمة عنه .

وتؤكد الباحثة من خلال ما سبق ضرورة الاسترشاد بالمبادئ السابقة الذكر لضمان حسن المتابعة لأي نشاط أو مشروع، لأن النتائج المستهدفة من المتابعة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند استنادها للمبادئ الواضحة التي تعمل على تسهيل العمل الإداري والذي يهدف بالأساس إلى تصحيح الانحرافات وليس إلى تصيد الأخطاء والوقوف عندها.

وعليه فمن أكثر المبادئ التي تحكم عمل أنظمة المتابعة عموماً ما يلي:

- مبدأ تحديد المساهمة في التوجه نحو أهداف المنظمة حيث إن الغاية الأساس لوظيفة المتابعة هي المساهمة في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

- مبدأ تحديد المعايير للأداء وما يفيد في بناء رقابة فعالة هو دقة المعايير الموضوعية للأداء والتي تمثل الأساس لها.

- مبدأ الفعل الصحيح وإضافة إلى القيام بكل ما من شأنه القضاء على الانحراف في الأداء فيمكن للفعل التصحيحي أن يمهد إلى الوظائف الإدارية الأخرى، كالتخطيط والتنظيم والقيادة، إذا ما كان الأمر يتطلب تعديلاً فيها، أي قد يكون السبب في ظهور الانحراف ليس قصوراً في التنفيذ مثلاً، وإنما في الجوانب المرتبطة فيه من الوظائف الإدارية الأخرى.

- مبدأ الإدارة بالاستثناء حيث أن تتبع الانحرافات الفعلية والمحتملة في الأداء ومحاولة تثبيتها بالتوقيات المناسب يعد جانباً مهماً وأساسياً في المتابعة وهذا المبدأ يعكس الاهتمام الذي توليه الإدارة لتلك الأنشطة التي يحتمل انحرافها وما لها من أثر كبير، أما تلك الأنشطة التي تسير بشكل مرضٍ، و للانحرافات فيها أثر بسيط فيمكن للإدارة، أن تبذل ما يوازي ذلك من جهد في المتابعة عليه (زيارة، 2009: 302).

ولهذا ترى الباحثة أنه لا بد لعملية المتابعة أن تتوافق مع البيئة التنظيمية للمؤسسة التربوية، وأن تواكب التغيرات المستقبلية وأن تتصرف أساساً إلى متابعة الأنشطة للتأكد من أنها تنجز وفقاً لما هو مخطط له وفق منظومة شاملة ومتكاملة.

#### 4- أولويات نظام المتابعة الفعال:

تعتمد الممارسة العلمية للمتابعة الإدارية على ثلاثة أسس علمية وهي الوقت، وأدوات القياس، والبيانات الإحصائية.

##### - الوقت:

يعتبر الوقت الكافي للقيام بعمليات المتابعة الإدارية بصورة دقيقة أمراً مهماً، حيث إن بعض عمليات المتابعة تحتاج إلى وقت للبحث والدراسة للتنبؤ باحتمالات وقوع انحرافات.

##### - أدوات القياس:

أن أكثر المهام صعوبة في مجال قياس الأداء هو اختيار أداة القياس المناسبة، ففي بعض الأحيان يمكن التغلب على هذه الصعوبة باستخدام أنواع مختلفة من أدوات القياس مثلاً الإنتاجية يمكن قياسها بأكثر من أداة قياس مثل نسبة المدخلات إلى المخرجات، وأن استخدام أكثر من وحدة قياس لوصف الأداء الراهن للمؤسسة يعتبر مقبولاً ، حيث إن كل معيار يكون بمثابة أداة

لضبط وتدقيق المعلومات الناتجة عن استخدام معايير أخرى مع التركيز على كل جانب واحد من جوانب الأداء.

### - البيانات الإحصائية:

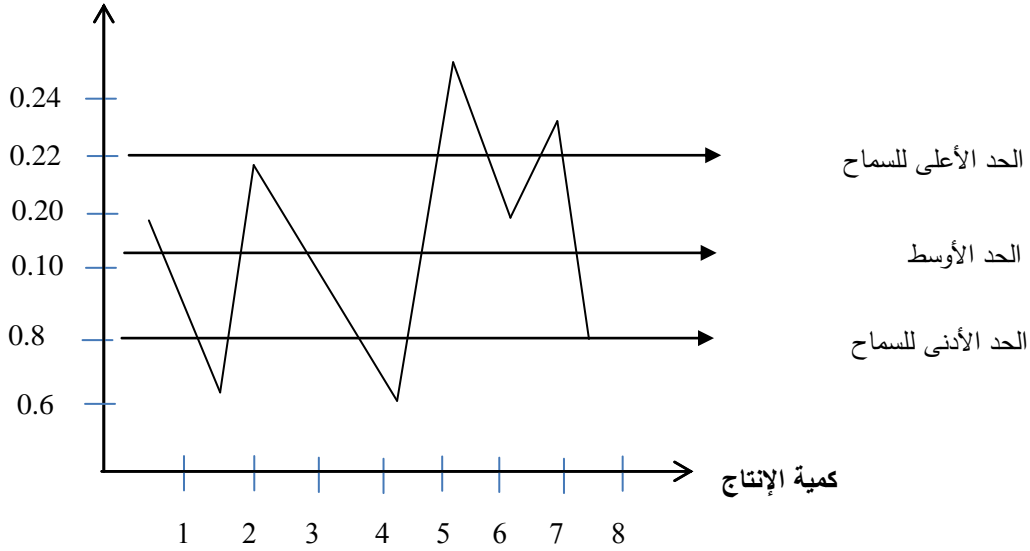
تعتبر البيانات الإحصائية التي تم جمعها من خلال المتابعة المستمرة للأحداث ضرورية جداً لمعرفة ما إذا كانت الظاهرة السلبية ستؤدي إلى وقوع خطأ أو مشكلة مؤثرة، ويمكن الحصول على البيانات الإحصائية إما من سجلات العمل في المؤسسة أو الإحصاءات الرسمية لها. وأن تكون هذه المعلومات ذات ثقة ومصداقية يمكن الاعتماد عليها، وقابلة للتحليل والبحث والتحري عن المعلومات التي تفصح عن أسباب نشوء العلاقات بين متغيرين إحصائيين أو أكثر (المغربي، 2006: 498).

ومن أهم أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في عمليات المتابعة ما يلي: (عباس، 2008: 236).

1. أسلوب تحليل الانحرافات عن المعايير المحددة في الخطة.
  2. تحليل الاختلافات بين قيم الأداء في أوقات مختلفة.
  3. تحليل الارتباط بين النتائج التي تم التوصل إليها وبين الظواهر الداخلية أو الخارجية ذات العلاقة لمعرفة مدى مسؤوليتها عن حدوث الانحراف في الأداء.
- وعند استخدام التحليل الإحصائي للبيانات بهدف منع أو تجنب وقوع الانحراف، فإنه يمكن تقسيم عملية المتابعة إلى قسمين هما:

- عمليات متابعة للانحرافات في حدود نسب السماح المقبولة.
  - عمليات متابعة للانحرافات التي تتجاوز الحدود المسموح بها.
- فالنوع الأول لا يلفت الانتباه، ولكن النوع الثاني هو الذي يلفت النظر ويثير الاهتمام والدافعية لدراسته حيث إن تجاوز الحدود المسموح بها يعني وجود عيوب ومشاكل في الأداء ويوضح الشكل التالي ذلك:

نسب الانحرافات المقبولة



الشكل -2- خريطة المتابعة للانحرافات

المصدر: (عباس، 2008: 237)

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد أولويات نظام المتابعة فيما يلي:

- جسر فجوة المؤشرات:

تسلط هذه الأولوية على جسر الفجوة المتعلقة بالمؤشرات التي لا يتم جمع البيانات حولها، بشكل من الاتساق والقابلية للمرونة، فإنه ينبغي على المؤسسات التربوية دراسة هذه الفجوات بعناية على المدى البعيد وتحديد الاستراتيجيات العملية لجسرها وهذا يتطلب زيادة الفاعلية لأنظمة المتابعة المعتمدة من قبل المؤسسة.

- التقارير السنوية:

يمكن متابعة المواضيع ذات الأهمية بحسب جدول توزيع الأولويات من خلال إعداد التقارير السنوية، ويعتبر عامل الوقت أمر حاسم للبيانات المدرجة في تلك التقارير ويكون أداة مفيدة في مجال الإدارة .

### - تحديد احتياجات التمويل والآليات لتعبئة الموارد:

تحتاج أنظمة المتابعة إلى رصد ومتابعة جميع الاحتياجات التمويلية وآليات تعبئة الموارد لتحديد التمويل الإضافي المطلوب من خلال متابعة تنفيذ الأنشطة خلال خطة المؤسسة التربوية .

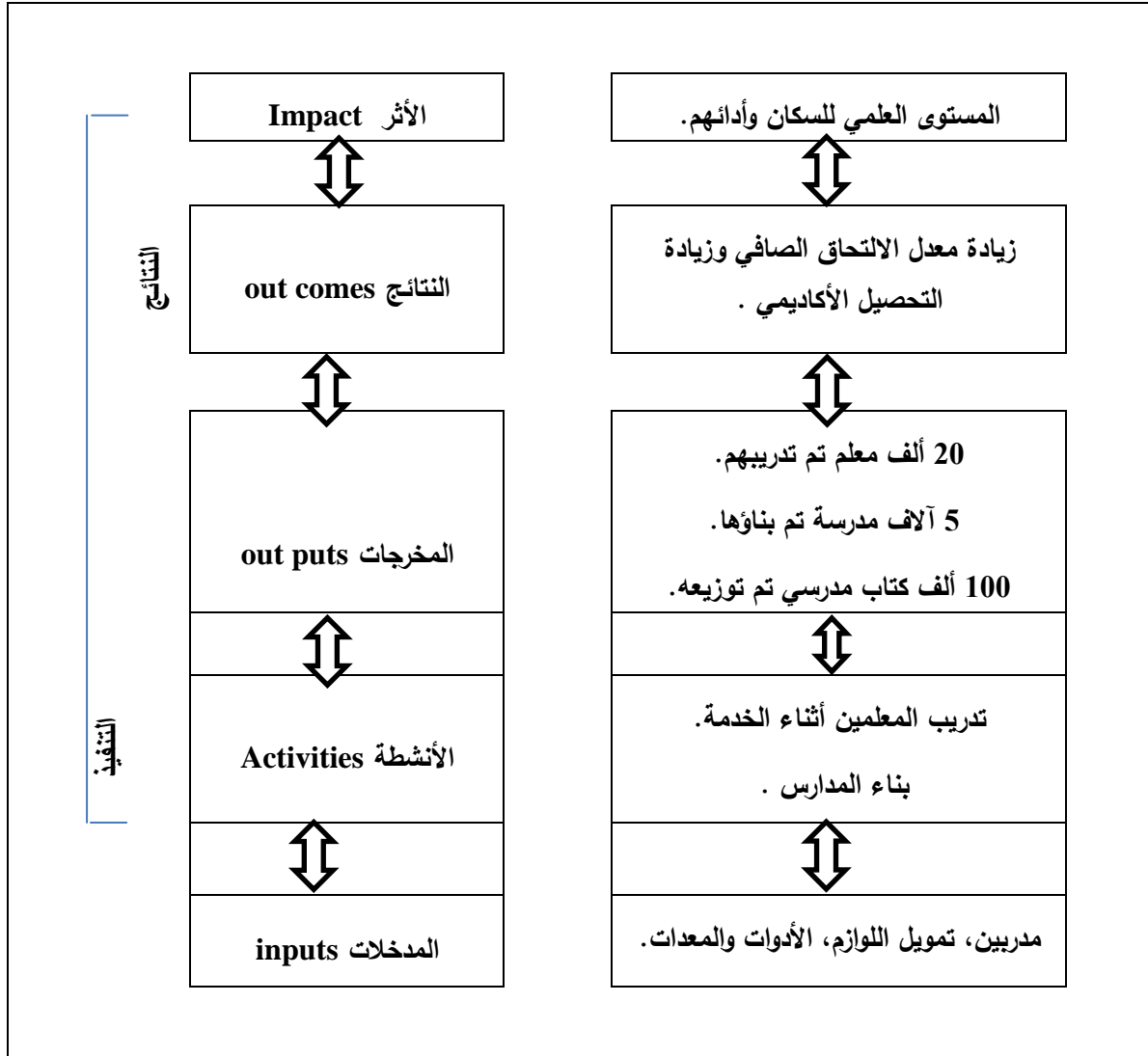
### - تحديد مقاييس تكميلية لضمان الاتساق مع أطر التنفيذ:

تتطلب المتابعة العديد من أدوات جمع البيانات التي سوف تشكل معاً ثورة البيانات، الإحصائيات الرسمية المستمدة من البيانات الإدارية والعديد من الأساليب التي ستلعب دوراً حاسماً في عملية المتابعة وذلك لتحديد مقاييس تكميلية للمؤشرات الرسمية والتي من خلالها يمكن من اقتراح معايير ونظم لجمع ومعالجة البيانات سعياً لضمان الاتساق العمليات الإدارية وذلك لتحقيق مبدأ الاستدامة للإدارة، في المؤسسة التربوية (UNDP, 2014:15).

### 5 - المتابعة والتقييم، والإدارة المعتمدة على النتائج:

يرتبط تجديد وتعزيز أهمية المتابعة والتقييم إلى حد كبير مع مدى المتغيرات في الفهم السائد للكيفية التي ينبغي أن يدار بها القطاع العام.

منذ ثمانينات القرن الماضي تم أخذ مفهوم الإدارة العامة الجديدة في الكثير من الدول المتقدمة كأساس، وعليه يدمج نهج الإدارة المعتمدة على نتائج التخطيط كخطوة أولى، حيث يجب أن ينطلق التخطيط من الهدف العام المراد تحقيقه، ومن ثم تصميم التدخلات اللازمة والتي يجب تطبيقها لتحقيق ذلك الهدف بطريقة أكثر منطقية وأن التخطيط المعتمد على النتائج يؤسس لسلسلة نتائج من الأنشطة التي تؤدي إلى مخرجات، والتي تؤدي بدورها للنتائج والآثار، وسترتبط مؤشرات قياس النتائج مع كل مستوى من مستويات نتائج السلسلة ويبين الشكل -3- سلسلة نتائج نموذجية من خطة القطاع التربوي.



شكل - 3 -  
المتابعة والتقييم وسلسلة النتائج

المصدر: (UNESCO, 2013 :16)

يتضح من الشكل أعلاه أن سلسلة الأحداث تستند على ما يسمى نموذج الإنتاج للتدخل الاجتماعي بحيث يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق الأنشطة ومع ذلك، فإن الإدارة بالنتائج ربما تتجاوز تخطيط المخرجات إلى إضافة مستويين كنتيجة تكملية هما: النتائج والآثار.

في ظل نظام المتابعة والتقييم المعتمد على النتائج، فإن التركيز يكون على ما إذا كانت المدخلات والأنشطة تساهم في تحقيق النتائج (المخرجات والنتائج والآثار)، و إذا ما كانت الآثار المخططة للمستفيدين المباشرين تم إنجازها (UNESCO, 2013 : 16).

يوجه النقد أحياناً لنظام المتابعة والتقييم المعتمد على النتائج لأنه يضع المسؤوليات والمساءلة التي لا مبرر لها على المسؤولين عن تنفيذ خطط القطاع التربوي. في الواقع، إن التحكم في النتائج بواسطة أولئك المسؤولين عن خطة القطاع التربوي يقلل التجاوز في مستويات المخرجات. وتأتي الآثار على وجه الخصوص كنتيجة لعدة عوامل (وليس فقط من تلك التدخلات التي تم تقديمها في خطة القطاع التربوي)، وفي كثير من الأحيان يصعب تحديد علاقة السبب والنتيجة البسيطة (UNDP, 2013: 21).

### 6 - المتابعة على النتائج الكلية الملموسة:

تعتبر المتابعة على الأداء الكلي للمؤسسة ومقارنتها بالمعايير الاستراتيجية للتنظيم للتأكد من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الرئيسية من مسؤوليات الإدارة. كما تهتم كافة الأجهزة بمتابعة الأداء الكلي للوحدات المكونة للإدارات الحيوية للمؤسسة. والإدارات العليا عند قيامها بالمتابعة الشاملة هذه تظهر إلى المؤسسة كوحدة واحدة وبشكل عام ولا تركز على إدارة معينة أو نشاط معين إلا عندما ترتبط إحدى الانحرافات الاستراتيجية بهذه الإدارة أو هذا النشاط، وقيام الإدارة العليا بهذا النوع من المتابعة يمكنها من التوقف على درجة تأثير العلاقات المتشابكة بين أوجه النشاط الرئيسية على عملية تنفيذ الخطة، بغرض تحقيق التوازن العام بين أوجه النشاط في المؤسسة على ضوء الموارد المتاحة (ناجي، 1982: 137).

ويتضح أن المتابعة الشاملة تركز على الإجماليات وتوازن بين الإيجابيات والسلبيات بشكل عام وتشمل عملية المتابعة كافة التفاصيل وتعطي صورة عامة للإدارة العليا عن فعالية الأداء العام للمؤسسة. وكثير من هذه المعلومات تفيد في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للمشروع أو الخطة.

### 7 - المتابعة على النتائج غير الملموسة:

تعتبر متابعة النتائج غير الملموسة من أهم الخطوات لنجاح العملية الإدارية بشكل يضمن ديمومة العملية الإدارية على أكمل وجه، ومن أهم النتائج غير الملموسة هي: رضا العاملين، الكفاءة، نشاط العلاقات العامة، درجة تطوير وتهذيب مخرجات المؤسسة وسمعة المؤسسة.

وتعتبر هذه النواحي استراتيجية أحياناً وتؤثر على النتائج الملموسة بدرجة كبيرة حيث إنه يتعذر قياسها باستخدام الأدوات المعتمدة في القياس، وتعتبر متابعة هذه النواحي غير الملموسة أمراً هاماً لا يجب أن تهمله الإدارة. ولذلك يجب على الإدارة العليا تحديد هذه النواحي بدقة حسب

ظروف المؤسسة بحيث تفيد نتائج المتابعة في التأكد من أن العمل في هذه النواحي يتفق مع أهداف الخطة وأن عائد المتابعة هنا يبرز في صورة القضاء على نواحي التسيب والانحرافات.

ومن أهم طرق متابعة النتائج غير الملموسة ما يلي:-

1. طريقة الأوزان.

2. قياس الاتجاهات.

3. الفحص الإداري المنظم.

وفيما يلي عرض موجز لكل طريقة:-

- طريقة الأوزان:

في هذه الطريقة يتم تحديد معيار معين لكل موضوع، ويتم تحديد الخصائص والأوزان بالاعتماد على الموقف الذي تتابعه الإدارة، وعلى ظروف المؤسسة، بمعنى أنه لا توجد مقاييس نمطية لمثل هذه النواحي دائماً.

- طريقة قياس الاتجاهات:

تعتبر مقاييس الاتجاهات من أهم الوسائل المستخدمة في متابعة النتائج غير الملموسة وبالذات تلك المتعلقة برضا العاملين أو المستفيدين أو المستهلكين، ويتم القياس في هذه الحالة من وجهة نظرهم وليس من وجهة نظر الإدارة، مثل طريقة الأوزان.

- الفحص الإداري المنظم:

يقضي أسلوب الفحص الإداري تحديد النتيجة غير الملموسة المطلوب متابعتها، ثم صياغة مجموعة من الأسئلة تفسر الإجابة عنها مدى تحقق هذه النتيجة، وعندما يرتبط بهذه النتيجة عدد عوامل أو مجالات فيفضل تحديدها بدقة ثم تصميم الأسئلة لكل عامل أو مجال على حدة. وقد يركز الفحص على مجرد تحديد النواحي الاستراتيجية الواجب متابعتها أو يكون الفحص تفصيلاً للتنظيم ككل (ناجي، 1982: 206).

### 8 دور نظام المتابعة في تغيير مناحي التخطيط:

إن التخطيط والمتابعة إنما يستهدفان تحقيق نتائج، وتتبلور فكرة الأهداف بالنسبة للتخطيط والمتابعة في أن الخطة إنما ترمي في الأساس إلى الوصول بالعمل إلى أهداف مرغوبة. وبالتالي يصبح تحديد هذه الأهداف وتوصيفها بدقة هو المنطلق الحقيقي للتخطيط.



كذلك فإن المتابعة تسترشد بتلك الأهداف كمعيار للمقارنة والتقييم والحكم على التنفيذ والإنجاز قياساً إلى ما كان مستهدفاً (ديري، 2011: 21).

وفي إطار هذا النهج المبكر للتخطيط، تهتم المتابعة والتقييم بشكل رئيسي في التدقيق على الالتزام في خطط العمل الموضوعية، وكذلك في جداول الإنفاق، وتركز عمليات المتابعة والتقييم للمشاريع بشكل كبير على الاهتمام بالتنفيذ والرقابة. وقد تغير تصميم المتابعة والتقييم للمخطط والمشاريع على مر السنين من الاهتمام في البداية بشكل رئيسي بالرقابة المالية (هل تم إنفاق الموارد على نحو كاف؟)، ثم الانتقال بعد ذلك إلى مراجعة الأداء (هل حققنا الهدف من تدخلنا؟)، ومؤخراً فإن التركيز أصبح على تقييم الأثر (ما الأثر الواسع للتدخل الذي قمنا بتنفيذه، على المستفيدين والمجتمع ككل؟)، والتركيز على التعلم من التجربة (ما الذي يمكن تعلمه من تنفيذ خطتنا؟) (UNESCO, 2013: 13).

إن التخطيط والمتابعة باعتبارهما جزءاً من الظاهرة الإدارية يتسمان بالاعتماد على المنهج العلمي الذي يستخدم منطق التجربة العلمية لاختبار صحة الفروض واختيار بدائل التعلم. كل ذلك في إطار الاعتراض بأثر الظروف المحيطة والقيود ذات التأثير على فرص تحقيق الأهداف وإن كفاءة التخطيط والمتابعة ترتبط بمدى وضوح الاستراتيجية التي تمثل الإطار الأكبر للعمل الهادف إلى تحقيق نتائج محددة، سواء كنا نتحدث عن التخطيط والمتابعة على المستوى القومي أو الإقليمي أو على مستوى المشروع، فإن وجود استراتيجية متكاملة يعتبر شرطاً أساسياً لانطلاق التخطيط والمتابعة على أسس واضحة محددة (السلمي، 2003: 60).

وبالتالي أصبحت المتابعة والتقييم في التخطيط الاستراتيجي مكوناً هاماً وأساسياً لخطط القطاع التربوي، ويتوقع من المتابعة توفير معلومات تساعد في تحديث الخطة مع الحقائق المتغيرة والمعلومات التي تم جمعها من التنفيذ، كما وأن الفهم الواضح لخطط القطاع متعدد السنوات (المدى المتوسط) بحاجة إلى أن يتم ترجمتها إلى خطط تنفيذية سنوية، والتي يتم تطويرها بما يتماشى مع المعلومات التي يتم إنتاجها من المتابعة والتقييم. ويلخص الجدول التالي في جدول رقم (2) الربط بين مناحي التخطيط والمتابعة والتقييم.

جدول رقم -2-

نظرة عامة لمناحي المتابعة والتقييم في الإدارة والتخطيط التربوي بدلالة التغير في منهجيات التخطيط

المنحى للمتابعة والتقييم	المنحى للتخطيط	الفترة
الالتزام والتركيز على خطط العمل والنفقات المالية.	التخطيط التقليدي المعتمد على المدخلات.	1960 - 1970 من الستينات إلى السبعينات
تطور فهم وظيفة المتابعة والتقييم.	التركيز على المشروع.	1980 - 1990 من الثمانينات إلى التسعينات
المتابعة والتقييم المعتمد على النتائج مع النظام المتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية.	التخطيط الاستراتيجي المعتمد على النتائج.	من 2000

المصدر: (UNDP, 2013: 14).

### 9- العناصر المفاهيمية لأنظمة مؤشرات المتابعة :

تستخدم المؤشرات كأداة لقياس الأبعاد الرئيسية في النظام التربوي (المشاركة، الكفاءة الداخلية، الجودة والتمويل)، وإن المؤشرات المستخدمة لتصميم المتابعة في خطة القطاع التربوي لها وظيفة مختلفة نسبياً، وينبغي أن تكون مؤشرات المتابعة قادرة على قياس الأداء الذي تم الحصول عليه من التدخلات المتوقعة في خطة القطاع التربوي (UNDP, 2009 : 22).

وكما جاء في كتاب اليونسكو (2006)، التخطيط المعتمد على النتائج للخطة الوطنية لتطوير القطاع التربوي، فإن لمؤشرات المتابعة الأغراض التالية:-

- تحديد مستهدفات واقعية لقياس ما إذا تم تحقيق الأهداف الموضوعية والحكم عليها.
- توفير الأساس للمراجعة والمتابعة والتقييم مما يزود إدارة المؤسسة أو المشروع بالدروس المستفادة، لاستخدامها في التخطيط لأعمال أخرى.
- المشاركة في الشفافية والملكية للأهداف والخطة بشكل عام.
- لذا يجب أن تكون المؤشرات مدخل لعملية صنع القرار، حيث يستخدم صانع القرار - الحكومة أو الجهة الممولة - المؤشرات كأداة لحوار السياسة والتعديلات (SIDA , 2004 : 81).

ويتضح للباحثة مما سبق أن تصميم المتابعة يجب أن يستجيب للمعايير الفنية والإدارية مثل الصلة والصدق والثبات والدقة بما في ذلك الفائدة العلمية لكي تتوافق مع المنظومة الكلية للمؤسسة التربوية.

10 أنواع المتابعة:- (التدريب على مهارات المتابعة والتقييم [www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net) بتاريخ 2015/5/30).

أ. من حيث طبيعتها:-

- المتابعة الفنية :

المتابعة الفنية لموقع المشروع وهي التي تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من استخدامات استثمارية، ومطابقة الأعمال المنفذة بما ورد في التوصيف العيني للمشروع من حيث الموقع والمواصفات والموارد والتعديلات التي أدخلت على التنفيذ وأسبابها وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية. ولذلك فإن هذا النوع من أنواع المتابعة يتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ.

- المتابعة المالية:

المتابعة المالية هي أحد أنواع المتابعة المستخدمة في تنفيذ المشروعات، وتهدف إلى الوقوف على ما تم صرفه من أموال على مشروع معين مقارنة بما تقرر لهذا المشروع من تلك الاعتمادات. وهذا النوع من أنواع المتابعة يمكن إجراؤه على فترات متعددة (شهرية وربع سنوية و سنوية).

ب. من حيث مصدرها :-

- المتابعة الداخلية:

وهي التي تختص بصورة أساسية بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته، وتهدف إلى إمداد مديري المشروع والمشرفين على التنفيذ بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع وتتم المتابعة بإشراف إدارة المشروع.

### - المتابعة الخارجية :-

وهي تختص أساساً بمدى تقدم المشروع بصفة عامة متمشية مع الإطار التنظيمي المنطقي الذي يتم من خلاله تنفيذ المشروع.

ويتم إجراء هذه المتابعة بواسطة الهيئة الممولة والهيئات المشاركة في سياق الإشراف على المشروع .

### 11 مواصفات نظام المتابعة الفعال:

يتطلب تطبيق نظام المتابعة الفعال في المؤسسات التربوية توفر مواصفات وسمات لتحقيق أهداف المتابعة ومن أبرز مواصفات نظام المتابعة الفعال ما يلي (الحري، 2003 : 40):

1. سرعة اكتشاف الأخطاء، والتعرف على أسبابها، والقيام بإبلاغ المسؤولين عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح والتعديل.

2. أن تكون المتابعة اقتصادية لذا لا بد من الحرص على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد المتابعة من جهة وتكلفتها من جهة أخرى.

3. أن تكون المتابعة مرنة وسهلة الفهم بالنسبة للعاملين رؤساء ومرؤوسين، ويستوجب هذا الأمر أن تكون المعايير المستخدمة في المتابعة مرنة ومفهومة، ولها القدرة على التكيف مع الظروف.

4. أن تضمن اقتراح البدائل، والحلول، واتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية المناسبة، وتحديد أنسب الطرق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً.

5. أن تكون المتابعة موضوعية وواقعية في تأدية وظيفتها وأن تكون لها القدرة على التنبؤ المعتمد على الخبرة اللازمة في حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة حرصاً على تجنب تكرارها.

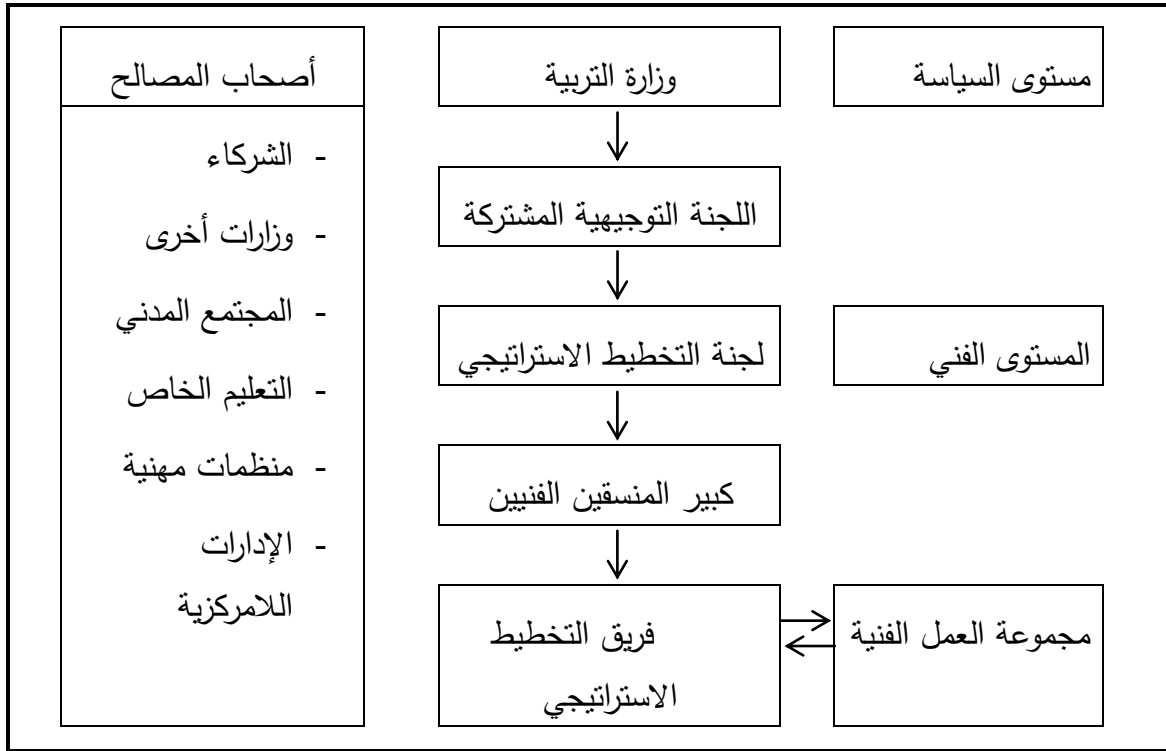
6. أن تتم المتابعة بطريقة يشعر معها العاملون أنها أداة لمساعدتهم على تحسين الأداء وليست لتصيد الأخطاء.

7. ضرورة أن تتجانس المتابعة مع هيكل الخطة المعدة للتنفيذ، فالخطة هي التي تمد نظام المتابعة بالمعايير اللازمة والتي تكون محددة بدقة.

وترى الباحثة أن استجابة نظام المتابعة لمثل هذه المواصفات يعمل على تدعيم إطار المتابعة ليشمل كافة المجالات في المؤسسة بشكل من وواضح، وذلك سعياً لتحسين أداء العاملين في المؤسسة التربوية وأن تكون هناك قناعة وفهم مشترك لدى القائمين على المتابعة بأهمية الدور الذي تلعبه تلك المواصفات في تحقيق المتابعة الإيجابية لكافة الأعمال الإدارية والفنية.

## 12 - الهيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم:-

من الضروري أن يوضع في الاعتبار أن الهياكل التنظيمية الخاصة بمتابعة تنفيذ الخطة في كل دولة يمكنها أن تتبع النموذج المتوافر لديها، وعلى الرغم من ذلك فهناك جدل في تحديد نمط مشترك كما هو موضح في الشكل رقم 4- أدناه.



الشكل رقم 4 -  
مثال على تنظيم إعداد الخطة

(المصدر: UNESCO: 2009 , LIEP)

من خلال الشكل يتضح أن الطبقة الأولى هي الطبقة التشغيلية، و تشير للأقسام المعنية مباشرة بتنفيذ برامج خاصة والتي يفترض مسبقاً أنها مسؤولة عن إعداد خطط التشغيل السنوية، وعليهم ضمان المتابعة الدورية لإنجاز تنفيذ البرنامج من خلال آليات الإشراف المنتظم الدوري وإعداد أنواع مختلفة من التقارير كما تتطلب الإدارات العليا في الوزارة.

أما على مستوى التنسيق الفني والتي تأخذ مسميات مختلفة مثل لجنة المتابعة العليا على مستوى الإدارة العليا في الوزارة، و الطبقة الثالثة تعني بالإشراف على تنفيذ الخطة وفي تقديم المشورة للوزير في قرارات السياسات الرئيسية والتي يجب اتخاذها في لحظات حاسمة خلال تنفيذ المشروع.

يمكن تتبع الطبقات الثلاث هذه في ترتيبات المتابعة التي يتم اتخاذها لتنفيذ الخطة في معظم الدول، على الرغم من أن هياكل المنظمات غالباً ما تكون معقدة وتختلط فيها الطبقات المختلفة جزئياً (مثل التنسيق الفني وتوجيه السياسة)، (البرنامج التدريبي لقطاع التعليم، 2013: 47).

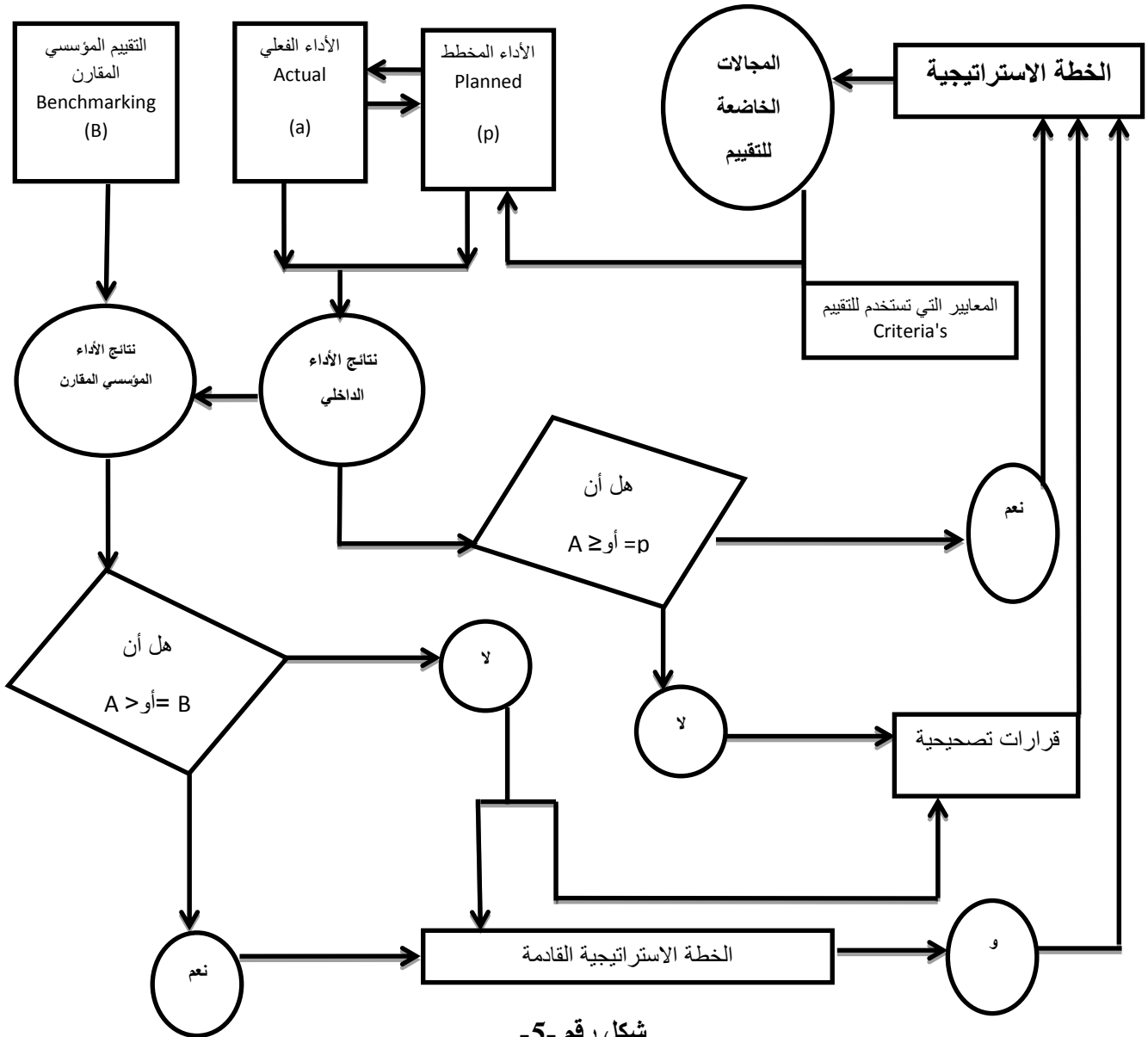
ويبين للباحثة مدى أهمية وجود هيكل تنظيمي يكفل عملية المتابعة مما يساعد الإدارة على تجاوز كافة العقبات التي تحد من تطوير العملية الإدارية مما يضمن جودة المدخلات وتوفير التوجيه اللازم للأفراد العاملين في الإدارة اللازمة مما يستلزم ضرورة وجود نظام خاص بالمتابعة والتقييم في إطار هيكلي منظم.

### 13 - خطوات عملية المتابعة: (الكرخي، 2004: 322)

تتقسم الخطوات التي تمر بها عملية المتابعة إلى ما يلي:

1. تحديد المعايير المناسبة لعملية المتابعة والتقييم في المجالات التي وقع عليه الاختيار.
2. جمع المعلومات الأساسية والضرورية لعملية المتابعة والتي يمكن الحصول عليها بالوسائل المختلفة مثل: الاستبيانات، المقابلات، مجموعة التركيز، المسوحات بالعينة، البيانات الرسمية، الاجتماعات الموسعة، التقارير الميدانية، الترتيب، العروض والرسوم الذاتية.
3. تدقيق وتحليل البيانات ومن ثم استخدامها في قياس المعايير التي وقع الاختيار عليها.
4. تحديد أوجه الخلاف والتطابق مع المعايير القياسية.
5. وضع الاستنتاجات والتوصيات مع بيان الاتجاهات والانحرافات مع التوضيحات الكافية عنها.
6. إجراء عملية تصحيح للانحرافات التي شخصت وتعزيز نقاط القوى التي أثبتتها عملية القياس والمتابعة.
7. تغذية نظام المتابعة بالمعلومات التي تجمعت من الفقرات (4،5،6) لإمكانية مراجعة كل من الأهداف والرؤية والرسالة وبعض الافتراضات التي استندت عليها الخطة الاستراتيجية.
8. إعداد تقارير دورية نهائية عن نتائج عملية المتابعة والدروس والعبر المستنبطة.

9. تغذية ملف الاستراتيجية القادمة بمحتويات التقارير المذكورة بعد إجراء عملية تصنيفها وتبويبها وتحليلها. وكما موضح في الشكل رقم (5) والذي يوضح عملية المتابعة:



شكل رقم -5-  
عملية المتابعة

المصدر: (الكرخي، 2004: 322)

ويتضح من خلال الشكل أعلاه مدى الاتساق والتناسب في عملية المتابعة حيث أنها تشمل جميع المجالات الخاضعة للتقييم من الأداء المخطط والأداء الفعلي والتقييم المؤسسي المقارن وتعمل المتابعة على رصد ومتابعة جميع الإجراءات وتصحيح المسارات عند وجود الانحرافات التي تعيق تنفيذ الخطة، وكذلك التأكد من التوازن بين نتائج الأداء الداخلي ونتائج الأداء المؤسسي والمقارنة مع الأداء المخطط وذلك لأخذ ما يلزم من قرارات للخطة الاستراتيجية القادمة.

### 14 - أساليب عملية المتابعة:

#### - أسلوب بيرت للتخطيط والمتابعة:

هناك أساليب متعددة لمتابعة المشاريع والخطط التي تتضمن عدة فعاليات وأنشطة، وسيتم التركيز هنا على الأسلوب الذي يستخدم في الحاسبة الالكترونية، ونظراً للتعقيدات في تصميم بعض المخططات الشبكية لكثرة الفعاليات المتداخلة، يصعب على المرء أن يقوم باستخراج النتائج يدوياً وأصبح من المؤلف الآن في وقتنا الحاضر استخدام البرامج الجاهزة لهذا التطبيق والذي يسمى (PERT) ويمكن تطبيقه على عدد من الأمور وذلك لاحتساب:

1. الكلفة التقديرية للفعاليات والمشروع.

2. الوقت المتوقع لتنفيذ المشروع وأوقات تنفيذ الفعاليات والمسار الحرج.

3. المستلزمات البشرية أو المادية.

ويستخدم أسلوب (PERT) للتغلب على نقاط الضعف في الأساليب الأخرى حيث أن أساس العمل بهذا الأسلوب هو توضيح العلاقة المتداخلة للفعاليات مع التركيز على المسار الحرج وأن لهذا الأسلوب ميزة أخرى بين التأثيرات التي تنتج على الخطة عند تغيير المصادر، (السالمي وآخرون، 2009: 205).

ومن أهم خطوات عمل أسلوب (PERT) في متابعة التنفيذ كأساس لاستمرار التخطيط وهذه الخطوات تمثل مراجعة نهائية واستعداداً لبدء العمل بمركز التدريب. وذلك بهدف التأكد من قابلية شبكة الأعمال والجدول الزمني للتنفيذ، والتأكد من أن نظام الاتصال بين المخططين والمنفذين يسمح بتدفق المعلومات بكفاءة وفعالية، ومواءمة شبكة الأعمال باستمرار للتغيرات في الوقت، وزيادة نطاق المعلومات (كمًا وكيفاً) وتطوير شبكة الأعمال بناء على تلك المعلومات، فإن هذا الأسلوب يكتسب أهمية خاصة كواحد من أهم الوسائل التي تساعد المخططين في التعرف على إمكانية تنفيذ المشاريع آخذين في الاعتبار عامل الزمن (أبو غنيمه، 2005: 265).



مما سبق تستطيع الباحثة أن تؤكد مدى جدوى الاعتماد على الأساليب الحديثة في متابعة التنفيذ باستخدام الأساليب العلمية وبذلك يتم تحديد المواعيد المحددة لانتهاء من البرامج والأنشطة الملازمة للخطة وتحديد الطريقة المثلى لتنفيذ المشروع ككل، بحيث لا يسبب أي انحرافات في الخطة في زيادة التكاليف البشرية أو المادية له.

### - متابعة الاستراتيجية في الزمن الحقيقي:-

وتعد مهمة متابعة الاستراتيجية شبه مستحيلة بالنسبة إلى معظم المؤسسات، وتعرف هذه المؤسسات بالتأكد أن شروعاتها في مجموعة من الاستراتيجيات سوف يظهر بعض النتائج ولكنها إلى الآن غير قادرة، على ربط الاستراتيجيات المنفردة بأهداف محددة، وأنه من المهم أن نستطيع متابعة الاستراتيجيات نفسها في الوقت الحقيقي حيث تعود العوامل الاستراتيجية للظهور، ونستطيع أن نستخدمها هنا لمعرفة كيف طبقت الاستراتيجية، كما من الممكن أن نستخدمها كمؤشرات قيادية للنتائج على الأهداف.

وفيما يلي خطوات لمتابعة استراتيجية في الوقت الحقيقي:-

تحتاج لمتابعة استراتيجية في الوقت الحقيقي أن تتبع هذه الخطوات:-

1. ركز على العوامل الاستراتيجية المتأثرة باستراتيجيتك.

2. حدد حدودها .

3. طور مقاييس عليها.

4. اختزل قائمة المقاييس لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.

5. ضع تطلعات على هذه المؤشرات.

ويتبين من خلال ما سبق ضرورة استشعار أداء المؤسسة على جميع العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بالمساهمين الرئيسيين وضرورة التحديد الواضح للعوامل الاستراتيجية وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية على العوامل الاستراتيجية وعليه، فإن هذه الخطوات تساعد في متابعة الاستراتيجية في الوقت الحقيقي وتساعد في تتبع تأثيرها على المستفيدين الرئيسيين للمؤسسة أو وحدة العمل (جرهام، 2007: 44).

15 - نماذج معاصرة في متابعة أعمال التعليم:

- نموذج الاتحاد الأوروبي EU في متابعة أعمال التعليم.

يتم استخدام النموذج أدناه في متابعة المؤشرات الكمية لدعم تنفيذ الأهداف باستخدام الأسلوب المفتوح في التنسيق (open method coordination) وذلك في متابعة مستويات التقدم في المعايير المرجعية وذلك برصد المتوسط في أفضل أداء في الاتحاد الأوروبي ومقارنته بمستويات الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وعمل تقرير مؤقت لمتابعة التقدم في مستويات الأداء و يليه التقرير النهائي الذي يشمل تقيماً للتقدم المحرز. ويمكن تعيين معايير على المستوى الأوروبي بالمجلس بالتوافق على الآراء حسب معاهدة البيانات الإحصائية الوطنية ووفقاً للمؤشرات المختارة لديهم والجدول رقم (3) يوضح النموذج المستخدم في متابعة المؤشرات الكمية لدعم تنفيذ الأهداف باستخدام الأسلوب المفتوح في التنسيق.

الجدول رقم -3-

نموذج لمتابعة أعمال التعليم بالاعتماد على المؤشرات الكمية لدعم تنفيذ الأهداف.

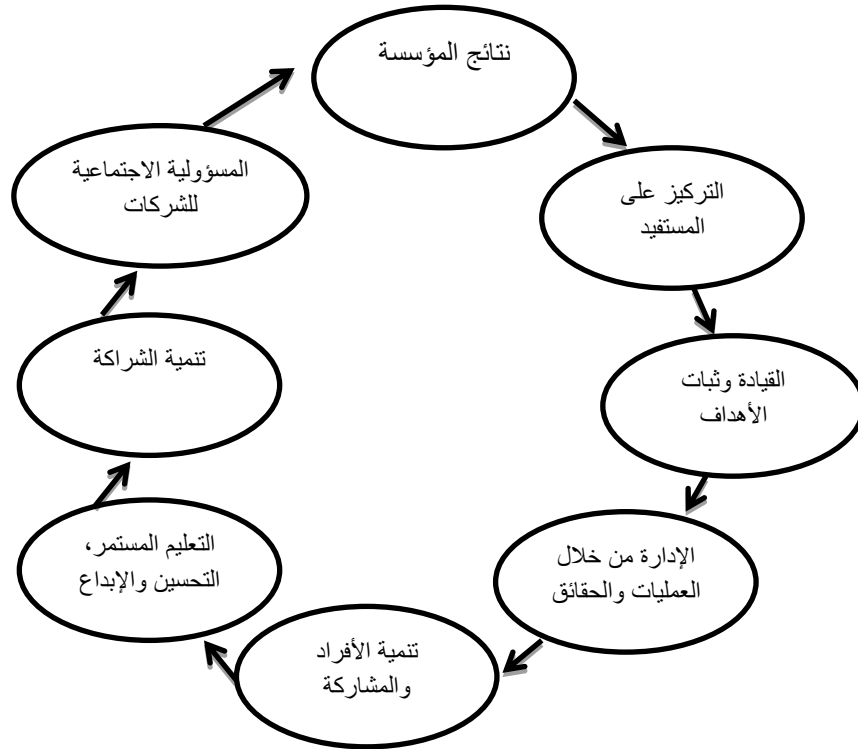
النقاط المرجعية		التقدم		المستويات الحالية			
عام 2010	عام 2004	2010	2004	الولايات المتحدة الأمريكية واليابان	متوسط لأفضل (3) مستويات أداء للاتحاد الأوروبي	متوسط الاتحاد الأوروبي	
							المؤشر
							المؤشر
							المؤشر

المصدر: (program of follow up in Europe, 2010:22)

- الأنموذج الوطني الفنلندي لمتابعة التعليم باستخدام نموذج EFQM للتمييز:

يستخدم نموذج التميز كنظام إدارة الجودة، والإطار العام لتطوير الجودة (EFQM) في عملية متابعة تنفيذ الأهداف المخطط لها من قبل المؤسسات التعليمية في التقييم الذاتي للمؤسسة. ويعتبر نموذج التميز (EFQM) إطاراً مفيداً لعمليات المراجعة الخارجية، وكذلك هيكلاً مفيداً لنظام إدارة المؤسسة التعليمية الممتاز، وذلك لتحديد المستفيدين، وفحص الوظائف، والعمليات المنظمة والنتائج ككل. ويوضح نموذج التميز الاحتياجات الحالية والمستقبلية ويتم من خلاله توفير الخدمات التعليمية بتتبع رضا المستفيدين

ومحاولة تطوير الخدمات، ويعتمد نموذج التميز في متابعة أعمال التعليم في فنلندا على بعض المفاهيم الأساسية في تعزيز التحسن المستمر.



شكل رقم - 6 -

### المفاهيم الأساسية لنموذج التميز (EFQM)

(المصدر : 8 : 2013، The Finnish National board of Education)

ويتضح من خلال الشكل أن نموذج التميز (EFQM) يعتمد على تسعة معايير، ويستند على تقييم العمليات، والنتائج ويلاحظ التركيز على المستفيدين بدرجة قوية وذلك لتقديم خدمة تعليمية بشكل مميز من خلال وضع استراتيجية لتحديد أولويات الشراكات وتحديد أهداف التعاون، كما يتم متابعة وتقييم الإنجاز لهذه المؤسسات التعليمية من خلال تحديدها للأهداف الواضحة ووجود أدلة واضحة كي تعمل على الربط بين نتائج العمليات، ويستخدم كذلك نموذج التميز (EFQM) كأداة للتخطيط وتقييم التحسن للمؤسسة التعليمية ويتم من خلاله مراجعة الأهداف ضد النتائج، وتقييم المؤسسات الممتازة عملياتها وتحسن أساليب العمل بشكل مستمر. ويعمل النموذج على نشر تلك الأساليب عبر المؤسسات التعليمية المجاورة لها، وذلك بهدف تعزيز مفهوم الجودة وقياس رضا المستفيدين أو الموظفين، ويتم مراجعة النتائج من وجهات نظرهم، وكذلك مؤشرات الأداء الداخلية وقياس الأداء الداخلي للمؤسسة التعليمية، وتقييم الأداء الخاص على أسس النتائج المحققة وكذلك تقييم الاتجاهات سواء على المدى القصير أو المدى البعيد، ومقارنة النتائج وأفضل الممارسات من غيرها من المنظمات وطنياً ودولياً، وبذلك عند تنفيذ التغيير في المؤسسات الممتازة

تنتج بيانات موثوقة وقابلة للمقارنة على فقرات متتالية، وذلك إلى جانب المتابعة الذي يؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المؤشرات وجمع البيانات الذي يعتبر مؤشراً على الجودة والتميز

. (The Finnish National Board of education , 2013 : 20 )

### - أنموذج متابعة التعليم في ألمانيا :-

أصبحت المتابعة التربوية التي أنشأتها ألمانيا في السنوات الأخيرة جزءاً من النظام الشامل للتطوير والابتكار لحماية معايير الجودة، وضمان هذه المعايير في التعليم. وهذا الابتكار عبارة عن نتيجة سلسلة كاملة من التغيرات التي أصابت نظام التعليم في ألمانيا من خلال اهتزاز ثقة الجمهور في أداء المدارس وأنظمتها بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وذلك لعدم التقيد بالشفافية في المسائل ذات الجودة في المدارس والتي أصبحت بصورة غير مقبولة على نحو متزايد لديهم.

وأدت التطورات بعيدة المدى إلى زيادة عدم التجانس في المواقف، أصبحت المطالب التي تواجه المدارس اليوم في ألمانيا تهدد استقرار الحكم في النظام الحالي. كما أثارت الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية في النظام المدرسي صعوبة في موضوعية ضمان الجودة، فضلاً عن المخاطر التي تنطوي عليها. وعليه عملت ألمانيا على وضع بعض التدابير التي تندرج تحت مصطلح " المتابعة التربوية " وهي عبارة عن عملية حاسمة وشاملة من التحول في متابعة إدارة المدارس الحكومية. وذلك للتغلب على نقص المعلومات المزمّن لديهم، وذلك لضمان الجودة في التعليم طبقاً للمعايير التعليمية.

(Maritzen, 2007: 52)

### ثانياً: معايير جودة الأداء الإداري

يتناول هذا المحور مفاهيم جودة الأداء الإداري والأهداف المتعلقة به ومتطلبات تحقيقه، ومن ثم ذكر لأهم المحددات والمعايير الخاصة به وأثر نظام المتابعة على تحسين جودة الأداء الإداري.

### مفهوم جودة الأداء الإداري:-

لابد من فهم أن عملية المتابعة والتقييم هي أساس عملية تحسين وتطوير العملية التعليمية، وهي التي تكفل التحقق من معدلات الإنجاز، وحدات تلك المنظومة، ومستويات أداء الأفراد، ومستوى الإنجاز، ورفع كفاءة التدريس، والتعلم بالمثل، فإن تقييم إنجازات ووضع أهداف تطوير واقعية له من شأنها أن تؤدي إلى مستويات إنجاز أعلى، فمتابعة الأداء لابد أن تتم من خلال الملاحظة الموضوعية، وقياس الأداء في ضوء المعايير المحددة، واكتشاف مواطن الخلل، وتحديد فجوات الأداء، ووضع خطط عملية لتصحيح الاختلالات الأدائية باتجاه المعايير المحددة، وربط

الحوافز بالأداء الفعلي بما يحقق الأهداف المنشودة، والنواتج المتوقعة (الخطة الاستراتيجية لمحافظة البحيرة، 2007: 12).

ويعرف (شاهين) الأداء الإداري بأنه عبارة عن: مقدرة العاملين في وزارات التربية والتعليم العالي على القيام بالمهام والواجبات والمسئوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاجية وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل وهيكل تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة ويتصف بوضوح المسئوليات وسلاسة وصول التعليمات الإدارية من خلال نظم اتصالات فعالة " (شاهين، 2010 : 41).

وترتبط جودة الأداء الإداري بالمعنى الواقعي الذي يعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير خاصة والالتزام بالمعايير والمواصفات المتعارف عليها، وكذلك التركيز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة، والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم (المانع، 2006 : 73).

والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المخرج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي و ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء الأهداف والتوقعات (المغربي، 2006 : 72).

وتكون جودة الأداء الإداري عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال، و هو محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ وبيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل، و يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن العلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، كما يرتبط بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداده واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وكذلك يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة (أبو كريم، 2013 : 21).

إن المؤسسات الناجحة تكون دوماً واعية ومتيقظة لما تقوم به من أعمال، وتكون كذلك مراقبة لطرق أداء الأعمال، وتسعى دوماً إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها، وهذه المؤسسات ترفع من مستوى فاعليتها وأدائها وتشجع موظفيها على الابتكار والتجديد.

إن الجودة تدوم وتستمر ما دامت المؤسسة تعتني بها وتجعل منها دستوراً وقاعدة ترتكز عليها. ويعتبر الإشراف على فريق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاته وتقويمها إذا

تطلب الأمر من ضروريات تطبيق جودة الأداء الإداري، والتنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فريق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة من مستلزمات الإشراف والمتابعة (خفاجي، 2009: 15).

ويمكن للباحثة القول بأن المتابعة الجادة، والمستمرة للأداء تؤدي إلى تصحيح مسارات العمل أولاً بأول، والعمل على كشف التميز وتفعيله، لما له من دور في زيادة جودة الأداء الإداري لدى المؤسسة وذلك في ظل معايير قياس جودة الأداء الفعلي للأفراد العاملين في المؤسسة التربوية.

### متطلبات جودة الأداء الإداري:-

إن تطبيق مفهوم الجودة في الأداء الإداري داخل المؤسسة التربوية يستلزم بعض المتطلبات حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، المتعلقة بالجودة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفاعلية وحصر نتائجها المرغوبة.

ومن أهم هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة لتحقيق جودة الأداء الإداري ما يلي:

( <http://www.edarat.net/articles/quality,27/3/2015>)

#### • إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة.

فثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق مفهوم الجودة من خلال العمل الإداري.

#### • التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم جودة الأداء الإداري بالشكل الصحيح، فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الصحيح حتى يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

### • تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة، أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره، والذي سيتأثر بنتائج المشروع أو الخطة، وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذلك يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

### • التشجيع والحفز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

### • الإشراف والمتابعة:-

يتطلب تحقيق جودة الأداء الإداري الإشراف والمتابعة للإنجازات مع التقييم المستمر إذا تطلب الأمر، والعمل على متابعة كافة إجراءات العملية الإدارية، وتذليل الصعوبات التي تعترض العملية الإدارية وأخذ ما يلزم من إجراءات تصحيحه بالخصوص.

### معايير جودة الأداء الإداري:-

إن تحديد معايير جودة الأداء الإداري أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين ما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجه المديرين إلى الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (أبو كريم، 2013: 22).

يُعدُّ أداء العاملين عصب التطوير الإداري حيث يتم من خلاله متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفية، وهذه العملية لها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل لجعل نتائج الأداء متماشية مع أهداف المؤسسة، وتعطي الموظف القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه وتطوير قدراته على تحمل مسئوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العلم، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة (القرشي، 2011: 42).

وعند وضع المعايير الخاصة بالأداء، فإنه يجب أن تكون ملائمة للنشاط المراد قياس درجة التقدم نحوه وتحقيقه، وأن تكون المعايير واقعية وتتناسب مع إمكانيات العاملين واضحة.

(الحري، 2003: 59)

وتستند المعايير على التحليل الكمي والنوعي والمعايير الزمنية أو معايير دراسة الوقت، ومن خلال المتابعة يتم تحديد مدى تطابق (مقارنة) الإنجاز الفعلي مع المعيار، وبالطبع تظهر الانحرافات، فمنها إيجابي أكثر من المعيار، ومنها سلبي أي أن الإنجاز الفعلي أقل من المعيار، ولكي تكون النتيجة موثوق بها بدرجة أكبر لابد من الأخذ بالحسبان ما يلي:

1. توقيت المعلومات وحجمها ونوعيتها.

2. وحدات القياس المناسبة التي تم اختيارها.

3. مدى الثقة في المعلومات.

4. صدق المعلومات ومدى ثباتها.

5. كيفية إيصال المعلومات إلى الجهة المعنية .

ومن هنا يتمثل قياس الأداء الراهن طبقاً للمعايير الموضوعية (عباس، 2001: 214).

ومن خلال الاطلاع المباشر والحديث على الدراسات التي تعلق بالمعايير المتعلقة بجودة الأداء الإداري يمكن تلخيص ما يلي:- (UNDP, 2013:22)

أنه يجب يمكن تحديد المعايير والمتعلقة بالأداء من خلال ما يلي:-

1. كمية المخرجات (Quantity of output).

2. نوعية المخرجات (Quality of output).

3. التوقيت الملائم للنتائج (Timeliness of results).

4. طريقة الأداء (Manner of performance).

5. الفاعلية في استخدام الموارد (Effectiveness in use of Resources).

وتكمن كذلك أهم معايير تقييم جودة الأداء فيما يلي:-

1. **الملاءمة:** يفحص تقدير ملاءمة مشروع ما، مدى ملاءمة النتائج بالنسبة إلى: الاحتياجات

والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع .



2. **الفعالية:** يركز تقدير فاعلية المشروع على مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في تحديد الأثر للنواتج المحددة.
3. **الكفاءة:** يقيس تقدير كفاءة المشروع، فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد والمستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة.
4. **الاستدامة:** تتحقق تقديرات استدامة المشروع من مدى استمرار نتائجه، أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشرع وتوقف الموارد.
5. **الأثر:** يفحص أثر المشروع على المدى البعيد ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وإنجاز المخرجات المتوقعة منه في الوقت المناسب.

ومن خلال ما سبق تؤكد الباحثة أهمية الاستناد إلى المعايير لتحقيق مفهوم الجودة في العمل الإداري، ومدى أهمية قياس الأثر المترتب على النشاط أو المشروع، وذلك هدفاً لتحسين أسلوب العمل والتخطيط بصورة أفضل مستقبلاً، وتبادل الخبرات وقياس التقدم طبقاً لأهداف المشروع المخططة والسعي قدماً نحو تحديد نقاط الضعف والقوة لتلافيها مستقبلاً.

### خطوات إنشاء نظام للمتابعة على أساس الأداء: (Unicef, 2008:90-93)

ليس هناك إجماع على عدد الخطوات التي تدخل بالضرورة في إنشاء نظام للمتابعة. وي طرح (هولزر، 1999) سبع خطوات، بينما تطرح إحدى المنظمات الأمريكية غير الحكومية (يونيتدواي، 1996) ثمان خطوات، أما (شارب، 2001) فيقترح نموذجاً من أربعة مجالات لقياس الأداء لتوفير البيانات من أجل المتابعة والتقييم. وقد أوضح (كوسيك وريست، 2004) أسلوباً من عشر خطوات، دأبوا على استخدامه في العمل مع عدد من البلدان المتقدمة حيث قامت كل منها بتصميم وإنشاء نظامها الخاص للمتابعة والتقييم. وقد اخترنا الخطوات العشر (وليس أقل) لأنه من المهم عند إنشاء مثل هذا النظام أن نفرق بشكل كاف بين المهام. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من التحديات في بناء نظام كهذا بحيث لا يجدي سوى أن يحد من الغموض الذي يكتنف التسلسل والأنشطة المطلوبة في كل خطوة.

- **الخطوة الأولى:** إجراء تقييم للاستعداد، وهو ما يعد وسيلة لتحديد قدرة الحكومة وشركائها في التنمية ورغبتهم في إنشاء نظام للمتابعة والتقييم على أساس النتائج، ويتناول هذا التقييم مجموعة

من القضايا مثل وجود أو عدم وجود مناصرين في الحكومة، ومعوقات إنشاء النظام ومن الذي سيمتلك النظام ومن الذي سيعارض النظام.

- **الخطوة الثانية:** الاتفاق على نتائج المتابعة والتقييم، وهو الأمر الذي يتناول المطلب الأساسي المتمثل في تطوير نتائج استراتيجية والتي على أساسها يتم تركيز وتوجيه موارد وأنشطة الحكومة وشركائها في التنمية، وينبغي استخلاص هذه النتائج من الأولويات (الأهداف الاستراتيجية للبلد المعنى).

- **الخطوة الثالثة:** تطوير مؤشرات محورية لمتابعة النتائج، وهو ما يعد وسيلة لتقييم درجة تحقيق النتائج، ويمثل تطوير المؤشرات نشاطاً رئيسياً في إنشاء نظام المتابعة والتقييم ويوجه كافة عمليات جمع البيانات وتحليلها ورفع تقارير بها، ويجب ألا يقلل من قيمة كل من المسائل السياسية والمنهجية في تحديد مؤشرات موثقة وملائمة.

- **الخطوة الرابعة:** جمع البيانات الأولية عن المؤشرات، حيث يتم التأكيد على أن قياس ما تحقق أو لم يتحقق من نتائج يبدأ بوصف وقياس الظروف المبدئية التي تتعامل معها النتائج. إن جمع البيانات الأساسية يعني بالضرورة القيام بالمقاييس الأولى للمؤشرات.

- **الخطوة الخامسة:** التخطيط للتحسينات وتحديد أهداف واقعية، حيث إن معظم النتائج بعيدة المدى ومعقدة ولا تتحقق بسرعة. ومن ثم هناك حاجة لوضع أهداف مؤقتة تحدد مقدار التقدم الواجب إقراره نحو تحقيق نتيجة ما، وإطارة الزمني ومستوى تخصيص الموارد له. إن قياس النتائج في مقابل تلك المستهدفات يمكن أن يتضمن مؤشرات مباشرة وبديلة فضلاً عن استخدام البيانات الكمية والكيفية.

- **الخطوة السادسة:** متابعة النتائج، وهي ما أصبحت المهمة الإدارية والمؤسسية لوضع خطوط إرشادية لجمع البيانات وتحليلها وإبلاغها. وتحديد المسئول عن الأنشطة وإيجاد أساليب لمراقبة الجودة، بالإضافة إلى وضع الحدود الزمنية والتكاليف والعمل من خلال أدوار ومسئوليات الحكومة والشركاء الآخرين في التنمية والمجتمع المدني وأيضاً تحديد الأدلة الإرشادية عن الشفافية ونشر المعلومات وتحليلها. مع التأكيد على أن إنشاء نظام للمتابعة والتقييم بحاجة إلى أن يواجه بوضوح تحديات الملكية والإدارة والصيانة والمصادقية.

- **الخطوة السابعة:** المعلومات التقييمية لدعم اتخاذ القرار، وهو ما يركز على المساهمات التي يمكن لدراسات التقييم وتحليلاته تقديمها من خلال هذه العملية، في تقييم النتائج والتحرك نحو

تحقيق النتائج. وليس تحليل نظرية البرنامج وتقييمات إمكانية التقييم وتقييمات العمليات وتقييمات النتائج والأثر وتجميع عناصر التقييم.

- **الخطوة الثامنة:** تحليل النتائج ورفع تقارير بها، وهي خطوة ضرورية في هذه العملية، حيث تحدد النتائج التي سيتم إبلاغها من خلال التقارير ولمن سيتم الإبلاغ وشكل التقرير ومواعيد تسليمه. ولا بد أن تتعامل هذه الخطوة مع القدرة الحالية لإنتاج هذه المعلومات حيث تركز على الأبعاد المنهجية لتجميع التحليلات والتقارير وتقييمها وإعدادها.

- **الخطوة التاسعة:** استخدام النتائج، وهو ما يؤكد على أن النقطة الأساسية في النظام لا تتمثل في توليد معلومات مبنية على النتائج ببساطة، وإنما في توصيل تلك المعلومات إلى المستخدمين المناسبين في النظام في الوقت المناسب حتى يتسنى لهم أخذها في الحسبان (حسب اختيارهم) عند إدارة الحكومة أو المنظمة. وتتعامل هذه الخطوة أيضاً مع أدوار الشركاء في التنمية والمجتمع المدني في استخدام المعلومات لتعزيز المساءلة والشفافية وإجراءات تخصيص الموارد.

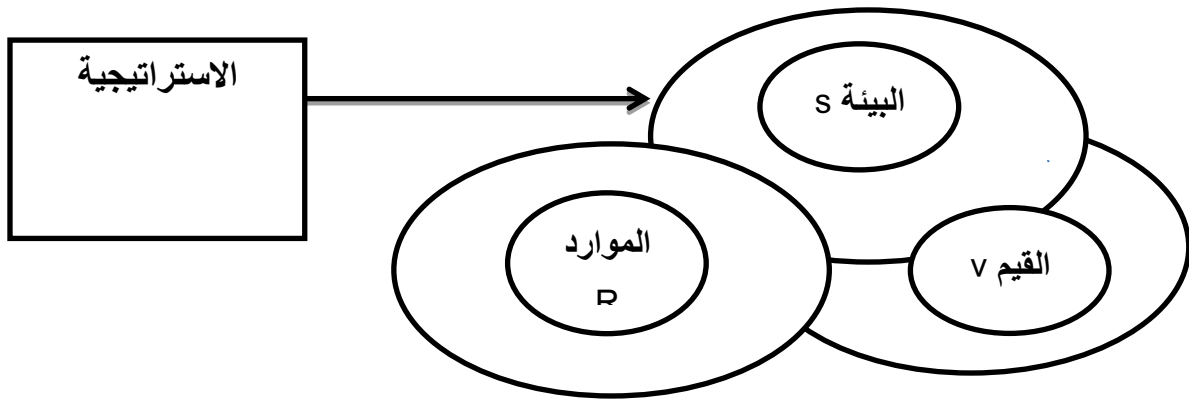
- **الخطوة العاشرة:** ضمان استمرار نظام المتابعة والتقييم داخل الحكومة، وهو ما يميز العملية على المدى الطويل المتضمنة في ضمان طول المدة والاستخدام. وهناك ستة معايير أساسية تعد ضرورية لإنشاء نظام مستدام، ألا وهي الطلب والهيكل والجدارة بالثقة والمعلومات الموثقة والمساءلة والحوافز والقدرة. وتتطلب كل من هذه الأبعاد اهتماماً مستمراً مع الوقت لضمان بقاء واستمرارية النظام.

وليس هناك رأي تقليدي يقول بوجود إنشاء نظام المتابعة والتقييم وفقاً لهذه الخطوات. ويمكن للمرء وضع استراتيجيات أكثر تفصيلاً في عدد الخطوات وأيضاً تلك الاستراتيجيات ذات الأعداد الأقل، فالمسألة هي ضمان الاعتراف بالاستراتيجيات والأنشطة الأساسية وتجميعها معاً بأسلوب منطقي ثم تنفيذها بالتتابع المناسب.

ثالثاً: استراتيجيات المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي

تمهيد:

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالفكر الاستراتيجي، فقد اتضح أن الاستراتيجية تتضمن قيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والوسائل وكذلك تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز الأهداف، ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات. وعليه فإن الاستراتيجية تمثل حصيلاً تفاعل مجموعة من العوامل الأساسية وهذه العوامل تؤثر بشكل أساسي في صياغة الاستراتيجية وهي البيئة والموارد والقيم.



شكل رقم 7-

العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية

المصدر: (الحسيني، 2006: 143)

ويتضح مما تقدم، أن الاستراتيجية هي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة، وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة (competence) للاستفادة من الموارد المتاحة للمؤسسة، وأن الاتجاه الأساسي إنما يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وزيادة قدرة المؤسسة على إدارة علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها (الحسيني، 2006: 142).

وبناءً عليه تتضمن استراتيجية الوزارة تطوير التعليم بكافة مراحلها كما وكيفاً، والاهتمام بتلبية احتياجاته المادية والبشرية وتدعم الجامعات والمؤسسات الأكاديمية ومراكز الأبحاث. و تعتمد استراتيجية الوزارة على توفير الأمن الوظيفي لكل الموظفين، ولا شك أن هذه الاستراتيجية مبنية على تفحص احتياجات الوزارة وتركز على استدامة الآليات الصحيحة التي تتيح اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات وذلك لإخضاع البرامج للتعديل أو للمراجعة، وهذا بدوره سيؤدي إلى

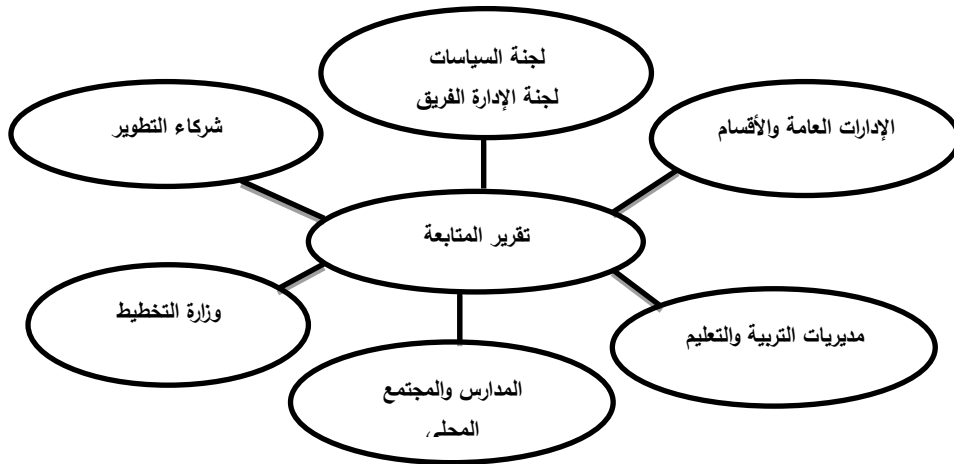
استراتيجيات طويلة الأمد خاصة بجودة التعليم وقائمة على البيانات والقرائن وليس على النوايا الحسنة والأهواء السياسية (2015/4/4م، www.mohe.ps).

### أهداف المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي:

يوفر نظام المتابعة ومنذ بداية الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم أدلة قوية على مدى تحقيق المستهدفات المتوقعة عبر الغايات الثلاث: الالتحاق، النوعية، والإدارة، كما كان لتقارير المتابعة السنوية أكبر الأثر في لفت انتباه الأطراف المعنية في الوزارة وخارجها إلى نقاط الضعف التي حالت دون تحقيق النتائج المرجوة. إلا أن الإنجاز في مجالات عدة - خاصة النوعية - لا يزال بحاجة إلى مزيد من الجهود، علماً أنه تم اقتراح آليات تضمن دمج نتائج تقارير المتابعة والتقييم وتوصياتها في عملية التخطيط السنوي على المستويات كافة (من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل).

وتعتبر عملية المتابعة ذات أهمية في تحديد الجوانب القوية والضعيفة للأداء في الخطة الاستراتيجية، ولكنه لا يزال هناك فجوات كبيرة بين المخرجات والنتائج التي تحققت ما يعني الحاجة لزيادة تعزيز نظام المتابعة لتوفير قاعدة أدلة لاتخاذ القرارات الإدارية بشكل أعمق مما كانت عليه، والمساعدة في بناء ثقافة التقييم على مستوى الوزارة (تقرير نظام المتابعة والتقييم، 2012 : 12).

يتضح فيما يلي الجهات المستفيدة من تقارير المتابعة كما هو مبين أدناه في الشكل:



شكل رقم 8-

الفئات المستفيدة من تقرير المتابعة

المصدر: (تقرير المتابعة، 2013: 18)

ويتبين من الشكل السابق دور لجنة السياسات، ولجنة الإدارة والفريق المحوري في مراجعة النتائج، وتعديل السياسات للسنة التالية، ويتمثل دور الإدارة العامة والأقسام في مناقشة النتائج واقتراح إجراءات وتدخلات عملية للسنة القادمة ويتعين دور مديريات التربية والتعليم في دراسة التدابير الممكن اتخاذها لتحسين الممارسات التعليمية وصنع القرار ونقل ذلك إلى المدارس والوزارة، ويكمن دور المدارس والمجتمع المحلي في مناقشة النتائج وإيجاد أنشطة ملائمة لواقع المدرسة لتحسين الوضع، وتقديم تغذية راجعة إلى مديريات التربية والتعليم.

### أشكال المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي:

#### • متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية :-

أطلقت وزارة التربية والتعليم خطتها الاستراتيجية (2008- 2012) في عام 2008 وتبنت مستويين من متابعة تقييم الخطة والمستويان هما:

- **المستوى الأول:** ويتم فيه متابعة أعمال تنفيذ الخطة عبر تتبع الخطط التشغيلية والتنفيذية بغية معرفة مدى التقدم في إنجاز ما خطط له من نشاطات ومخرجات وموازنات، ويعرض ذلك تقرير الإنجاز السنوي.

- **المستوى الثاني:** ويتم للتحقق من مدى التقدم في تحقيق النتائج والغايات التي وضعت في الخطة الاستراتيجية الثانية، ويعرض ذلك التقرير السنوي للمتابعة والتقييم.

ويعتبر هذا النظام بمثابة التقارير الناتجة عنه وتعتبر التقارير الناتجة عن هذا النظام أداة فاعلة تعطي إنذاراً مبكراً في حال حصول أي خلل بحيث تتاح فرصة لبحث أسبابه وتعديل المسار في الوقت المناسب، من خلال متابعة عدد من المؤشرات الرئيسية للأداء لكل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم ما كما يساهم في الإجابة عن الأسئلة الهادفة الآتية:

- هل فرص الالتحاق متوافرة للجميع؟
- هل تم تحسين جودة التعليم والتعلم؟
- هل تم تطوير النظام الإداري والمالي (بما يشمل قدرات الموظفين)؟
- إلى أي مدى تمكنت الوزارة من إضفاء الطابع المؤسسي على الموازنة المبنية على البرامج والنمط المشترك لقطاع التعليم، وآلية سلة التمويل المشترك، على مبادئ الاختزال والمواءمة؟

ويعزز وجود نظام محكم للمتابعة التواصل والتفاعل بين مختلف الشركاء للمشاهدة بفاعلية في إصلاح نظام التعليم ولتحقيق الغرض الأكبر متمثلاً في القدرة على بناء جيل على مستوى عال من التعلم؛ باستطاعة أفراد المنافسة في السوق المحلي للعمل. وحددت وزارة التربية والتعليم النتائج الآتية لكل نتائج كل غاية من غايات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم، (وزارة التربية والتعليم، 2013: 9).

بالإضافة إلى الآليات المتبعة في متابعة عملية التنفيذ كما تم سرده أعلاه والتي تعتمد على متابعة الخطط التشغيلية ومدى تقدم العمل في تنفيذ هذه الخطط، فقد تم إضافة نظام متابعة وتقييم يقوم برصد التقدم في العمل من حيث مدى تحقيق الأهداف والغايات والنتائج التي تم صياغتها في الخطة، ويعتمد هذا النظام على رصد عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الغايات والنتائج على النحو التالي:

### أ. مؤشرات الالتحاق:

- معدل الدخول للصف الأول.
- معدل الالتحاق الإجمالي في الصفوف الأساسية.
- معدل الالتحاق الإجمالي للمرحلة الثانوية .
- معدل الالتحاق الصافي في المرحلة الأساسية.
- معدل البقاء وحتى الصف الخامس .
- معدل البقاء حتى الصف العاشر.
- معدل الانتقال من المرحلة الأساسية إلى المرحلة الثانوية .
- نسبة الطلبة في القدس والتي تشرف عليهم السلطة الوطنية الفلسطينية.

### ب. مؤشرات النوعية :

- المناهج بمحتواها وأساليبها التي تلبي الاحتياجات التعليمية للمجتمع الفلسطيني .
- درجة انخراط المتعلمين في العملية التعليمية / التعلمية .
- نسبة استخدام التقنيات التربوية في التعليم .
- مستوى الطلبة في الاختبارات المعيارية على مستوى المديرية والمدرسة في مباحث رئيسية لثلاثة صفوف يتم اختيارها سنوياً .
- نسبة الطلبة الملتحقين في الفرع العلمي بعد الصف العاشر .
- نسبة المعلمين المؤهلين وفقاً لاستراتيجية تدريب المعلمين .
- نسبة المدارس التي تحقق معايير المدرسة صديقة الطفل .

### ج. مؤشرات الإدارة :

- نظام معلومات محوسب يربط الإدارة العامة للتخطيط والإدارة العامة للمشاريع في وزارة التربية والتعليم.

- نظام المالية: صممت الموازنة مصمم بما يتوافق مع نظام الصرف العام.

- آليات تنفيذ المشاريع تمت مطابقتها بين وزارة التربية والتعليم والدول المانحة والمجتمعات المحلية.

- نسبة المؤهلين من الموظفين والإداريين طبقاً للوصف الوظيفي .

- يتم أخذ القرارات على مستوى عالي بالاعتماد على الدراسات ونظام المعلومات (الاستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم، 2011 : 93) .

يتوفر لدى الوزارة منهجية لمتابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وفي سبيل ذلك تقوم الوحدات المختصة بالمتابعة الميدانية والفنية والإدارية بالوزارة، والتي ترتبط مباشرة مع الإدارة العليا بالمؤسسة، بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطط العمل التنفيذية المنبثقة عنها وتالياً أهم إجراءاتها حسب ما ترصده الباحثة ومن خلال عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم العالي ترصد أهم إجراءاتها:

- تقوم الإدارات العامة والمديريات المسؤولة عن تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة الواردة في الخطة التنفيذية بتقديم تقارير شهرية تتعلق بالتقدم والإنجاز.
- يتم إعداد تقارير تقييم ربعية (ربع سنوية) وسنوية، يتم من خلالها تقييم التقدم الحاصل، وأي مقترحات متعلقة بتعديل الخطط (تصحيح المسارات)، يتم رفع هذه التقارير والتوصيات إلى كل من عطفة وكيل الوزارة، ومعالي الوزير لاتخاذ القرارات المناسبة بالخصوص.
- يتم نشر وتعميم النتائج الخاصة بالتقارير الربعية على الإدارات العامة بالوزارة والمديريات والشركاء، بالإضافة لإدراجها في التقرير السنوي الخاص بالوزارة.
- يتم مراجعة وتحديث الخطة التنفيذية التشغيلية سنوياً، مع الأخذ بالاعتبار نتائج تقارير المتابعة والتقييم والمنجزات وموازنة الوزارة المالية للسنة التالية خلال هذه المراجعة.

وعن مدى متابعة الوزارة للخطة الاستراتيجية والتي تعتبر بمثابة إطار فكري وخريطة تربية للتطوير التربوي، وتعالج علل التعلم والارتقاء بجودته، وهي توجهات للمستقبل وإحداث نقلة نوعية في التعليم. وهذا يحتاج إلى التركيز على البرامج النوعية للقطاعات المختلفة من خلال الاستفادة من الخبرات العالمية ووضع معايير وطنية ومؤشرات لتسهيل عملية التعليم. وإيجاد بيئة



كاملة للعمل التربوي وتتضح متابعة الخطة الاستراتيجية من خلال التطرق إلى الخطة التشغيلية، والتي يتحدد بها البرامج والأنشطة والجهة المسؤولة وتكلفة البرنامج، وتقوم الإدارة المعنية برصد ما تم تنفيذه ويمكن الحصول على الوزن النسبي للنشاطات والأهداف المنفذة وفي النهاية يتم تقييم ما تم تنفيذه بعد متابعته من قبل الإدارات العامة ذات العلاقة، وفي حال لم يتم تنفيذ أي مشروع أو تعطيله لسبب ما وقد يكون أكثر الأسباب حد العجز المالي أو الأحداث الطارئة كالحرب ويتم ترحيله للفترة المتبقية من الخطة أو للعام الذي يليه، وإن كان هناك قصور فيتم التحقق من الأسباب المانعة لعلاجها وتلافيها وتكون المتابعة على النحو التالي:

- يتم احتساب نسبة الإنجازات من الجزء الذي تم تنفيذه بالجزء النظري في الخطة التشغيلية، مثلاً من خلال الاطلاع على الخطة الاستراتيجية واستيضاح المستهدفات حولها، ومقارنة ما تم إنجازه من هذه المستهدفات على أرض الواقع، مثلاً مثال حول بناء (5) مدارس حكومية من أصل (9) مدارس حكومية التي كان مخطط لها في الخطة التشغيلية، فبذلك تصبح نسبة الإنجاز (60%)، ويترتب على ذلك بأن الإدارة المعنية تقوم بتوضيح الأسباب والمبررات التي حالت دون التطبيق الكامل لبناء (9) مدارس كما كان مخطط مسبقاً.

- يتم تزويد الإدارة العامة للتخطيط التربوي بأربعة تقارير متمثلة بالربع الأول، النصفى ويشمل الربع الأول والثاني، والربع الثالث ثم المستوى الذي يشمل الأرباع الأربعة.

- يتم الإيعاز للإدارات العامة والمديرات التابعة للوزارة، بتزويد الإدارة العامة للتخطيط التربوي بالتقارير المتعلقة بالإنجازات الشهرية.

- تكتفي الوزارة بالاطلاع على العجز في نسب الإنجاز والأسباب والمبررات، وأحياناً يتم تفهم الموقف إذا كانت الأسباب منطقية وإن كانت الأسباب تتم عن عجز إداري أو مهني يتم التدخل لتصميم المسار من خلال الإدارة العليا المسؤولة عن الإدارة المعنية بالتقصير.

- يظهر قصور لدى بعض الإدارات في وجود بعض التداخلات في مفهوم الإنجاز والأعمال الروتينية المكلفين بها بالإدارة .

- يتم إرسال تقارير الإنجاز إلى الجهات المعنية بناءً على طلبها.

ويظهر عدم وجود تغذية راجعة بالتقارير التي تخص نسب الإنجاز من الجهة المسؤولة من الإدارة العليا (مقابلة مع د. علي عبد ربه خليفة، مدير عام التخطيط التربوي، 2015/4/16).

• المتابعة الإدارية والفنية للإدارات العامة ومديريات التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم العالي:-

تقوم الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمتابعة الأعمال الإدارية والفنية في الإدارات العامة بالوزارة ومديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

ويمثل الشكل التالي توزيع المهام الإدارية والفنية لكل إدارة من الإدارات العامة بالوزارة .

المتابعة	
فنية	إدارية
الإدارة العامة للعلاقات العامة والدولية	الإدارة العامة للتقنيات التربوية
الإدارة العامة للأنشطة التربوية	الإدارة العامة للأمنية والمشاريع
الإدارة العامة للصحة المدرسية	الإدارة العامة للوائح
الإدارة العامة للاحتفالات والقياس والتقييم	الإدارة العامة للرقابة الداخلية
الإدارة العامة للإرشاد التربوي والتربية الخاصة	الإدارة العامة للشؤون المالية
الإدارة العامة للإشراف التربوي	الإدارة العامة للشؤون الإدارية
الإدارة العامة للتعليم العام	
الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات	
الإدارة العامة للتخطيط التربوي	
الإدارة العامة للإدارات المدرسية	
الإدارة العامة لكتب والمطبوعات التربوية	
الإدارة العامة للخدمات والأرشيف	
الإدارة العامة للتقنيات التربوية	
الإدارة العامة للأمنية والمشاريع	
الإدارة العامة للوائح	
الإدارة العامة للرقابة الداخلية	
الإدارة العامة للشؤون المالية	
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	

شكل رقم 9-

توزيع الإدارات العامة حسب المهام الفنية والإدارية بوزارة التربية والتعليم (2015)م

ويتضح من خلال الشكل أعلاه أن المتابعة تأخذ بعين الاعتبار النواحي الإدارية والفنية فيما يخص قطاع التعليم، وتتولى تتم المتابعة من قبل الإدارات من خلال الإشراف على جميع الوظائف المكلفة للموظفين سعياً إلى تحقيق الإنجازات وفقاً للخطط الموضوعة في الخطة التشغيلية، وتقوم كل أداة إدارة من الإدارات العامة برفع تقرير إنجاز عن الأعمال التي تم تنفيذها بشكل دوري يضمن تحقيق الأهداف، لكن يظهر بعض القصور في المتابعة حيث أوصى تقرير الإنجاز لعام (2011) بضرورة السعي إلى وضع آليات يتم من خلالها مراقبة سير وتنفيذ الخطط ونسبة الإنجاز الحقيقية فيها وكذلك إخضاع الخطط التي تقرها الوزارة لعملية المراقبة المتابعة الشهرية، لرصد ما تم إنجازه من أهدافها المحددة أولاً بأول لضمان توازن هذه الخطط وتوافقها مع الرؤية العامة للوزارة (وزارة التربية والتعليم، 2011: 29).

وللتعرف عن كثر للآليات المتبعة للمتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي وقد اتضح أن الآليات المتبعة في متابعة العملية التعليمية بالوزارة استجابت للحاجات الحقيقية من أجل تطوير وتحسين العملية التعليمية وتلبي حاجة مهمة، ويمكن وصف الأمور التي يمكن متابعتها في سير العملية التعليمية من خلال وجود الإدارات العامة بالوزارة ومديريات التربية والتعليم التي تتابع وتسير سير عمل المدارس في الميدان، ويتم متابعة هذا الأمر من خلال الآليات التالية :-

1. الاجتماعات واللقاءات الدورية.

2. اللقاءات غير الدورية.

3. التواصل اليومي.

وهناك اجتماعات ولقاءات دورية وغير دورية، وكذلك التواصل اليومي. وهناك اعتماد على الجهود العامة للرقابة التي تتابع مدى تنفيذ الإدارات والمديريات التوصيفات للتوصيات المسندة إليها، وأيضاً لقاءات موسمية مثلاً امتحانات الثانوية، كذلك أيضاً تسجيل الطلبة الجدد في المرحلة الأساسية، يعاد فيها النظر للقوانين والأنظمة ولكن يوجد إشكالية في الازدواجية الناجمة عن الوضع السياسي القائم، وهذا طبعاً يؤدي إلى كثير من العيوب وفقده لوحدة القيادة، وكذلك تضارب المسؤوليات، فنحن بحاجة إلى بناء مدارس ورياض أطفال، وبحاجة إلى لوازم وبحاجة إلى طباعة كتب وتوحيد الأنظمة الإدارية وبحاجة إلى سد حاجة الوزارة من الشواغر والموظفين وهذا كله يعيق القدرة على المتابعة والإدارة، كذلك التحسين والتجويد. ومن معوقات العمل الإداري نقص الكفايات الإدارية لبعض المدراء، ومن الناحية الهيكلية الأمور واضحة والتوصيف للمهام محدد وهناك بعض التقاطعات البسيطة، ولكن نجد هناك إشكالية في طبيعة القيادة، الميدان يحتوي على لا بأس به من القيادة الاستبدادية وقلة القيادة الديمقراطية والإنسانية، وهناك من القيادة من لا تملك الكفاية الشخصية أو المهنية للعمل، لكن الآن يجب على المدير الناجح أن يستفيد من طاقة المرؤوسين ويستثمرها لصالح الأهداف فيما يخص متابعة العمل الإداري والفني، وهذا يتطلب البحث عن طريقة ما وأن يستفيد من طاقة المرؤوسين ويستثمرها لصالح الأهداف، وهذا يتطلب البحث عن طريقة فعالة في عملية المتابعة التي تتركز على مبدأ التحسين وتحديد الأهداف مسبقاً وبعناية(مقابلة مع عطوفة وكيل وزارة التربية والتعليم العالي للشؤون التعليمية الدكتور أنور البرعاوي بتاريخ 2015/4/19م).

وترى الباحثة من خلال ما سبق وجود آليات معينة في المتابعة من قبل الجهة المسؤولة، ولكن يبدو وجود قصور في نواحي المتابعة المعتمدة على النتائج والمؤشرات مما يضعف العمل الإداري والفني، وذلك لعدم وجود الوقت الكافي للمراجعة الشاملة التي تضمن استخدامه للعمل في

المؤسسة، وتصبح للمسارات التي تعيق تنفيذ الخطط التشغيلية الخاصة بالإدارات المعنية وعمل دراسات مقارنة لنتائج السنوات السابقة مع النتائج الحالية.

ويتضح أيضاً مدى أهمية المتابعة في إجراء بعض التعديلات أو التدخلات على الخطة التشغيلية، وذلك لأخذ قرارات تصحيحية تتعلق بتنفيذ الخطة، ويظهر كذلك دور المتابعة في تحديد مواطن الخلل والقصور وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية أو المادية وخاصة أن وزارة التربية والتعليم في فلسطين تمر بظروف استثنائية عن باقي الدول المجاورة لما تتعرض له من حصار ونقص في الأموال التي تدعم تنفيذ الخطة التشغيلية .

ويتضح مدى حاجة وزارة التربية والتعليم لوجود استراتيجية واضحة لنظام المتابعة الذي يكفل استدامة العمل التربوي بشكل فعال، ومن هنا انبثقت الحاجة لمثل هذه الدراسة لصياغة استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

- ❖ المقدمة.
- ❖ الدراسات العربية.
- ❖ الدراسات الأجنبية.
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

المقدمة:

إن الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة عمل على إثراء وجهة نظر الباحثة في الحصول على مزيد من المعلومات، والتعرف على أهم التوصيات الخاصة بالدراسات والتي تمكن الباحثة من ملاحظة الثغرات في مجال البحث حول بحثها وكيف تعرض غيره للجوانب والموضوع الذي يرد البحث فيه وذلك لتجنب المزالق التي وقع فيها غيره ويمكنه بالتالي من زيادة عمله ونوعه. لذا فقد رجعت الباحثة إلى العديد من مراكز البحوث وفهارس وقوائم الدراسات والأبحاث والدراسات العلمية في العديد من الجامعات وفيما يلي توضيح للدراسات العربية والأجنبية مرتبة زمنياً من الأحدث.

### أولاً: الدراسات العربية:

**1 دراسة (أبو شقفة، 2014) بعنوان: (درجة ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمحافظة غزة للتقييم والمتابعة وعلاقتها بجودة العمل من وجهة نظر المشرفين).**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمحافظة غزة للتقييم والمتابعة وعلاقتها بجودة العمل من وجهة نظر المشرفين ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانتين كأداة للدراسة وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة الأولى في صورتها النهائية (41) فقرة، وتكونت الاستبانة الثانية من (20) فقرة في صورتها النهائية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة لعام 2014 م والبالغ عددهم (197) مشرفاً وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المشرفين لدرجة ممارسة الإدارات التعليمية بمحافظة غزة للتقييم والمتابعة تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) موجبة وقوية بين متوسطات تقديرات المشرفين للتقييم لدى مديري الإدارات التعليمية بمحافظة غزة وبين متوسطات تقديراتهم لجودة العمل في الإدارات المدرسية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة أن تستخدم الإدارة التعليمية مبدأ التفويض ومتابعته.

**2 دراسة (قنديل، 2013) بعنوان: (تصميم نموذج لتحسين المتابعة في تطبيق الخطة التشغيلية في قسم التعليم في وكالة الغوث وقطاع غزة).**

هدفت الدراسة إلى تحسين متابعة تطبيق الخطة التشغيلية في قسم التعليم في وكالة الغوث في قطاع غزة من خلال استخدام نموذج خاص بالمتابعة لتحسين عملية متابعة تنفيذ الخطة التنفيذية واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على عينة حجمها (151) مديراً مدرسياً بالإضافة إلى جميع قيادات التعليم الأربعة عشر في برنامج التربية والتعليم في الأونروا وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- وجود فجوة بين النظام الحقيقي للمتابعة وبين النظام الأفضل وبعض نتائج الدراسة الرئيسية بينت أن أغلب المستهدفين بنسبة 76.3% لديهم خبرة جيدة في مجال المراقبة والتقييم ويستخدمون أدوات محدودة في ذلك مثل الملاحظة المباشرة والتقارير.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) خلال المستجيبين في اتجاه نظام المتابعة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في واقع مكونات المتابعة . وتم بناء برنامج يشغل من خلال الويب لمحاكاة بعض خصائص النموذج ويمكن أن يستخدم كقالب لإنشاء نظام لمتابعة تنفيذ أي خطة.

وأوصت الدراسة باستخدام البرنامج السابق كتطبيق على عينة تجريبية من المدارس للحصول على تغذية راجعة حول كفاءة هذا النموذج.

**3 دراسة (صيام، 2010) بعنوان: "تطبيقات الخطة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الخطة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء النساء في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة والكشف عن العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل من خلال توزيع الاستبانة على جميع المؤسسات النسوية والتي يصل عددها إلى (70) مؤسسة نسوية حسب إحصائيات وزارة الداخلية لعام 2010 وقد أظهرت

النتائج وجود علاقة إيجابية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة وقد أوصت الدراسة بضرورة إيجاد قسم لنظم إدارة المعلومات و إيجاد نظام متابعة وتقييم على أن يكون واضح ومكتوب ومناسب.

#### 4- دراسة (بن عبود، 2009) بعنوان: "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية قياس الأداء في القطاع الحكومي وتطوير الخدمات المقدمة في عدة مجالات ومنها الخدمات التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق برامج ونماذج وجوائز الجودة والتميز من شأنه أن يوفر منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسة وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز، كما تمثل برامج التميز مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل والوسائل والأدوات المستخدمة، وكيفية وضع الخطط وتطبيقها، وتحفيز العاملين والاهتمام بالتدريب، وقياس نتائج الأداء المؤسسي، وقياس رضا العاملين، وتحديد جوانب القوة، وتشخيص فرص التحسين المستقبلية إلى نحو ذلك من متطلبات تحقيق التفوق والتميز. وتوفر نماذج الجودة والتميز منهجاً لقياس الأداء في جميع أرجاء المؤسسة وتطوير العمل وتحقيق التحسين المستمر الذي يحقق الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإن قيام الأجهزة الحكومية بقياس أدائها يتم من خلال التأكد من تطبيق تلك المعايير سواء التي تتعلق بمنهجيات العمل مثل: منهجية القيادة، ووضع السياسات والاستراتيجيات، أو كيفية إدارة الموارد البشرية، أو كيفية تصميم العمليات، أو المعايير المتعلقة بالنتائج المتمثلة في نتائج رضا المتعاملين أو رضا العاملين أو المساهمات المجتمعية أو تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير معايير جوائز الجودة الوطنية وشموليتها لتحقيق جودة الخدمة والتميز في القطاع الحكومي، ودعم فعالية عملية التقييم التي يقوم بها البرنامج من خلال التركيز على مناسبة وصلاحيات المقومين للقيام بعملية التقييم وضرورة توافر درجة عالية من الموضوعية لديهم وبناء وتحديث وتطوير المؤشرات والمقاييس اللازمة لقياس الأداء.



5 دراسة (ماضي، 2004) بعنوان: "مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة."

وقد هدف البحث إلى تحديد مدى فعالية ومهنية أساليب الرقابة، ومدى مناسبتها للعمل من عدمه، وما هي العوائق التي تعترض عملية الرقابة، كما هدف البحث إلى التعرف على مدى أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة الدراسة وقد طبقت الاستلانة كأداة للدراسة على عينة من الموظفين في القطاع الحكومي وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوضحها فيما يلي:-

-عدم استخدام أسلوب الرقابة قبل التنفيذ في المؤسسات العامة بقطاع غزة، مما يفقد المؤسسات القدرة على توقع الأخطاء والابتعاد عنها قبل حدوثها، مما يتطلب تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في المؤسسات العامة، وترتبط هذه المسألة بالتخطيط السليم والذي يحتاج إلى عقد دورات تدريبية في التخطيط لكل من المدراء والموظفين.

-عدم فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي على المؤسسات العامة، وضعف دور هيئة الرقابة العامة وخاصة في عدم مناقشة تقاريرها لدى المجلس التشريعي، الأمر الذي يشكل عائقاً في عملية تطوير العمل الإداري وتحقيق أهداف المؤسسات العامة، وهذا يتطلب تفعيل دور المجلس التشريعي من خلال مناقشة تقارير هيئة الرقابة العامة ومحاسبة من يثبت بحقهم أية تجاوزات.

- وجود فجوة كبيرة تبين أن عدداً من المدراء لا يقومون بعملية التخطيط السليم، ولا يستخدمون الخطط كأدوات رقابية، مما يفقد المؤسسات العامة الكثير من فوائد التخطيط، الذي يقود إلى ضعف مستوى أداء المؤسسات العام.

6 دراسة (البطاطي، 2004) بعنوان: "المتابعة في العمل التربوي".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المتابعة في العمل التربوي من خلال استخدام المنهج التاريخي والتطرق إلى المتابعة كمنهج نبوي فيما يتعلق بمتابعتهم في الأعمال الصالحة وفي زمن الابتلاء والفنن وفي مشكلاتهم الصحية وأمراضهم، وإلى التعرف إلى محاور المتابعة من متابعة المربي لنفسه ومتابعة المختص التربوي، كما تطرقت الدراسة إلى مظاهر ضعف المتابعة وأثار ضعف المتابعة والتعرف إلى أسباب ضعف المتابعة نتيجة الكسل والخمول، لأن المتابعة عملية صعبة تحتاج إلى صبر ومصابرة والانشغال بالأعمال الثانوية التي يمكن تفويضها للغير وعدم إدارة الوقت إدارة جيدة والاتكال على الغير في المتابعة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج المتعلقة بالمفاهيم الخاطئة في المتابعة وكان من أهمها:-

- ليس مفهوم المتابعة والتوجيه المستمر هو المحاسبة على كل هفوة، فهذا يضر أكثر مما ينفع، وتخصيص المتابعة للمبتدئين، فالمتابعة يحتاجها الجميع، و ليس لها مدة معينة أو وقت محدد، أو أشخاص معينون.
- الخلط بين معنى المتابعة والأخوة الخاصة فالبعض تكون علاقته بالمدعو علاقة أخوة خاصة، لكن ليست فيها معنى القيادة والتوجيه.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي كان أهمها أن المتابعة يجب أن تكون وفق الضوابط الشرعية، ومن ذلك أن تكون في حدود الظاهر وأن تكون مضبوطة بميزان الاتزان وأن يلزم هذه المتابعة شعور الرحمة واللين والرفق وحسب الإصلاح لمن تتابعهم.

### 7 - دراسة (السبيعي، 2000) بعنوان: "تقويم الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة"

هدفت الدراسة إلى التعرف الأساليب الرقابية المطبقة على الجهات الحكومية والمؤسسات العامة وتقويمها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تطبيق هذه الدراسة من خلال التركيز على جهود ديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية في مجال الرقابة الإدارية على الأجهزة العامة .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها:

- عدم توفير معايير محددة للأداء في أغلب الجهات الحكومية .
- عدم توفر البيانات والمعلومات بالقدر المناسب ،وضعف نظام المعلومات المحاسبي في بعض الأجهزة العامة.
- ضعف نظام المراقبة الداخلية في بعض الأجهزة العامة، ذلك وأنه أحد المقومات الأساسية لنجاح الجهود التي تبذل في تطبيق الرقابة على الأداء .

ومن أهم توصيات الدراسة:

- استقطاب الكوادر الوطنية ذات التأهيل العالي في كافة المجالات للعمل في الأجهزة الرقابية.
- العمل على زيادة فعالية الرقابة على الأداء في رفع مستوى مساءلة الجهات الحكومية والمؤسسات العامة.
- زيادة الاهتمام بالرقابة الشعبية، عن طريق الاهتمام بمصدر المعلومات المتمثل في جمهور المراجعين للأجهزة الحكومية.

8 دراسة (الهدود، 1994) بعنوان: "إسهامات التخطيط التربوي في تطوير النظام التعليمي بدولة الكويت"

هدفت الدراسة تتبع الدور البارز للتخطيط التربوي في بعض مجالات النظام التعليمي ورصد إسهاماته في تطوير هذا النظام على مدى أربعين عاماً من 1950 - 1990 وإلقاء الضوء على العقبات التي صادفت مسيرته، وأعاقت تكامل جهوده وتحقيق رسالته من الناحية التعليمية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن تقويم النظام التربوي لا يقتصر على القيام بتحليل رصين لنمو النظام التربوي في المستقبل بينما يتصل بأعداد الطلبة المسجلين أو أعداد المعلمين أو الأبنية المدرسية أو فيما يتصل بتدفق الطلبة إلى النظام التعليمي داخله وخارجه وفيما يتصل بالهدر والفاقد أو غير ذلك.

9 دراسة (نصير، 1991) بعنوان: "المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة العامة - دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى التعرف مفهوم الرقابة في الإدارة العربية الإسلامية ومقارنتها مع نظائرها من النظم الرقابية المعاصرة، وتبين الدراسة أن النمط الإسلامي للرقابة قد تميز بالشمولية وتعددية الوسائل فهي رقابة وقائية في المقام الأول ومستندة إلى رقابة ذاتية تعتمد على قوة الوازع الديني - فالموظفون العاميون يشكلون قوة منظمة تدير عجلة آلية في المجتمع ويجعلون من التنمية هدفاً سهل المنال. وأيضاً التعرف على الوسائل التي طورها الإسلام للرقابة على الإدارة العامة ومقارنتها مع ما يماثلها من وسائل رقابة من قبل النظم الإدارية والوضعية ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج المقارن كمنهج مناسب للدراسة ومن ثم التعرف على السمات التي يتميز بها المنظور الإسلامي للرقابة كبديل للنظم الرقابية الوضعية المعتمدة في مختلف الدول الإسلامية.

وانتهت الدراسة باستنتاجات وخلاصة لأهم مميزات المنظور الإسلامي للرقابة على الإدارة العامة باستقلاليته ومرونة وسرعة إجراءاته وتوفير التكاليف.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1 - (وثيقة أزمة الرصد والاستجابة، 2010) إنجلترا

(Crisis monitoring and response system)England

تحتوي هذه الوثيقة على وصف متصل لتصميم وتطوير عمليات متابعة الأزمات واستجابة النظام بالإضافة إلى توفير سجل نهائي (CMRS) للتصميم واتخاذ القرارات التنفيذية، ونتائج التحليلات التي تستند إلى البيانات التي تم جمعها و تدعو هذه الوثيقة إلى ضرورة النظر إلى

تصميم وتطوير وتنفيذ نظام المتابعة في المستقبل. وكان الهدف النهائي لهذه الوثيقة ضمان استجابات السياسات الملائمة وفي الوقت المناسب في تلك المقاطعات التي حددت والمتأثرة سلباً نتيجة الأزمة الاقتصادية العالمية أو أي صدمة أخرى وتشمل نظاماً لجمع البيانات والتحليلات التي تيسر تحديد الاستجابات المناسبة.

2 -دراسة فرانكو (franco,2010) بعنوان: "بناء نتائج حسب نظام المتابعة والتقييم 2004-2007". واشنطن

**(Building a results-based monitoring and evaluation system, 2004-2007) Washington.**

هدفت الدراسة إلى تطوير نظام المتابعة والتقييم والذي يمكن من إيجاد تسهيلات وتطوير على الإدارة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للموقف آن ذاك في سيدؤل في مكسيكو بالتعاون مع البنك الدولي وبينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين التخطيط والعمليات والميزانية، وعليه تم تصميم نظام متابعة وتقييم لدعم نتائج الدراسة وتكون النظام من ثلاث مراحل في تقييم النتائج السنوية و قياس أثر التقييم وتطبيقات رائدة للنظام بناءً على المتابعة المرتكزة على النتائج.

3 -دراسة ماكاى (Mackay,2008) بعنوان: "مساعدة الدول على بناء نظم لمتابعة الأداء الحكومي وتقييمه: إسهام البنك الدولي في صنع السياسات المستندة على الأدلة". الولايات المتحدة الأمريكية

**(Helping countries build government monitoring and evaluation systems, world bank contribution to evidence – based policy).United sates of America.**

هدفت الدراسة إلى تحسين أداء الحكومات عن طريق وضع نظم للمتابعة والتقييم لقياس مستوى أدائها ومساعدتها على فهمه. وتستند هذه الجهود إلى فرضية بسيطة مفادها أنه كلما كثرت المعلومات كان أفضل، لتوجيه عملية صنع السياسات وإدارتها ودعمها. ولمساندة العلاقات القائمة على المساءلة. ومن ثم يمكن لمعلومات المتابعة والتقييم أن تحسن مستوى قرارات الحكومة وفعاليتها لإنجاح عملية صنع السياسات المستندة للدلائل، والإدارة المستندة للدلائل والمسائلة المستندة للدلائل. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة موضوع الدراسة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

-تحدد عملية المتابعة والتقييم الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة، وكذلك تستخدم لتحديد صعوبات التنفيذ.

-يمكن أن تستخدم مؤشرات الأداء لعقد مقارنات للتكاليف والأداء (وضع معايير لقياس الأداء) بين مختلف الوحدات والمناطق والمراكز الإدارية كما تستخدم لقياس الأداء.

-تستخدم التقييمات وعمليات الاستعراض والمراجعة لتحديد هذه الأسباب، وهذه هي وظيفة التحكم للمتابعة والتقييم.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة وجود عملية المتابعة لتزيد من الشفافية وتدعم العلاقات القائمة على المساواة مثل خضوع الحكومات لمساءلة البرلمان أو مجلس النواب، والمجتمع المدني، وكما تدعم نظام المتابعة داخل الحكومة، مثلاً بين قطاعات الوزارات و المقرات المركزية للوزارات، وبين الهيئات وقطاعات الوزارات، وبين الوزراء ومديري الإدارات والعاملين. وكذلك توفير تدريب وندوات للمتابعة لزيادة الوعي بين كبار المسؤولين حول المتابعة.

4 -دراسة كوزيك (Kusek، 2007) بعنوان: "عشر خطوات نحو نظام متابعة وتقييم على أساس النتائج " الولايات المتحدة الأمريكية.

**(Ten steps to results based monitoring and evaluation systems)United states of America.**

هدفت الدراسة إلى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة من خلال إعداد نظام للمتابعة يمكن الاستعانة به لتحسين أسلوب الحكومات والمنظمات في تدقيق النتائج، وبقدر ما تحتاج الحكومات إلى أنظمة مالية، وللموارد البشرية والمراجعة والتدقيق، تحتاج الحكومات إلى أنظمة قياس مردود الأداء الجيد وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة من خلال استجابة صناع القرار للتقييم وعرض لنموذج الخطوات العشر مع التحديات المتعلقة بكونية بدء الحكومات بوجه عام، وحكومات الدول النامية بوجه خاص، على النتائج من أجل توفير معلومات موثقة لاستخدامهم الخاص ولمشاركتهم مع مواطنيهم. وعرض الباحث أيضاً الفرق بين المتابعة والتقييم لأغراض عملية ونظرية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يؤدي نظام التقييم وظيفة مكملة ولكنها مميزة، وبالنسبة لنظام المتابعة داخل إطار لإدارة النتائج ويسمح بإنشاء نظام التقييم بإجراء دراسة أكثر عمقاً لتحقيق النتائج (النتائج والتأثيرات) أو عدم تحقيقها .

- تكون معلومات الأداء ضرورية ولذا يجب أن تتوافر طريقة لجمعها.
- يمكن للمعلومات الخاصة بالنتائج أن تأتي بصورة أساسية من مصدرين هما: نظام المتابعة ونظام آخر للتقييم. وهناك حاجة إلى كلا النظامين إلا أنهما ليسا شيئاً واحداً ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث ما يلي:
- ضرورة إنشاء نظام للمتابعة يتوافق مع جميع المستويات لتنتقل المعلومات في أنحاء النظام الحكومي بدلاً من جمعها على مستوى واحد.
- ضرورة توافر معلومات عن الأداء .
- إنشاء نظام للمتابعة والتقييم يتطلب استقلالية وتنسيق عبر جميع المستويات.
- تطوير مؤشرات محورية لمتابعة النتائج.
- خدمة الاعتراف بالاستراتيجيات والأنشطة الأساسية وتجميعها معاً بأسلوب منطقي ثم تنفيذها بالتتابع المناسب.
- عند إنشاء نظام للمتابعة لابد من إدراك الحدود السياسية المتأصلة والحقيقية للمجتمع.

5 -دراسة ليليز (Lillis, 2005) بعنوان: "تقييم منهجي لبرنامج التخطيط الإداري في معهد أيرلندا للتكنولوجيا". أيرلندا

**(The systematic evaluation of a strategic management program in an Irish institute of technology) Irish**

هدفت الدراسة التوصل إلى تقييم منهجي لفعالية برنامج التخطيط الإداري في أيرلندا عبر خمس سنوات وذلك بهدف عمل تحسينات في أداء المؤسسة واستخدام الباحث عدة أساليب وأظهرت الدراسة أن أهم المعوقات العملية في تطبيق خطة المؤسسة يرجع إلى ضعف في المتابعة والتقييم من قبل الإدارة العليا في عمليات التنفيذ.

6 - دراسة الشيف، أنتينوف (Alasheev, s.v antin –pova,2005): "متابعة نظم التعليم الإقليمي على الصعيد التعليم المهني الأساسي". روسيا

**(Monitoring of regional education systems in primary vocational education) Russia**

هدفت الدراسة إلى تحديث أنظمة التعليم الإقليمي على الصعيد المهني الأساسي في روسيا لإعداد آليات مستدامة ومجدية لتميتها، وتشمل تطابق النتائج التعليمية في الطلب على السلع

الاستهلاكية للخدمات التعليمية وأسواق العمل، وتوفير المساواة في الحصول على التعليم الابتدائي المهني ويؤدي إلى أداء أفضل لنظم التعليم الإقليمي على الصعيد المهني الأساسي وأوصت الدراسة بإقامة نظام لمراقبة أنظمة التعليم الإقليمي على الصعيد المهني الأساسي، وتقديم المشورة بشأن التطبيق العملي للإخراج الخاص به على الصعيدين الاتحادي والإقليمي. وتبدأ الدراسة بوصف فكرة مفهوم الرصد الأولية للتعليم المهني على مستوى المنطقة وتحليل مؤشرات النظام المستخدمة في المتابعة ومناقشة الهيكل التنظيمي الذي يتضمن أداء فعال للنظام المؤسسي. وتقوم هذه الدراسة على ذكر نتائج لنماذج رائدة لرصد النظم التعليمية الإقليمية في جمهورية تشوفاشيا ومنطقة سامرا.

7 - دراسة (قطاع التعليم، 2005) بعنوان: (مسارات مستدامة وفعالة ومنصفة للتعليم الفعال). تركيا

(Sustainable pathways to an effective equitable and efficient education) Turkey

جاءت هذه الدراسة استجابة للحاجة إلى إجراء دراسة شاملة لنظام التعليم في تركيا في ضوء التغيرات الهائلة التي من المؤكد أن تغير المشهد الاجتماعي والاقتصادي في البلاد خلال العقد القادم، وتم إعداد هذه الدراسة بالاشتراك مع "مبادرة إصلاح التعليم" من مركز السياسة في اسطنبول على أساس البحوث والحوار مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في التعليم والجهات الفاعلة. وهدفت إلى تقديم تقييماً للتحديات الحالية التي تواجه نظام التعليم في تركيا وتعدد خيارات السياسات التي يمكن أن تكمل استراتيجية التعليم ما قبل الجامعي الموجودة في تركيا.

8 - دراسة (البنك الدولي، 2003) بعنوان: "متابعة الأداء التعليمي في منطقة البحر الكاريبي"

(Monitoring educational performance in the Caribbean)

تسعى الدراسة إلى تحديد مجموعة من مؤشرات التعليم ذات الصلة من الناحية العملية، و التي تستخدمها بلدان منطقة البحر الكاريبي لتوفير قاعدة بيانات لمؤشرات التعليم قابلة للمقارنة في تلك البلدان، حيث تتوفر البيانات لديها واقتراح أساليب حول كيفية تعيين المؤشرات المشتركة التي يمكن استخدامها لإجراء تحليلات لقطاعات التعليم، وقد تطرق الباب الأول من الدراسة والذي يعالج أوجه القصور الحالية في نظام التعلم في منطقة البحر الكاريبي والقسم الثاني حدد مؤشرات التعليم التشغيلية ذات الصلة في مجالات التغطية والكفاءة والجودة والذي يكتمل مع تحليل فعالية التكاليف وجودته مع مجموعة متنوعة من الاختبارات الموحدة ورصد مؤشرات التعليم في منطقة البحر الكاريبي ثم قدم القسم الثالث الذي ينص على أنه على الرغم من محدودية توافر إحصائيات تقليدية

للتعلم والمؤشرات، كان هناك مؤخراً جهوداً كبيرة سواء على الصعيد الوطني أو الإقليمي لتحسين جمع البيانات، وقدم القسم الرابع والأخير من الدراسة توصيات السياسة العامة والتي تشمل الحاجة إلى قياس التغطية وكفاءة الدور التعليمي بأكمله، ومقارنة ذات مغزى لنتائج التعليم وإنتاج المؤشرات النوعية.

9 -دراسة توماس، فنست وآخرون (Graney, Vincent, Kellaghan Thomas:1996)

بعنوان: "متابعة مخرجات التعلم من نظم التعليم". إنجلترا

(Monitoring the learning outcomes of Education system) England.

تقدم هذه الدراسة معلومات تمهيدية لتقييم نتائج التعلم في نظم التعليم، وتؤكد على دور المؤشرات في هذه العملية، خاصة في طبيعتها واختيارها واستخدامها وتورد عدد من النهج لتقييم النتائج في نخبة من البلدان الصناعية مثل: (الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة) وفي البلدان النامية مثل: (شيلي، كولومبيا، موريشون، ناميبيا، وتايلند) ويتم أيضاً مراجعة النظم ومقارنة وكذلك فحص الحجج المؤيدة ومشاركة البلدان النامية في هذه التقييمات. ويحدد الباحث أن نتائج الامتحانات العامة لا تتساوى مع المعلومات التي يتم الحصول عليها في النظم الوطنية للتقييم صممت خصيصاً لتقديم بيانات بشأن نتائج نظام تعلم للتعلم ووصف المراحل المختلفة للتقييم الوطني للفصول النهائية وتقدم الدراسة الحالية أمثلة عديدة من سوء الممارسة في إدارة التقييمات الوطنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف في الدراسات السابقة:

يتم توضيح نقاط الالتقاء والاختلاف في الدراسات السابقة من حيث ما يلي:

1. المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم هذه الدراسات من حيث استخدامها لأكثر من منهج لدراسة المواضيع المتعلقة بنظام المتابعة لنظام التعليم، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي لتحقيق أغراض الدراسة بينما اختلفت مع دراسة (ليليز، 2005)، والتي استخدمت المنهج الإجرائي إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (البطاطي، 2004) من خلال استخدام المنهج التاريخي والتطرق إلى المتابعة كمنهج نبوي وتميزت دراسة نصير (1991) باستخدامها للمنهج المقارن لمناسبتها لموضوع الدراسة، باستثناء دراسة (ليليز، 2005)، والذي استخدمت أيضاً المنهج الإجرائي إلى جانب



المنهج الوصفي التحليلي، بينما اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة مثل دراسة ماكاي (Mackay,2008) ودراسة كوزيك (Kusek, 2007) ودراسة أبو شقفة (2014) ودراسة قنديل(2013).

واعتمدت الدراسة الحالية مثل معظم الدراسات على جمع البيانات وتحليلها فيما يخص متابعة أنظمة التعليم مثل دراسة البنك الدولي لأنظمة رصد ومتابعة أنظمة التعليم ودراسة (الشيف أنتيبوف، 2005) في الحصول على نتائج حول إجراءات التعلم في روسيا. اتفقت معظم الدراسات بضرورة تحسين وتجويد التعليم وذلك بوجود نظام لمتابعة أنظمة التعليم المعتمدة مثل دراسة (البحر الكاربي، 2003)، مع تأكيد معظم الدراسة إلى وجود نظام رقابي وقائي لأنظمة التعليم وتحديد مسارات وخيارات السياسات التعليمية لاستراتيجيات التعليم من خلال المحاور والنقاش مع أصحاب المصالح المشتركة في القطاعات التعليمية.

## 2. أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب هذه الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة مثل دراسة (قنديل، 2013) ودراسة (ليليز،2005)، وبينما اختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات في استخدام المجموعة البورية كأداة ثانية، ويتبين أن الدراسات الأجنبية تعتمد على أكثر من أداة للتحقق من فرضيات الدراسة التي استخدمتها الملاحظة والمقابلة كأداة ثانية إلى جانب الاستبانة كأداة رئيسية مثل دراسة فرانكو (2005) ودراسة قطاع التعليم في تركيا (2005).

## 3. مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت الدراسة الحالية في اختيارها المدراء أو أصحاب المسميات الوظيفية العليا مثل دراسة (قنديل، 2013) والتي كانت عينتها من (151) مديرًا و (14) مسئولًا في مجال التعليم بوكالة الغوث، لمجتمع الدراسة المتمثل في مديري الدوائر ورؤساء الأقسام، واختلفت مع أغلب الدراسات مثل دراسة (صيام، 2010) ودراسة (البنك الدولي، 2003) في اختيار العينة من أصحاب المصلحة في المؤسسات التي تمت الدراسة حولها، وكذلك مجتمع الدراسة كعينة باستخدام الأسلوب المسحي لملاءمته لموضوع الدراسة مثل دراسة (صيام، 2010) باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتطبيق الدراسة على جميع المؤسسات النسوية في قطاع غزة والبالغ عددها (70) مؤسسة نسوية ودراسة (Graney, Vincent, Kellaghan Thomas,1996)، بينما اختلفت دراستي في اختيار عينة عشوائية من فئة مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.

### 4. متغيرات الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات التي عملت على توضيح المتغيرات فمثلاً دراسة (قنديل، 2013) والتي أظهرت المتغيرات التابعة في واقع نظام المتابعة للخطة التنفيذية من وكالة الغوث في قطاع غزة والمتغيرات المستقلة في الوعي بمحتوى الخطة التنفيذية وتقييم لمدخلات المتابعة والتقييم ومتابعة أنشطة الخطة التنفيذية وتقييم مخرجات الخطة التنفيذية واتفقت أيضاً معها دراسة (فرانكو، 2005) في نفس السياق وكما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو شقفة، 2014)، (صيام، 2010)، (بن عبود، 2009) في اعتمادها على أكثر من متغير مثل الجنس والمؤهل العلمي بالإضافة إلى متغير سنوات الخدمة.، بينما اختلفت دراستي عن باقي الدراسات في اختيار سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي بالإضافة إلى المتغيرات المتعلقة بالجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

### 5. نتائج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على عدة نتائج ومن أهمها:

- ضرورة رصد ومتابعة كافة المتغيرات المتعلقة بالعمل التربوي.
- عدم توفر البيانات والمعلومات بالقدر المناسب، وضعف نظام المعلومات المحاسبي في بعض الأجهزة العامة.
- توصلت أغلب الدراسات إلى أهم النتائج المتعلقة بالمفاهيم الخاطئة في المتابعة وكان منها أهمها:-
- ليس مفهوم المتابعة والتوجيه المستمر هو المحاسبة على كل هفوة، فذلك ينفّر وتخصيص المتابعة للمبتدئين، فالمتابعة يحتاجها الجميع ليس لها مدة معينة أو وقت محدد، أو أشخاص معينون.

### ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:
- التعرف إلى أساليب وأنماط متابعة أنظمة التعليم في عديد من الدول مثل روسيا، تركيا وإنجلترا.
- الوقوف عند أهم المستجدات التي تهم قطاع التعليم في ضرورة وجود نظام متابعة يكفل استدامة العملية التعليمية.

- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي.
- بناء أدوات الدراسة المستخدمة.
- قدمت الدراسات السابقة مواداً إثرائيةً تزيد من قدرة الباحثة على الاطلاع المباشر والحديث على أهمية عملية المتابعة الشاملة لعمليات قطاع التعليم وتحديد مسارات الدراسة الحالية في استهدافها لقطاع التعليم في فلسطين في إطار وزارة التربية والتعليم العالي.

### ثالثاً: أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بموضوعها وهو وضع استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي في ضوء معايير جودة الأداء الإداري.
- تعتمد الدراسة الحالية على منهجين وهما: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي.
- سوف تستخدم الدراسة أداتين وهما: الاستبانة والمجموعة البؤرية بالإضافة إلي المقابلات الشخصية مع المعنيين في قطاع التعليم.
- تطبق هذه الدراسة على عينة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في إطار وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية والتعليم التابعة لها بمحافظة غزة.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

### الطريقة والإجراءات

- ❖ المقدمة.
- ❖ أولاً: منهج الدراسة.
- ❖ ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ❖ ثالثاً: عينة الدراسة.
- ❖ رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- ❖ خامساً: أدوات الدراسة.
- ❖ صدق الاستبانة.
- ❖ ثبات الاستبانة.
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### منهج الدراسة:

وهي الطرق البحثية التي اختارتها الباحثة لتساعدها في الحصول على معلومات تمكنها من إجابة أسئلة البحث من مصادرها (الأغا والأستاذ، 2003:82). وحيث إن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتسعى الباحثة لوضع استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام منهجين أساسيين هما:

1. المنهج الوصفي التحليلي: وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة ، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة ، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. (ملحم، 2000:324).
2. المنهج البنائي: والذي يعرف بأنه المنهج المتبع في إنشاء أو تطوير برنامج أو هيكل معرفي جديد لم يكن معروفاً من قبل بالكيفية نفسها (الأغا،الأستاذ،2003:83) وذلك من أجل صياغة استراتيجية مقترحة لتطوير فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري.

لذا فإن الباحثة اعتمدت على هذين المنهجين للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنها استخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيارها لعينة الدراسة، و استخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

### طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية.

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

#### 2.البيانات الثانوية.

تمت مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة هدفها وضع استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري، وأية مراجع رأته الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتنوي الباحثة من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة والبالغ عددهم وفقاً للسجلات الرسمية للوزارة في دائرة شؤون الموظفين (247) موزعين على وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية والتعليم السبع والجدول التالي يوضح مفردات مجتمع الدراسة(وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتخطيط التربوي والإحصاء:2014).

جدول رقم (4)  
توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس ومكان العمل  
(الوزارة، المديرية)

الإجمالي	الجنس والحالة الوظيفية						الفئة	الوظيفة	الوزارة/ المديرية - التابع لها
	أنثى			ذكر					
	الإجمالي	مكلف	على رأس عمله	الإجمالي	مكلف*	على رأس عمله			
4	2	2		2		2	60-55	رئيس قسم	الوزارة
8	5	1	4	3	2	1	55-50		
62	29	9	20	33	14	19	أقل من 50		
2	1		1	1		1	60-55	مدير دائرة	
1	1		1	0			55-50		
35	14	6	8	21	15	6	أقل من 50		
1	0			1		1	أقل من 50	نائب مدير دائرة	
2	0			2	2		55-50	نائب مدير	
8	4	4		4	4		أقل من 50	عام	
16	6	2	4	10	2	8	أقل من 50	رئيس قسم	
1	1		1	0			أقل من 50	مدير تعليم	
1	1		1	0			أقل من 50	نائب مدير تعليم	
14	7		7	7		7	أقل من 50	رئيس قسم	مديرية التربية والتعليم - خان يونس
1	0			1		1	60-55		
1	1		1	0			أقل من 50		
1	0			1		1	60-55	رئيس قسم	مديرية التربية والتعليم - رفح
13	7	2	5	6	1	5	أقل من 50		
1	1		1	0			أقل من 50		
2	0			2		2	أقل من 50	نائب مدير	

## الفصل الرابع

الإجمالي	الجنس والحالة الوظيفية						الفئة	الوظيفة	الوزارة/ المديرية - التابع لها
	أنثى			ذكر					
	الإجمالي	مكلف	على رأس عمله	الإجمالي	مكلف*	على رأس عمله			
1	0			1		1	60-55	مديرية التربية والتعليم	
2	0			2		2	55-50		
13	6		6	7		7	أقل من 50		
1	1		1	0			55-50	مدير تعليم - شرق خان يونس	
2	0			2		2	أقل من 50	نائب مدير تعليم	
1	0			1	1		60-55	مديرية التربية والتعليم - شرق غزة	
1	0			1	1		55-50		
13	6	1	5	7	2	5	أقل من 50		
1	0			1		1	أقل من 50	مدير تعليم	
2	1		1	1		1	أقل من 50	نائب مدير تعليم	
1	0			1		1	60-55	مديرية التربية والتعليم - شمال غزة	
1	0			1		1	55-50		
13	9		9	4		4	أقل من 50		
2	1		1	1		1	أقل من 50	نائب مدير تعليم	
1	1	1		0			60-55	مديرية التربية والتعليم - غرب غزة	
2	1		1	1		1	55-50		
13	6	1	5	7	2	5	أقل من 50		
1	0			1		1	55-50	مدير تعليم	
2	0			2		2	60-55	نائب مدير تعليم	
<b>247</b>	<b>112</b>	<b>29</b>	<b>83</b>	<b>135</b>	<b>46</b>	<b>89</b>	<b>الإجمالي العام</b>		

\*ملاحظة : تعني كلمة مكلف أن الموظف يكون مكلف بالمنصب بشكل داخلي من قبل وزارة التربية والتعليم العالي دون حصول الموظف على كتاب رسمي من ديوان الموظفين العام.



العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) مدير دائرة ورئيس قسم في وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية والتعليم السبع بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية كما سيتم تضمين العينة الاستطلاعية من العينة الأصلية ونظراً لانسجام نتائج العينة الاستطلاعية لم يحدث أي تعديل على أداة الدراسة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة.

العينة الميدانية للدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من جميع مفردات المجتمع وقد بلغ حجم العينة وفقاً لقوانين حجم العينة (150) مفردة، وذلك من خلال معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05 .

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وقد قامت الباحثة بتوزيع (200) مفردة وذلك من أجل الحصول على أفضل النتائج وتبين أن عدد الاستبانات المستردة (168) مفردة أي بما نسبته (84%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مناسبة لإجراء التطبيقات الإحصائية.

وصف الخصائص والبيانات الشخصية:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يبين جدول رقم (5) أن ما نسبته (76.2%) من عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام ومديري الدوائر الذكور، وما نسبته (23.8%) هم من رؤساء الأقسام ومديري الدوائر من الإناث وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أعداد الذكور الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم

العالي والمديريات التابعة لها بلغ (135) من إجمالي مجتمع الدراسة والذي بلغ (247) فرداً هذا تمثيل طبيعي للبيانات .

جدول رقم (5):  
توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
76.2	128	ذكر
23.8	40	أنثى
100.0	168	المجموع

## 2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (6) أن ما نسبته (80.4%) من عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، وما نسبته (14.2%) هم من مديري الدوائر، وما نسبته (5.4%) هم من مدراء نواب المدراء العامون وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى منظومة الهيكل الإداري بالوزارة والمديريات التابعة لها حيث إن الإدارة العامة بالوزارة يتبعها دائرتين منفصلتين ومن ثم يشغل العمل بهما مجموعة من الأقسام التابعة لها ويتراوح أعداد هذه الأقسام سبعة أقسام مما يعمل على توافر أعداد رؤساء الأقسام بشكل يزيد عن أعداد مديري الدوائر .

جدول رقم (6):  
توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
80.4	135	رئيس قسم
14.2	24	مدير دائرة
5.4	9	نائب مدير عام
100.0	168	المجموع

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (7) أن ما نسبته (10.1%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (32.2%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 سنوات إلى 10 سنوات وما نسبته (57.7%) من الذين هم من الذين سنوات خدمتهم من 10 سنوات فأكثر في المسمى الوظيفي وذلك يرجع إلى معايير اختيار من يشغل هذه المسميات الإدارية العليا حيث يشترط ممارستهم الخدمة بمدة أطول عن غيرهم في المسميات الإدارية الوسطى.

جدول رقم (7):

توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
10.1	17	5 سنوات فأقل
32.2	54	5 - 10 سنوات
57.7	97	10 سنوات فأكثر
100.0	168	المجموع

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (8) أن ما نسبته (70.8%) من عينة الدراسة هم من الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وما نسبته (29.2%) هم من الذين يحملون درجة الماجستير أو أعلى منها مثل الدكتوراه وتعزو الباحثة ذلك إلى وجوب الحصول على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل حين التقدم إلى شغل هذه المسميات الوظيفية دون النظر إلى وجوب الحصول على الدرجة العلمية الثانية أو الثالثة.

جدول رقم (8):

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
70.8	119	بكالوريوس
29.2	49	ماجستير فأعلى
100.0	168	المجموع

أداتا الدراسة:

استخدمت الباحثة أداتين لجمع المعلومات وهما:

### 1- الاستبانة:

قامت الباحثة باستخدام استبانة في هذه الدراسة تتكون من قسمين رئيسيين:

1. القسم الأول: البيانات الشخصية ويتكون من (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

2. القسم الثاني ويتكون من فقرات الدراسة الرئيسية وقد تكونت من (34) فقرة تتعلق بفاعلية نظام المتابعة.

ولقد تم بناء الاستبانة بإتباع الخطوات التالية:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة التربوية، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجال الرئيسي الذي شملته الاستبانة.
- صياغة فقرات المجال الرئيسي.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (45) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
- تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.
- عرض الاستبانة على (19) فرداً من المحكمين التربويين، المتخصصون في الإدارة التربوية ، أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، وزارة التربية والتعليم العالي)، والملحق رقم (2) بين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف (11) فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناءً على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (34) فقرة، وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، متدنية، متدنية جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

### صدق وثبات الاستبانة:

#### أولاً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

#### أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (19) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم العالي، والمتخصصين في الإدارة التربوية، ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى كفاية العبارات لتغطية المجال الرئيسي للدراسة هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (34) بدل (45).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة . جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر فقرات استبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (9)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يسهم نظام المتابعة المطبق داخل الوزارة على دقة المعلومات والبيانات	0.772	*0.000
2.	يشجع على تنمية الكفاية في إنجاز مهام الإدارات العامة والأقسام التابعة لها.	0.789	*0.000
3.	يكتشف الخلل والأخطاء في عمليات التنفيذ.	0.653	*0.000
4.	يوفر وصفاً مطابقاً لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.	0.749	*0.000
5.	يحقق الالتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات واللوائح.	0.584	*0.001
6.	يوفر وسائل تقنية للتعرف على الأخطاء ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب.	0.679	*0.000
7.	يوفر المعلومات الداخلية والخارجية عن الوزارة لعمل ما يلزم من تقارير.	0.727	*0.000
8.	يقوم بمتابعة دورية لمختلف الإدارات العامة والأقسام التابعة لها.	0.774	*0.000
9.	يحقق مبدأ الموثوقية ( إمكانية الثقة بالتقارير الفنية والإدارية والاعتماد عليها).	0.783	*0.000
10.	تقوم الوزارة بتخصيص إدارة مستقلة لمتابعة الأعمال الإدارية والفنية .	0.571	*0.001
11.	تتسم المعلومات التي يعتمد عليها نظام المتابعة بالوضوح والتكامل.	0.682	*0.000
12.	يستطيع نظام المتابعة فحص كافة مراحل تنفيذ الخطط.	0.816	*0.000

## الفصل الرابع

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.13	يقدم تغذية راجعة للمراحل التي تتبع تنفيذ الخطط والبرامج .	0.686	*0.000
.14	تعتمد تقارير نظام المتابعة على النتائج الملموسة مثل (الهدر التعليمي).	0.795	*0.000
.15	يعزز النظر إلى النتائج غير الملموسة مثل ( الرضا الوظيفي ، الكفاية .. )	0.750	*0.000
.16	يتبنى تعريف واضحاً وقياسياً للنتائج المتوقعة.	0.757	*0.000
.17	تتضمن توصيات نظام المتابعة نقاطاً تطويرية للعمل .	0.724	*0.000
.18	يتابع المدخلات المتاحة للتنفيذ.	0.798	*0.000
.19	يعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء بشكل ديناميكي وفعال.	0.840	*0.000
.20	تكاليف نظام المتابعة معقولة نسبياً مع الفوائد الناجمة عنه.	0.728	*0.000
.21	يوفر نظام المتابعة معلومات مهمة لتقييم المشروعات المنفذة.	0.792	*0.000
.22	يقوم بفحص مدى مناسبة الموارد المخصصة للاحتياجات التمويلية للدوائر والأقسام.	0.695	*0.000
.23	يعمل على الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها.	0.592	*0.001
.24	يركز على تحسين الأداء وليس تصيد الأخطاء.	0.691	*0.000
.25	تتم عملية المتابعة من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية .	0.494	*0.006
.26	تمارس من خلال المعايضة الميدانية.	0.492	*0.006
.27	تمارس من خلال عمليات التقييم المؤسسي.	0.687	*0.000
.28	تعتمد على النتائج غير الملموسة (رضا العاملين ، الكفاية درجة تطوير وتهذيب مخرجات المؤسسة وسمعة المؤسسة..).	0.820	*0.000
.29	تكون من خلال الاعتماد على النتائج الملموسة(الأداء الكلي للوحدات المكونة للإدارات الحيوية للمؤسسة) .	0.766	*0.000
.30	تتابع من خلال نسبة المنجز من الخطة .	0.406	*0.026
.31	تمارس من خلال متابعة تنفيذ البرامج والأنشطة.	0.682	*0.000
.32	تمارس من خلال مراجعة التقارير المرفوعة للإدارة العليا.	0.757	*0.000
.33	تمارس من خلال متابعة تنفيذ بنود الموازنة.	0.609	*0.000
.34	تعتمد على البيانات الإحصائية ودلالاتها.	0.642	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة.

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات لاحقة (العساف، 1995: 430). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية.

#### أ. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة أولى لقياس الثبات وقد تبين أن قيمة معامل الثبات تساوي (0.920) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### ب. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة للدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$ ، حيث r معامل الارتباط، تبين أن معامل الارتباط بين الفقرات الفردية

والزوجية يساوي (0.874)، وبعد تصحيحه باستخدام معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) فأصبح يساوي (0.933) وهو مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

## 2 المجموعة البؤرية:

قامت الباحثة باستخدام المجموعة البؤرية وهي عبارة عن نقاش مجموعة مركزة من الخبراء حول محور جديد يراد الاتفاق حوله، وإصدار أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الاعتماد عليه (الدجني،



2011: 299) وذلك لوضع استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري. ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة مجموعة من الخطوات تم الإشارة لها فيما أدناه فيما يخص إجراءات تطبيق أدوات الدراسة .

### إجراءات تطبيق أدوات الدراسة: أولاً: الاستبانة:

1. إعداد الأداة بصورتها النهائية.
2. حصلت الباحثة على كتاب موجه من الجامعة الإسلامية ،لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانات على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وملحق رقم (4) يوضح ذلك.
3. بعد حصول الباحثة على التوجيهات والتسهيلات ،قامت بتوزيع (30) استبانة أولية،للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
4. بعد اجراء الصدق والثبات قامت الباحثة بتوزيع (200) استبانة استردت منها (168) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.
5. تم ترقيم وترميز أداة الدراسة ،كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً ،من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

### ثانياً:المجموعة البؤرية:

- 1 تحديد نقاط القوة والضعف للوزارة فيما يخص نظام المتابعة من خلال تفسير نتائج الاستبانة لقياس فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة (ملحق رقم 5).
- 2 وضع إطار مبدئي للاستراتيجية وإرسالها إلى مجموعة من الخبراء ودعوتهم للاجتماع لمناقشتها.
- 3-الاجتماع بمجموعة الخبراء الممثلة للوظائف المختلفة من المدراء العامين ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، والمشرفين،وأساتذة الجامعات لمناقشتهم في الاستراتيجية وإجراءات تنفيذها (ملحق رقم 6).
- 4 تقسيم مجموعة الخبراء إلى مجموعات صغيرة لا يتجاوز عددها (3) أفراد، في كل مجموعة.
- 5 إطلاع كل مجموعة على الصورة الأولية للاستراتيجية ومناقشتها.

- 6 -الطلب من المجموعات التعديل على بنود المحاور بـ (الحذف- الدمج- الإضافة - إعادة الصياغة).
- 7 -قيام المجموعات بعمل عرض علني لما تم التوصل إليه من نتائج أمام المجموعات الأخرى.
- 8 -إتاحة المجال للمشاركين في المجموعات الأخرى للتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها في كل مجموعة.
- 9 -توثيق نتائج الورشة وعمل التعديلات على الاستراتيجية المقترحة وفقاً للتوصيات .

### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)" .  
تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 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 البيان.

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة الميدانية

### ”إجابة التساؤلات ومناقشتها“

❖ المقدمة.

❖ المحك المعتمد في الدراسة.

❖ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.

1. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

2. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

3. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

❖ التوصيات.

❖ المقترحات.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على " استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم 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 ( $4/5=0.80$ )، 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 الآتي: ( التميمي، 2004:42).

جدول (10)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
متدنية جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
متدنية	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

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

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

ستقوم الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى وأدنى ثلاث فقرات ، وتفسير نتائجهم ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

أولاً: إجابة السؤال الأول:

ما درجة فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام ؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار T لعينة واحدة واحتساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للفقرات وترتيبها حسب الأوزان النسبية كما في جدول (11).

جدول رقم (11):

تحليل الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدرجة
1.	يسهم نظام المتابعة المطبق داخل الوزارة على دقة المعلومات والبيانات	3.53	0.776	70.60	3.764	0.001	كبيرة
2.	يشجع على تنمية الكفاية في إنجاز مهام الإدارات العامة والأقسام التابعة لها.	3.53	0.730	70.60	4.000	0.000	كبيرة
3.	يكتشف الخلل والأخطاء في عمليات التنفيذ.	3.50	0.900	70.00	3.042	0.005	كبيرة
4.	يوفر وصفاً مطابقاً لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.	3.33	0.802	66.60	2.276	0.030	متوسطة
5.	يحقق الالتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات واللوائح.	3.76	0.678	75.20	6.185	0.000	كبيرة
6.	يوفر وسائل تقنية للتعرف على الأخطاء ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب.	3.43	0.773	68.60	3.067	0.005	كبيرة
7.	يوفر المعلومات الداخلية والخارجية عن الوزارة لعمل ما يلزم من تقارير.	3.60	0.932	72.00	3.525	0.001	كبيرة
8.	يقوم بمتابعة دورية لمختلف الإدارات العامة والأقسام التابعة لها.	3.46	0.937	69.20	2.728	0.011	كبيرة
9.	يحقق مبدأ الموثوقية (إمكانية الثقة بالتقارير الفنية والإدارية والاعتماد عليها).	3.40	0.968	68.00	2.262	0.031	متوسطة
10.	تقوم الوزارة بتخصيص إدارة مستقلة لمتابعة الأعمال الإدارية والفنية.	3.40	1.162	68.00	1.884	0.070	متوسطة
11.	تنتم المعلومات التي يعتمد عليها نظام المتابعة بالوضوح والتكامل.	3.23	1.006	64.60	1.270	0.214	متوسطة
12.	يستطيع نظام المتابعة فحص كافة مراحل تنفيذ الخطط.	3.00	0.830	60.00	0.001	0.999	متوسطة

## الفصل الخامس

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدرجة
13.	يقدم تغذية راجعة للمراحل التي تتبع تنفيذ الخطط والبرامج.	3.10	0.922	62.00	0.593	0.557	متوسطة
14.	تعتمد تقارير نظام المتابعة على النتائج الملموسة مثل (الهدر التعليمي).	3.06	0.827	61.20	0.441	0.662	متوسطة
15.	يعزز النظر إلى النتائج غير الملموسة مثل (الرضا الوظيفي، الكفاية..)	3.06	0.907	61.20	0.403	0.690	متوسطة
16.	يتبنى تعريفاً واضحاً وقياسياً للنتائج المتوقعة.	3.30	0.876	66.00	1.874	0.071	متوسطة
17.	تتضمن توصيات نظام المتابعة نقاطاً تطويرية للعمل.	3.30	0.876	66.00	1.874	0.071	متوسطة
18.	يتابع المدخلات المتاحة للتنفيذ.	3.16	0.874	63.20	1.044	0.305	متوسطة
19.	يعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء بشكل ديناميكي وفعال.	3.00	0.830	60.00	0.001	0.999	متوسطة
20.	تكاليف نظام المتابعة معقولة نسبياً مع الفوائد الناجمة عنه.	3.23	0.858	64.60	1.489	0.147	متوسطة
21.	يوفر نظام المتابعة معلومات مهمة لتقييم المشروعات المنفذة.	3.20	0.924	64.00	1.185	0.246	متوسطة
22.	يقوم بفحص مدى مناسبة الموارد المخصصة للاحتياجات التمويلية للدوائر والأقسام.	3.00	0.830	60.00	0.001	0.999	متوسطة
23.	يعمل على الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها.	2.80	0.996	56.00	-1.099	0.281	متوسطة
24.	يركز على تحسين الأداء وليس تصيد الأخطاء.	3.06	0.907	61.20	0.403	0.690	متوسطة
25.	تتم عملية المتابعة من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية .	3.23	0.897	64.60	1.424	0.165	متوسطة
26.	تمارس من خلال المعايضة الميدانية.	3.30	0.876	66.00	1.874	0.071	متوسطة
27.	تمارس من خلال عمليات التقييم المؤسسي.	2.90	0.803	58.00	-0.682	0.501	متوسطة
28.	تعتمد على النتائج غير الملموسة (رضا العاملين ،الكفاية درجة تطوير وتهذيب مخرجات المؤسسة وسمعة المؤسسة..).	3.03	0.999	60.60	0.183	0.856	متوسطة
29.	تكون من خلال الاعتماد على النتائج الملموسة(الأداء الكلي للوحدات المكونة للإدارات الحيوية للمؤسسة) .	3.10	0.884	62.00	0.619	0.541	متوسطة
30.	تتابع من خلال نسبة المنجز من الخطة .	3.26	0.827	65.20	1.765	0.088	متوسطة
31.	تمارس من خلال متابعة تنفيذ البرامج والأنشطة.	3.43	0.897	68.60	2.644	0.013	كبيرة
32.	تمارس من خلال مراجعة التقارير المرفوعة للإدارة العليا.	3.33	0.844	66.60	2.163	0.039	متوسطة
33.	تمارس من خلال متابعة تنفيذ بنود الموازنة.	3.26	0.907	65.20	1.610	0.118	متوسطة
34.	تعتمد على البيانات الإحصائية ودالاتها.	3.23	1.165	64.60	1.097	0.282	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للاستبانة</b>	3.25	0.649	65.00	2.133	0.042	متوسطة

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "475" تساوي 1.96

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستبانة يساوي (3.25)، أي بوزن نسبي قدره (65.00%) مما يدل على أن فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم

العالي هي فاعلية متوسطة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري ويعزز هذا المؤشر نحو درجة فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة في التوجه نحو بناء الاستراتيجية ويكون كتحديد أولي لنقاط الضعف والقوة في دراسة الواقع.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- الافتقار إلى وجود هيكل تنظيمي واضح للمتابعة وجهة مستقلة للمتابعة تكفل عملية المتابعة وتساعد الإدارة على تجاوز كافة العقبات التي تحد من تطوير العملية الإدارية مما يضمن جودة المدخلات وتوفير التوجيه اللازم للأفراد العاملين في الإدارة.
- ضعف تبني وزارة التربية والتعليم العالي للأساليب الحديثة للمتابعة والمتعلقة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في عمليات المتابعة وذات الصلة بأسلوب تحليل الانحرافات عن المعايير المحددة في الخطة، وتحليل الاختلافات بين قيم الأداء في أوقات مختلفة وتحليل الارتباط بين النتائج التي تم التوصل إليها وبين الظواهر الداخلية أو الخارجية ذات العلاقة لمعرفة مدى مسؤوليتها عن حدوث الانحراف في الأداء.
- عدم تبني نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي تعريفاً واضحاً وقياسياً للنتائج المتوقعة.
- اقتصر المتابعة على البيانات المتاحة دون النظر إلى دلالاتها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة فرانكو (franco,2010) والتي تؤكد عدم وجود علاقة بين التخطيط والعمليات والميزانية وكذلك مع دراسة ليليز (Lillis,2005) والتي أظهرت أن أهم المعوقات العملية في تطبيق خطة المؤسسة يرجع إلى ضعف في المتابعة والتقييم من قبل الإدارة العليا في عمليات التنفيذ وتتفق النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة كوزيك (Kusek, 2007) بضرورة إنشاء نظام للمتابعة بتوافق مع جميع المستويات لتنتقل المعلومات في أنحاء النظام الحكومي بدلاً من جمعها على مستوى واحد، وضرورة توافر معلومات عن الأداء، وإنشاء نظام للمتابعة والتقييم يتطلب استقلالية وتنسيق عبر جميع المستويات، وتطوير مؤشرات محورية لمتابعة النتائج، وكما أفادت أيضاً بأنه لا بد من إدراك الحدود السياسية المتأصلة والحقيقية للمجتمع عند إنشاء نظام للمتابعة.

وسيتم مناقشة أعلى ثلاث فقرات وأدنى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي في المجال:  
وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي في هذا المجال  
كانت:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يحقق الالتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات واللوائح". قد  
احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة  
موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

-تبني وزارة التربية والتعليم العالي لبرامج الكترونية لمتابعة الحضور والانصراف وكذلك وجود  
سجل يحوي معدل الإجازات المسموح بها للموظف خلال العام ويجدد سنوياً.  
-عدم تخطي الموظفين للحد المسموح به من قوانين وأنظمة تتعلق بالانضباط الوظيفي ونصوص  
الخدمة المدنية.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (نصير، 1991) والتي بينت أن النمط الإسلامي للرقابة قد تميز  
بالشمولية وتعددية الوسائل فهي رقابة وقائية في المقام الأول ومستندة إلى رقابة ذاتية تعتمد على  
قوة الوازع الديني - فالموظفون العموميون يشكلون قوة منظمة تدير عجلة الإنتاج في المجتمع  
ويجعلون من التنمية هدفاً سهل المنال وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة ماكاي  
(Mackay،2008) بضرورة وجود عملية المتابعة لتزويد من الشفافية وتدعم العلاقات القائمة على  
المساءلة مثل خضوع الحكومات لمساءلة البرلمان أو مجلس النواب، والمجتمع المدني، وكما تدعم  
نظام المتابعة داخل الحكومة، مثلاً بين قطاعات الوزارات و المقرات المركزية للوزارات، وبين  
الهيئات وقطاعات الوزارات، وبين الوزراء ومديري الإدارات والعاملين.

2. الفقرة رقم (7) التي نصت على " يوفر المعلومات الداخلية والخارجية عن الوزارة لعمل ما يلزم  
من تقارير". قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (72.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت  
على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.



وتعزو الباحثة ذلك إلى:

-مطالبة الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم العالي الإدارات العامة بالوزارة ومديريات التربية والتعليم التابعة لها بتزويدها بما يلزم من تقارير شهرية فيما يخص إنجازات الأقسام من أعمال ومن ثم أخذ أهم الإنجازات ليتم تدوينها في التقرير السنوي للوزارة .  
-وجود إدارات متخصصة بوزارة التربية والتعليم العالي تعنى بجمع ما يلزم من إحصائيات وبيانات متعلقة بكل من الموظفين والطلبة والمباني المدرسية على وجه التحديد.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (صيام، 2010) والتي أوصت بضرورة إيجاد قسم لنظم إدارة المعلومات و إيجاد نظام متابعة وتقييم على أن يكون واضح ومكتوب ومناسب وكذلك ما هدفت إليه دراسة ماكاى (Mackay،2008) في تحسين أداء الحكومات عن طريق وضع نظم للمتابعة والتقييم لقياس مستوى أدائها ومساعدتها على فهمه. وتستند هذه الجهود إلى فرضية بسيطة مفادها أنه كلما كثرت المعلومات كان أفضل، لتوجيه عملية صنع السياسات وإدارتها ودعمها، ولمساندة العلاقات القائمة على المساواة. ومن ثم يمكن لمعلومات المتابعة والتقييم أن تحسن مستوى قرارات الحكومة وفعاليتها لإنجاح عملية صنع السياسات المستندة للدلائل، والإدارة المستندة للدلائل والمساواة المستندة للدلائل.

3 الفقرة رقم (1) التي نصت على " يسهم نظام المتابعة المطبق داخل الوزارة في دقة المعلومات والبيانات." قد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (70.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

-وجود برامج محوسبة بالوزارة تعمل على متابعة كافة البيانات المتعلقة بأعداد الموظفين والطلبة وتقوم بتحديث كافة المستجدات المتعلقة بالمباني المدرسية مما يسهم في وجود درجة عالية من الموثوقية بالبيانات المتاحة سواء للوزارة أو للجهات الخارجية الشريكة بقطاع التعليم .

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (صيام، 2010) وذلك بضرورة إيجاد قسم لنظم إدارة المعلومات و إيجاد نظام متابعة وتقييم على أن يكون واضحاً ومكتوباً ومناسباً وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السبيعي، 2000) والتي أشارت إلى عدم توفر البيانات والمعلومات بالقدر المناسب، وضعف نظام المعلومات المحاسبي ، ونظام المراقبة الداخلية في بعض الأجهزة العامة، ذلك وأنه يعد أحد المقومات الأساسية لنجاح الجهود التي تبذل في تطبيق الرقابة على الأداء .

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1. الفقرة رقم (23) التي نصت على " يعمل على الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها". قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (56.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- ضعف في صياغة مؤشرات الأداء و عدم وجود جهاز فني متخصص بنظام المتابعة.
- ضعف مشاركة العاملين والأقسام ذات الصلة في تحليل ودراسة المشكلات والمعوقات وفي تحري أسبابها والمشاركة في اقتراح الحلول الملائمة ومنع حدوث تكرارها مستقبلاً.
- ضعف وجود آلية موحدة توضح كيفية تنفيذ مراحل الخطة أو المشروع.
- ضعف المهارات الإدارية والفنية من قبل القائمين على نظام المتابعة.
- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق نظام المتابعة.
- قلة وجود المصادر وعدم وجود أدلة تساعد القائمين على المتابعة للاسترشاد بها.
- غياب المحاسبة التي تلزم الموظفين بمتابعة أعمالهم الإدارية والفنية.
- ضعف البرامج التدريبية للقائمين على المتابعة باستخدام الوسائل الحديثة في عملية المتابعة والتقييم.
- ضعف التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين في مجال متابعة الأعمال مما يؤدي إلى جانب من الإهمال والقصور

وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كوزيك (Kusek، 2007) بضرورة إنشاء نظام للمتابعة يتوافق مع جميع المستويات لتنتقل المعلومات في أنحاء النظام الحكومي بدلاً من جمعها على مستوى واحد، وضرورة توافر معلومات عن الأداء، وإنشاء نظام للمتابعة والتقييم يتطلب استقلالية وتنسيق عبر جميع المستويات، و تطوير مؤشرات محورية لمتابعة النتائج وكذلك إلى ما أكدت عليه دراسة توماس، فنست وآخرون ( Graney, Vincent, kellaghan ) (Thomas:1996) والتي بينت دور المؤشرات في هذه العملية، خاصة في طبيعتها واختيارها واستخدامها وتورد عدد من النهج لتقييم النتائج في نخبة من البلدان الصناعية مثل: (الولايات

المتحدة، والمملكة المتحدة) وفي البلدان النامية مثل: (شيلي، كولومبيا، موريشون، ناميبيا، وتايلند) ويتم أيضاً مراجعة النظم وكذلك فحص الحجج المؤيدة ومشاركة البلدان النامية في هذه التقييمات وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **ماكاي (Mackay,2008)** حيث تعد عملية المتابعة والتقييم الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة، و تستخدم لتحديد صعوبات التنفيذ. ويمكن أن تستخدم مؤشرات الأداء لعقد مقارنات للتكاليف والأداء (وضع معايير لقياس الأداء) بين مختلف الوحدات والمناطق والمراكز الإدارية كما تستخدم لقياس الأداء، و تستخدم التقييمات وعمليات الاستعراض والمراجعة لتحديد هذه الأسباب، وهذه هي وظيفة التحكم للمتابعة والتقييم.

2. الفقرة رقم (27) التي نصت على " تمارس من خلال عمليات التقييم المؤسسي." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (58.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اقتصار مفهوم التقييم على التقييم المتعلق بالأداء السنوي للأفراد العاملين بالوزارة دون النظر إلى التقييم المؤسسي للوزارة ككل.
- ضعف وجود هيكل تنظيمي يكفل عملية المتابعة مما يساعد الإدارة على تجاوز كافة العقبات التي تحد من تطوير العملية الإدارية مما يضمن جودة المدخلات وتوفير التوجيه اللازم للأفراد العاملين في الإدارة اللازمة مما يستلزم ضرورة وجود نظام خاص بالمتابعة والتقييم في إطار هيكلي منظم.
- أن استجابة أفراد العينة للفقرة تم ربطها بالوضع المثالي الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التقييم والذي يشمل وجود آلية معينة للتقييم من خارج المؤسسة ولكن على أرض الواقع يكون من خلال الاجتماعات الدورية واللقاءات اليومية فقط وهذا لا يمنع وجود استراتيجية موحدة للتقييم المؤسسي.

وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **ماكاي (Mackay,2008)** والتي أكدت أن عملية المتابعة والتقييم تعد الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة، و تستخدم لتحديد صعوبات التنفيذ، وكذلك دراسة **فرانكو (franco,2010)** والتي توصلت إلى تصميم نظام متابعة وتقييم لدعم نتائج الدراسة وتكون النظام من ثلاث مراحل في تقييم النتائج السنوية وقياس أثر التقييم وتطبيقات رائدة للنظام بناءً على المتابعة المرتكزة على النتائج، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت

إليه دراسة (السبيعي، 2000) والتي أشارت إلى عدم توفير معايير محددة للأداء في أغلب الجهات الحكومية، وعدم توفر البيانات والمعلومات بالقدر المناسب، وضعف نظام المعلومات المحاسبي في بعض الأجهزة العامة، واتفقت أيضاً مع ما أوصت به دراسة (بن عبود، 2009) وذلك بضرورة العمل على تطوير معايير جوائز الجودة الوطنية وشموليتها لتحقيق جودة الخدمة والتميز في القطاع الحكومي، ودعم فعالية عملية التقييم التي يقوم بها البرنامج من خلال التركيز على مناسبة وصلاحيات المقومين للقيام بعملية التقييم وضرورة توافر درجة عالية من الموضوعية لديهم وبناء وتحديث وتطوير المؤشرات والمقاييس اللازمة لقياس الأداء.

3-الفقرة رقم (12) التي نصت على " يستطيع نظام المتابعة فحص كافة مراحل تنفيذ الخطط. " قد حازت على وزن نسبي (60.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- ضعف وجود استراتيجية متكاملة للمتابعة باعتبارها شرطاً أساسياً لانطلاق التخطيط والمتابعة على أسس واضحة محددة من قبل الموظفين بالوزارة والمديريات التابعة لها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ماضي، 2004) والتي خلصت إلى وجود فجوة كبيرة تبين أن عدداً من المدراء لا يقومون بعملية التخطيط السليم، ولا يستخدمون الخطط كأدوات رقابية، مما يفقد المؤسسات العامة الكثير من فوائد التخطيط، الذي يقود إلى ضعف مستوى أداء المؤسسات العام واتفقت أيضاً مع دراسة فرانكو (franco,2010) والتي بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين التخطيط والعمليات والميزانية.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)؟

ولإجابة عن هذا الفرض تحققت الباحثة من أربع فرضيات وهي كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (12).

جدول رقم (12):

نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	درجة فاعلية النظام
0.003	3.036	0.624	3.40	128	ذكر	
		0.662	3.05	40	أنثى	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "166" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (3.036) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير الجنس، ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك للأسباب التالية:

- أن معظم من هم في مراتب إدارية عليا من الذكور موزعين على دوائر متنوعة مما يجعلهم مطلعين على نظام المتابعة ونظرتهم إلى فعاليته تكون أكثر شمولية من الإناث اللواتي يشغلن في معظمهن وظائف إشرافية أقل وفي أقسام ودوائر معدودة.
- ضعف رغبة فئة الإناث في التقدم إلى شغل المناصب الإدارية العليا بسبب ضعف رغبتهم في إمضاء ساعات العمل الطويلة خلال الدوام الإداري وتفضيل العمل المرتبط بالدوام لساعات قليلة بالمدرسة.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (13).

جدول رقم (13):

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.542	0.615	0.260	2	0.521	بين المجموعات	درجة فاعلية النظام
		0.615	165	69.781	داخل المجموعات	
			168	70.301	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 165" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.542) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.615) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الفئة المستهدفة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام يخضعون لسياسة واحدة تتضمن وجود صلاحيات محددة وواضحة وفق الأسس والتعليمات المتعلقة بمتابعة الخطط والمشاريع وأنهم يعملون وفق منهجية مشتركة دون الاكتراث للمسمى الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البطاطي، 2004) ودراسة (قنديل، 2013) في عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية تتعلق بالمسمى الوظيفي.

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (14).

جدول رقم (14):

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.018	4.110	1.668	2	3.336	بين المجموعات	درجة فاعلية النظام
		0.406	165	66.965	داخل المجموعات	
			168	70.301	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 165" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.018) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (4.110) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي.



وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الفئة المستهدفة في هذه الدراسة تختلف في تاريخ حصولها على هذه المسميات الوظيفية من مديري دوائر ورؤساء أقسام وخاصة في مجال عملهم الإداري والفني والمتعلق في مجال المتابعة حيث أن الغالبية قد تدرج في الحصول على المسمى الوظيفي في فترة قصيرة والتي لم تسمح لهم بالتعرف عن كثب على كافة الآليات المتعلقة بمتابعة النتائج، وهي ما تعرف بالمهمة الإدارية والمؤسسية لوضع خطوط إرشادية لجمع البيانات وتحليلها وإبلاغها، وتحديد المسئول عن الأنشطة وإيجاد أساليب لمراقبة الجودة، بالإضافة إلى وضع الحدود الزمنية والتكاليف والعمل من خلال أدوار ومسئوليات الحكومة والشركاء الآخرين في التنمية والمجتمع المدني وأيضاً تحديد الأدلة الإرشادية عن الشفافية ونشر المعلومات وتحليلها مع التأكيد على أن إنشاء نظام للمتابعة والتقييم بحاجة إلى أن يواجه بوضوح تحديات الملكية والإدارة والصيانة والمصادقية وهذا ما أكدت عليه دراسة **ماكاي (Mackay, 2008)** ودراسة **كوزيك (Kusek, 2007)** ودراسة **فرانكو (franco, 2010)** في وجوب توافر الخبرة الوافية في مجال العمل بالمتابعة وما يترتب عليها من مسؤوليات، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة **(البطاطي، 2004)** والتي تطرقت إلى تحديد مظاهر ضعف المتابعة وآثارها والتعرف إلى أسبابها، لأن المتابعة عملية صعبة تحتاج إلى صبر ومصابرة والانشغال بالأعمال الثانوية التي يمكن تفويضها للغير وعدم إدارة الوقت إدارة جيدة والالتكال على الغير في المتابعة.

وللتعرف على الفروق لصالح من تكون تم استخدام اختبار شففيه للمقارنات الثنائية المتعددة، كما في جدول رقم (15).

جدول (15):

يوضح نتائج شففيه

القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفروق بين المتوسطات	المتوسط (j)	المتوسط (i)	المجال
0.998	-0.01253	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	درجة فاعلية النظام
0.216	-0.29472	أكثر من 10 سنوات		
0.036	-0.28220	أكثر من 10 سنوات	من 5 - 10 سنوات	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال نتائج شففيه تبين أن الفروق لصالح أفراد العينة الذين سنوات خدمتهم في المسمى الوظيفي أكثر من 10 سنوات لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة وكذلك الفرق بين

المتوسطات سالب مما يدل على تقدير درجة فاعلية النظام أعلى من الذين سنوات خدمتهم من 5 - 10 سنوات، أما بالنسبة للذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات مقارنة مع الذين من 5-10 سنوات وكذلك للذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، فلا يوجد بينهما فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأن القيمة الاحتمالية للفروق بينهم أكبر من مستوى دلالة (0.05).

-وتعزو الباحثة ذلك إلى قضاء الموظفين فترة طويلة في المسمى الوظيفي يسمح لهم بالحصول على خبرة وافية في مجال متابعة الأعمال الإدارية والفنية على عكس من يتدرج بفترات سريعة دون أخذ التغذية الراجعة والدروس المستفادة في تطوير الخطط والمشاريع المتعلقة بالإدارة التابعة له وهذا يسمح للموظف بأخذ ما يلزم من دورات تأهيلية وتطويرية في مجال المتابعة والتطوير واعتماد أساليب تعمل على الارتقاء بالأداء الإداري وتجويده. و انتقلت هذه النتيجة مع دراسة (قنديل، 2013) والتي بينت أن أغلب المستهدفين بنسبة (76.3%) لديهم خبرة جيدة في مجال المراقبة والتقييم ويستخدمون أدوات محدودة في ذلك مثل الملاحظة المباشرة والتقارير.

الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (16).

جدول رقم (16):

نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.536	-0.621	0.651	3.30	119	بكالوريوس	درجة فاعلية النظام
		0.645	3.36	49	ماجستير فأعلى	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "166" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96 ±

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.536) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-0.621) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك للأسباب التالية:

- قلة استثمار الإدارة العليا بالوزارة لطاقت مديري الدوائر ورؤساء الأقسام من أصحاب الدرجات العلمية الثانية والثالثة في مجال متابعة الخطط وآليات تنفيذها مما لا يدع مجالاً للميزة التنافسية في مجال تطوير آليات المتابعة أو وضع تصورات مقترحة للتنفيذ.
- ضعف تطبيق الفئة المستهدفة من أصحاب الدرجات العلمية الثانية والثالثة للطرق العلمية في المتابعة في مجال العمل وتمحور دراستهم حول الجزء النظري دون التطبيقي منه.
- وتتفق تلك النتيجة مع دراسة ليليز (Lillis,2005) والتي أظهرت أن أهم المعوقات العملية في تطبيق خطة المؤسسة يرجع إلى ضعف في المتابعة والتقييم من قبل الإدارة العليا في عمليات التنفيذ وكذلك دراسة (السيبي، 2000) ودراسة (أبو شقفة، 2014) ودراسة (ماضي، 2004) حيث تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ووجود فجوة كبيرة تبين أن عدداً من المدراء لا يقومون بعملية التخطيط السليم، ولا يستخدمون الخطط كأدوات رقابية، مما يفقد المؤسسات العامة الكثير من فوائد التخطيط، الذي يقود إلى ضعف مستوى أداء المؤسسات العام.

**ثالثاً: إجابة السؤال الثالث:**

والذي ينص على: ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري؟

لصياغة الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري، قامت الباحثة باستخدام أداة المجموعة البؤرية المركزة وهي عبارة عن نقاش مجموعة مركزة من الخبراء حول محور جديد يراد الاتفاق حوله، وإصدار

أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الاعتماد عليه، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهجية التالية في بناء الاستراتيجية

### منهجية الاستراتيجية:

لقد تم بناء الخطة الاستراتيجية لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري وفق منهجية التخطيط الاستراتيجي التي تتناول ثلاثة خطوات رئيسية وهي:

- **تحليل الواقع:** حيث إن هنالك الكثير والعديد من أدوات التحليل التي يمكن استخدامها كالتحليل الرباعي الاستراتيجي الذي يحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذلك نقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

- **الرؤية:** تم تحديد القيم الرئيسية في استراتيجية تطوير نظام المتابعة بالوزارة بما يتطلبه ذلك من تحديد للرؤية والرسالة وكذلك للأهداف والسياسات على المستوى الاستراتيجي للتأكد من الوصول إلى الهدف المنشود.

- **الهدف المنشود:** الذي تم العمل عليه من خلال تحديد التدخلات التي تساعدنا على الانتقال من تحليل الواقع الحالي و الهدف المستقبلي و الرؤية الشمولية لتطوير هذه الاستراتيجية.

### ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- تحديد المؤثرات الإيجابية والسلبية للوزارة فيما يخص نظام المتابعة من خلال تفسير نتائج الاستبانة لقياس فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

- وضع إطار مبدئي للاستراتيجية وإرسالها على مجموعة من الخبراء ودعوتهم للاجتماع لمناقشتها.

- الاجتماع بمجموعة الخبراء الممثلة للوظائف المختلفة من المدراء العامون ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، وأساتذة الجامعات لمناقشتهم في الاستراتيجية وإجراءات تنفيذها.

(ملحق رقم 5)

- تقسيم مجموعة الخبراء إلى مجموعات صغيرة لا يتجاوز عددها (3) أفراد، في كل مجموعة.

- إطلاع كل مجموعة على الصورة الأولية للاستراتيجية ومناقشتها.

- الطلب من المجموعات التعديل على بنود المحاور بـ (الحذف- الدمج- الإضافة - إعادة الصياغة).
- قيام المجموعات بعمل عرض علني لما تم التوصل إليه من نتائج أمام المجموعات الأخرى.
- إتاحة المجال للمشاركين في المجموعات الأخرى للتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها في كل مجموعة.
- توثيق نتائج الورشة وعمل التعديلات على الاستراتيجية المقترحة وفقاً للتوصيات.

### المرتكزات الإستراتيجية للغايات:

#### 1. اعتماد مبدأ المتابعة كأساس لتحقيق التقدم في الأداء:

تلتزم وزارة التربية والتعليم العالي بمبدأ المتابعة في مراحل عملها كافة، وتؤكد على استمرارية العملية ومتابعة مراحل تنفيذ الخطط والمشاريع وتقييمها وإحداث التغييرات اللازمة لمواكبة المتغيرات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية وذلك لتحقيق الاستدامة والتطوير.

#### 2. جودة الأداء والمخرجات:

تستند الاستراتيجية المقترحة إلى معايير جودة الأداء الإداري في كافة القضايا الاستراتيجية ، وذلك سعياً لتحسين جودة الأداء الإداري والفني ليشمل التطوير والتحسين جميع مجالات المتابعة داخل الوزارة .

#### 3. النظم والسياسات:

تولي الاستراتيجية اهتماماً بالجوانب التي تعزز مفهوم النظم والسياسات وركزت الاستراتيجية على تبني السياسات والاستراتيجيات المتطورة في مجال عملها في المتابعة وذلك من خلال التركيز على النوعية والتفعيل الجيد للسياسات الحديثة في مجال المتابعة.

#### 4. التطور التكنولوجي:

تهتم الاستراتيجية المقترحة باستثمار كافة الجهود في مجال تطوير العمل في مجال المتابعة بالوزارة وذلك بالاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية والإعدادات الحديثة في الخدمات المقدمة للعاملين والطلبة في جميع المجالات.

### 5. تحقيق الاستدامة :

تركز الاستراتيجية على تعزيز مفهوم الاستدامة في كافة مجالاتها الإدارية والفنية وذلك من خلال تحسن الأداء الإداري والفني لجميع الفئات من العاملين والطلبة بما يحقق التطوير ورضى الجهات المستفيدة محلياً وإقليمياً ودولياً.

### المؤثرات الإيجابية والسلبية في مجالات عمل الوزارة في المتابعة:

اعتمدت المؤثرات الإيجابية والسلبية في مجالات عمل الوزارة في المتابعة على التحليل البيئي لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باستخدام أسلوب تحليل (SWOT) ويمثل تحليل البيئة الداخلية للوزارة الجزء الأول من التحليل البيئي والغرض من هذا التحليل هو :

- تحديد وتشخيص مجالات القوة التي تتميز بها وزارة التربية والتعليم في مجال المتابعة .
- تحديد وتشخيص مجالات الضعف التي تعاني منها الوزارة في مجال المتابعة .

نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها وزارة التربية والتعليم والعالي بناء على نتائج الاستبانة لقياس فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي حسب أفراد العينة لها بدرجة (كبيرة) والتي تتمحور حول المؤثرات التالية:

### -المؤثرات الإيجابية

أهم المؤثرات الإيجابية:

- 1 وجود كوادر بشرية مؤهلة تربوياً ومهنية .
- 2 توافر البيانات الداخلية والخارجية عن الوزارة لعمل ما يلزم من تقارير .
- 3 التزام الموظفين بالقوانين والتعليمات والسياسات واللوائح .
- 4 توافر المتابعة الدورية لجميع الإدارات والأقسام بالوزارة .
- 5 حداثة الوسائل التقنية في وزارة التربية والتعليم العالي .
- 6 تتسم الانجازات العامة بالالتزان والكفاية في تحقيق مهام الإدارات.
- 7 وجود روح جيدة وعلاقة طيبة بين أعضاء فريق الإدارات العامة والأقسام بالوزارة .

### المؤثرات السلبية

أهم المؤثرات السلبية:

- 1 عدم وضع آليات محددة ومنهجية لاستراتيجيات المتابعة في الوزارة .
- 2 عدم تبني أساليب علمية ومنتطورة في مجال المتابعة مثل أسلوب بيرت (PERT) أو المتابعة في الزمن الحقيقي .
- 3 عدم إشراك خبراء في مجال المتابعة في وضع الخطط لمتابعة المشاريع والأنشطة بالوزارة.
- 4 عدم إجراء تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين في مجال تطوير عملهم في مجال المتابعة.
- 5 عدم وجود إدارة مستقلة للمتابعة الشاملة.
- 6 ضعف كفاءة العاملين في متابعة كافة المشاريع والخطط المنفذة في الميدان .
- 7 ضعف اعتماد نظام المتابعة على النتائج.
- 8 ضعف قيام نظام المتابعة على الكشف من الانحرافات قبل حدوثها .
- 9 عدم اعتماد نظام المتابعة على النتائج الملموسة أو غير الملموسة .
- 10 عدم وجود نظام تغذية راجعة يتبع تنفيذ ومتابعة المشاريع والخطط وذلك لعمل ما يلزم من إجراءات.
- 11 ضعف اعتماد نظام المتابعة على البيانات الإحصائية ودلالاتها .
- 12 ضعف كفاية الموظفين في توفير معلومات مهمة لتقييم المشاريع المنفذة وآلية متابعتها .
- 13 برامج التدريب مازالت بحاجة إلى تطوير عملها بما يتناسب مع المتغيرات الحديثة في مجال المتابعة.
- 14 وجود فجوة لدى العاملين في الربط بين الكفاءة النظرية والتطبيق العملي في مجال المتابعة.
- 15 ارتباط البحث العلمي لدى العاملين بغرض الترقيات وغياب سياسة تفرغ الكفاءات في العمل التطويري والإبداعي لتحسين الخطط في مجال المتابعة وتطوير الأداء الإداري.
- 16 ضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الالكترونية والمحوسبة في تطوير الأنظمة الإدارية لتحسين الأداء.

ويتمثل الجزء الثاني من التحليل البيئي في تحليل البيئة الخارجية لوزارة التربية والتعليم العالي في مجال المتابعة للوصول إلى الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة.

### الفرص:

هي أي مجال من مجالات نشاط الوزارة بما في ذلك مدخلاته وعملياته ومخرجاته والتي تستطيع الوزارة من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية بالمقارنة بالوزارات الأخرى في مجال متابعة المشاريع والأعمال والخطط ، وذلك في ضوء المتغيرات الاقتصادية والسياسة والاجتماعية والتكنولوجية التي تطرأ على البيئة المحلية والدولية ، وفي ضوء ذلك فإنه يجب على المؤسسة التربوية اكتشاف هذه الفرص والسعي لاستثمارها قدر المستطاع وتحقيق الميزة التنافسية في مجال المتابعة وتوفير وسائل مميزة وحديثة في المتابعة وتكون على أسس علمية دقيقة ومتطورة ترتقي بأداء الموظفين في المؤسسة التربوية وتكون رائدة في مجال المتابعة .

### التهديدات :

هو أي تغيير أو تصرف مرتبط بقوى البيئة الخارجية الكبرى ( القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية)، أو بقوى البيئة الداخلية للوزارة (العاملين، المعلمين) ويرتبط بأي مجال من مجالات عمل الوزارة، ويمثل تهديدا حقيقيا لأداء الوزارة على الصعيدين الفردي والجماعي أو يتعلق بالتقييم المؤسسي ككل ويؤثر سلبا على وضع المؤسسة التربوية بالمقارنة مع باقي المؤسسات التربوية بالدول المجاورة أو الإقليمية وقد يؤدي إلى زعزعة في الميدان التربوي ويعكس أثره في المجتمع المحلي.

### وتحدد الاستراتيجية المقترحة بالغايات التالية:

1- تطوير منظومة المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة: وتشير إلى التخلي عن الآليات التقليدية في المتابعة والتي تركز على التفرد في التخطيط وزيادة فاعلية المتابعة بإتباع الآليات الحديثة في أنظمة المتابعة وذلك من خلال الإدارة الجيدة وتجويد العمليات الإدارية والفنية داخل الإدارات وكذلك الأرشفة وكتابة التقارير على مستوى الإدارة العليا والأقسام التابعة للوزارة.



- 2- تمكين نظام المتابعة لزيادة فاعلية الأداء الإداري: ويقصد به استجابة الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية لمتغيرات نظام المتابعة حيث يمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بفاعلية وفقاً للصلاحيات والمسؤوليات المتاحة لهم من خلال وجود الهيكل الإداري والاتصال والتعاملات الالكترونية والاتصالات لتنسيق العمل في هذا الإطار واستثمار نتائج المتابعة في تطوير سياسات الوزارة واستراتيجياتها وخططها كتغذية راجعة لتطويرها.
- 3- تحسين أداء العاملين حسب معايير جودة الأداء الإداري: ويقصد به الارتقاء بأداء العاملين لزيادة فاعلية نظام المتابعة ويكون ذلك بالتدريب والممارسة.
- 4- تعزيز مبدأ المتابعة المعتمد على النتائج الملموسة وغير الملموسة: ويقصد به مقدرة نظام المتابعة على تطوير كفاءة وفعالية إدارة العمليات على المستويات الإدارية كافة من خلال تطوير أسس المتابعة المعتمدة بالوزارة..

الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم  
العالى بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري

أولاً: الرؤية

نحو منظومة متابعة إدارية وفنية متطورة ومستدامة وفاعلة في إدارة التعليم .

ثانياً: الرسالة

يسعى نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالى بفلسطين إلى التطوير المستمر للأنظمة وآليات ومنهجيات العمل الإداري وفق مفاهيم جديدة في تقديم الخدمات الإدارية والفنية للمستفيدين من العاملين والطلبة بما يحقق توجيه السياسات والاستراتيجيات العامة والخاصة والتدخل المباشر لمعالجة كافة التحديات وتحقيق الأداء المميز وفقاً لمعايير جودة الأداء .

ثالثاً: غايات الاستراتيجية المقترحة وأهدافها:

الأهداف	الغايات
<p>الهدف (1-1): - توظيف الاستراتيجيات الحديثة في المتابعة باستخدام الأسلوب العلمي. الهدف (1-2): - تجويد العمليات الإدارية والفنية داخل الإدارات والأقسام التابعة للوزارة.</p>	<p>المجال الأول: تطوير منظومة المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالى في محافظات غزة.</p>
<p>الهدف (2-1): - تعريف العاملين بالوزارة على متغيرات نظام المتابعة. الهدف (2-2): - إيجاد هيكل إداري متكامل لنظام المتابعة</p>	<p>المجال الثاني: تمكين نظام المتابعة لزيادة فاعلية الأداء الإداري.</p>

<p>الهدف (3-1): -تحديد معايير محددة ومؤشرات واضحة لتقييم الأداء وفق نظام الجودة . الهدف (3-2): - متابعة أداء العاملين وفق نظام المتابعة باستمرار .</p>	<p>المجال الثالث: تحسين أداء العاملين حسب معايير جودة الأداء الإداري.</p>
<p>الهدف (4-1): - تدعيم كفاءة إدارة العمليات الإدارية والفنية على المستويات الإدارية كافة. الهدف (4-2): - تحكيم النتائج في ضوء معايير ومؤشرات محددة وواضحة .</p>	<p>المجال الرابع: تعزيز مبدأ المتابعة المعتمد على النتائج الملموسة وغير الملموسة.</p>

- آليات تحقيق الغايات والأهداف:

الغاية رقم (1): تطوير منظومة المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة	
إجراءات التطبيق وآلياته	الأهداف
<p>- تحديد الأساليب الحديثة في المتابعة. - نشر ثقافة المهنية في المتابعة. - تهيئة الظروف في الوزارة لمتغيرات الأساليب العلمية في المتابعة. - توفير الطاقم البشري المؤهل للتدريب في مجال المتابعة. - تبني إطار فكري وتنظيمي لعملية المتابعة. - تفعيل الشراكة مع المؤسسات الشريكة لتبادل الخبرات في مجال المتابعة. - تصميم برنامج متكامل للمتابعة . - تحديد آليات قياس الأثر في المتابعة .</p>	<p>الهدف (1-1): توظيف الاستراتيجيات الحديثة في المتابعة باستخدام الأسلوب العلمي.</p>

<p>- توفير وسائل اتصال فاعلة بين العاملين بالوزارة.</p> <p>- تحديد الصلاحيات الموكلة للعاملين.</p> <p>- تحديد القواسم المشتركة في العمليات الإدارية والفنية.</p> <p>- إجراء التعديلات اللازمة للمهام الموكلة للعاملين.</p> <p>- إعداد أدلة واضحة ومعلنة عن سير العمل بالوزارة.</p> <p>- تحديد العجز والفائض من العاملين في الإدارات والأقسام التابعة للوزارة.</p> <p>- تشكيل وحدة مستقلة وخاصة بنظام المتابعة بالوزارة .</p>	<p>الهدف (1-2):</p> <p>تجويد العمليات الإدارية والفنية داخل الإدارات والأقسام التابعة للوزارة.</p>
<p>الغاية رقم(2): تمكين نظام المتابعة لزيادة فعالية الأداء.</p>	
<p>-عقد اجتماعات دورية للعاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية للاستجابة لمعطيات نظام المتابعة.</p> <p>-تشكيل مجموعات بؤرية لتحديد أشكال المتابعة بالوزارة.</p> <p>-تزويد العاملين بالمؤسسة ببرامج ودورات متخصصة في مجال المتابعة.</p> <p>-تفعيل دور العاملين في تحديد استراتيجيات المتابعة.</p>	<p>الهدف (2-1):</p> <p>تعريف العاملين بالوزارة على متغيرات نظام المتابعة.</p>
<p>-إعادة النظر في الهيكل الإداري المعتمد في الوزارة.</p> <p>-عقد لقاءات مركزة لتحديد احتياجات الهيكل الإداري الإستراتيجية.</p>	<p>الهدف (2-2):</p>

<p>- الاستفادة من التجارب الإقليمية والدولية في بناء الهيكل التنظيمي للوزارة. - تبني سياسة الهندرة (إعادة هيكلية العمليات الإدارية) في البناء المؤسسي.</p>	<p>إيجاد هيكل إداري متكامل لنظام المتابعة.</p>
<p>الغاية رقم(3): تحسين أداء العاملين حسب معايير جودة الأداء الإداري.</p>	
<p>- صياغة معايير واضحة ومعلنة للأداء الإداري. - تطوير كفايات العاملين في مجال المتابعة. - تحديث الأساليب المعتمدة في المتابعة. - ربط المفاهيم الحديثة في المتابعة في تقييم الأداء. - جسر الفجوة بين الواقع الإداري والمعايير المعتمدة في تقييم الأداء. - تطبيق معايير الجودة في تقييم الأداء على سائر الإدارات والأقسام التابعة للوزارة. - مراعاة نماذج التقييم للوصف الوظيفي لكل وظيفة. - صياغة مؤشرات واضحة لتحديد مدى تحقق المعايير.</p>	<p>الهدف (3-1): تحديد معايير محددة ومؤشرات واضحة لتقييم الأداء وفق نظام الجودة.</p>
<p>- رسم خطة عمل شاملة لمتابعة العمل بالوزارة. - رصد لجميع التجاوزات والإخفاقات الإدارية والفنية. - معالجة القصور وفق خطة مدروسة. - الارتقاء بأداء العاملين بالوزارة في مجال المتابعة. - تحديد الأدوار والمسؤوليات للعاملين وفق الوصف الوظيفي. - تنفيذ زيارات رسمية وميدانية.</p>	<p>الهدف (3-2): متابعة أداء العاملين وفق نظام المتابعة باستمرار.</p>

<b>الغاية رقم(4): تعزيز مبدأ المتابعة المعتمد على النتائج.</b>	
<p>الهدف(1-4):</p> <p>- عقد ورشات عمل لتعزيز مفهوم الكفاءة في العمل المؤسسي.</p> <p>- توفير المتطلبات المادية والبشرية لزيادة كفاءة إدارة العمليات الإدارية والفنية.</p> <p>- تشكيل لجان متخصصة لقياس الإنتاجية بالوزارة.</p> <p>- اعتماد بوابة إلكترونية لمتابعة الإدارات والأقسام التابعة للوزارة .</p> <p>- إعداد مواد تدريبية في مجال المتابعة.</p> <p>- تدريب العاملين على المتابعة وفق الأساليب العلمية.</p>	<p>تعزيز كفاءة إدارة العمليات الإدارية والفنية على المستويات الإدارية كافة.</p>
<p>الهدف(2-4):</p> <p>- بناء برامج إدارة ومتابعة الخطط التشغيلية.</p> <p>- مراجعة النتائج غير الملموسة.</p> <p>- الاستفادة من النتائج في بناء الخطط المستقبلية.</p> <p>- تدريب المعنيين من الموظفين في مجال متابعة البرامج والخطط.</p> <p>- إعداد تقارير المتابعة بشكل دوري.</p> <p>- استخدام تحليل الانحرافات عن المعايير المحددة في الخطة.</p> <p>- تطوير إطار عمل المتابعة خلال فترة التخطيط للمشروع.</p> <p>- اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتخفيف نسب التكلفة.</p>	<p>تحكيم النتائج في ضوء معايير ومؤشرات محددة وواضحة .</p>

### نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة التي قامت بها الباحثة والتي تناولت استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري، والتي استخدمت فيها الباحثة أداتين وهما الاستبانة والمجموعة البورية، حيث قامت بتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، ووضع الاستراتيجية المقترحة، وبالتالي قامت الباحثة بوضع خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي كالتالي:

1. الوصول لاستراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري تتضمن رؤية ورسالة لنظام المتابعة وغايات وأهداف وإجراءات محددة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي.
2. بلغت الدرجة الكلية لاستبانة قياس فاعلية نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري بمتوسط حسابي يساوي (3.25) أي بوزن نسبي قدرته (65.00%) وهي فاعلية متوسطة لنظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزي لمتغير الجنس ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الذكور.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزي لمتغير سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي ومن خلال نتائج شففيه تبين أن الفروق لصالح أفراد العينة الذي سنوات خدمتهم في المسمى الوظيفي أكثر

- من 10 سنوات وكذلك الفرق بين المتوسطات سالب مما يدل على تقدير درجة فاعلية النظام أعلى من الذين سنوات خدمتهم من 5-10 سنوات .
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
7. فقرة "يحقق نظام المتابعة الالتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات واللوائح." قد احتلت المرتبة الأولى وجاءت بوزن نسبي (75.20%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
8. فقرة "يوفر نظام المتابعة المعلومات الداخلية والخارجية عن الوزارة لعمل ما يلزم من تقارير." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (72.00%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة .
9. فقرة " يسهم نظام المتابعة المطبق داخل الوزارة في ودقة المعلومات والبيانات." قد احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (70.60%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة .
10. فقرة "يعمل نظام المتابعة على الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (56.00%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة .
11. فقرة "تمارس عملية المتابعة من خلال عمليات التقييم المؤسسي." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (58.00%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.
12. فقرة " يستطيع نظام المتابعة فحص كافة مراحل تنفيذ الخطط." قد حازت على وزن نسبي (60.00%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة .



### توصيات الدراسة:

وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها خلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات من خلال المعايير المستخدمة في الدراسة وأهمها:

#### - من حيث السياسات:

1. دراسة الاستراتيجية وتطويرها واعتمادها بشكل محوري للتطوير المستقبلي فيما يخص نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي .
2. ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي استراتيجيات حديثة في مجال المتابعة ووفق منهجية محددة وتبعاً للأسلوب العلمي الحديث في المتابعة.
3. اعتبار المتابعة والتقييم في التخطيط الاستراتيجي مكوناً هاماً وأساسياً لخطط القطاع التربوي.

#### - من حيث الإجراءات:

4. تبني معايير واضحة ومعلنة لتقييم الأداء الإداري والمؤسسي في مجال المتابعة.
5. تشكيل وحدة مستقلة وخاصة بنظام المتابعة بالوزارة .
6. إعداد دليل سياسات المتابعة وفقاً للأدلة المعتمدة إقليمياً وعالمياً.
7. نشر ثقافة المتابعة بين الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي من خلال دورات تدريبية تأهيلية ومتقدمة في إعداد نماذج للمتابعة والتطوير.
8. عقد ورشات عمل تتمحور حول المفاهيم الحديثة في المتابعة وتطوير العمل الإداري والفني.
9. تشكيل لجان فنية متخصصة لمتابعة العمل الإداري والفني طبقاً لمعايير جودة الأداء الإداري.
10. تطوير مؤشرات محورية لمتابعة النتائج، وهو ما يعد وسيلة لتقييم درجة تحقيق النتائج.
11. ضمان استمرار نظام المتابعة والتقييم داخل الوزارة، وهو ما يميز العملية على المدى الطويل المتضمنة في ضمان طول المدة والاستخدام.
12. إيجاد نظام تغذية راجعة يعمل على متابعة تنفيذ المشاريع والخطط وذلك لعمل ما يلزم من إجراءات.
13. استخدام مؤشرات الأداء لعقد مقارنات للتكاليف والأداء (وضع معايير لقياس الأداء) بين مختلف الوحدات والمناطق والمراكز الإدارية .

14. رصد ومتابعة جميع الإجراءات وتصحيح المسارات عند وجود الانحرافات التي تعيق تنفيذ الخطة، وكذلك التأكد من التوازن بين نتائج الأداء الداخلي ونتائج الأداء المؤسسي والمقارنة مع الأداء المخطط

#### - من حيث دعم الإدارة للموارد البشرية والمادية:

15. تدريب الكوادر البشرية في مجال المتابعة ليشمل كافة مراحل التخطيط لضمان استدامة التحديث ، والتطوير على البرامج و الخطط .
16. دراسة احتياجات المؤسسة التربوية من برامج ومراجع في مجال المتابعة ومقارنها مع استراتيجيات الدول المجاورة ، أو الإقليمية أو الدولية .
17. رصد ومتابعة جميع الاحتياجات التمويلية وآليات تعبئة الموارد لتحديد التمويل الإضافي المطلوب من خلال متابعة تنفيذ الأنشطة خلال خطة المؤسسة التربوية.
18. تعزيز الثقة بين العاملين كافة سواء بين أعضاء المتابعة أو العاملين المستهدف متابعتهم، واحترام الأفكار المقدمة مما يساعد في إجراء التطوير والتحديث المنشود بين جميع عناصر العملية التعليمية.

#### مقترحات الدراسة:

في ضوء توصيات الدراسة يمكن عرض المقترحات التالية :

- 1) إجراء دراسة مقارنة حول أثر المتابعة في تطوير الأداء الإداري للموظفين العاملين في مجال المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي .

## قائمة المراجع

القرآن الكريم: تنزيل العزيز الرحيم  
أولاً: المراجع العربية:

1. أبو شقفة، كمال (2014): "درجة ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمحافظات غزة للتقييم والمتابعة وعلاقتها بجودة العمل من وجهة نظر المشرفين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو كريم، أيمن (2013): "علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، فلسطين.
3. الأزهري، محيي (1979): الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، عمان، الأردن.
4. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2003)، "تصميم البحث التربوي"، فلسطين، غزة.
5. الأغا، إحسان، الأستاذ، محمود (2003). مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة: مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر.
6. البطاطي، سالم (2004): المتابعة العمل التربوي، البيان - بريطانيا العدد (190).
7. بن عبود، علي (2009): "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية.
8. البيلاوي وآخرون، (2006): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. الترمذي، محمد بن عيسى بن سور (1978): سنن الترمذي، كتاب البر والصلة (باب) ما جاء في الشكر لمن أحسن إليك (حديث 1954) وقال: هذا حديث حسن صحيح، تحقيق: إبراهيم عطوة عوض، مطبعة مصطفى الحلبي، مصر.
10. التميمي، فواز (2004): "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان الأردن.
11. جابر، جابر (2011): اتجاهات وتجارب معاصرة في تقويم أداء التلميذ والمدرس، دار الفكر العربي القاهرة.
12. جراهم كيني (2007): التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء تطوير وقياس استراتيجية ناجحة (ترجمة هذا السديري)، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض .

13. جوهر، صلاح، (1984): إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، مصر.
14. الحربي، أحمد (2003): "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة، تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم (الأمنية) الرياض - السعودية.
15. الحريري، محمد (2012): إدارة الأعمال الدولية والعالمية، إدارة الإلحاق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. الحسيني، فلاح (2006): إدارة المشروعات الصغير، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الخزاعلة، محمد، (2010): النظام التربوي بين وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
18. الخطة الاستراتيجية لمحافظة البحيرة (2007)، جمهورية مصر العربية.
19. خفاجي، إيهاب (2009): "مبادئ ديمنج وتطوير العمل الإداري في مصر وزارة التعليم أنموذجاً"، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
20. الدجني، إياد (2006): "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.
21. الدجني، إياد (2011): "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
22. الدوري، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
23. الدوري، زكريا (2010): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
24. ديري، زاهد (2011): الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
25. زيارة، فريد (2009): وظائف الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
26. السالمي وآخرون (2009): أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
27. السلمي، علي (2003): التخطيط والمتابعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

28. السلمي، علي (2013): **التخطيط والمتابعة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
29. شاهين، ماجد (2010): "فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة .
30. صيام، أمال (2010): "تطبيقات الخطة الإستراتيجية وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
31. عباس بركات على، عبد الله (2001): **مبادئ علم الإدارة**، مكتبة الرائد العلمية.
32. عباس، على (2006): **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. عبد المؤمن، علي (2008): **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب**، ط (1) ليبيا: منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات.
34. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وآخرون (2001)، **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، عمان، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
35. العساف، صالح (1995)، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
36. علاوي، حسين (2013): **النظرية الاستراتيجية المعاصرة**، دار الحكمة، بغداد.
37. غنيمة، متولي (2005): **التخطيط التربوي**، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان الأردن.
38. غنيمة، محمد (2003): **مستوى التخطيط التربوي**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
39. الفتلاوي، سهيلة (2008): **الجودة في التعليم (المفاهيم - المعايير - المواصفات - المسؤوليات)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
40. القرشي، نجوان (2010): "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء لعاملين (دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة واي للهاتف النقال"، رسالة ماجستير، جامعة عدن - الجمهورية اليمنية.
41. الكرخي، مجيد (2009): **التخطيط الاستراتيجي**، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

42. ماضي، كامل (2004): "مدى فاعلية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
43. المانع، محمد (2006): "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية.
44. مجاهد وعناني، محمد، هشام، (2011): استراتيجيات الجودة في التعليم، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية.
45. مريزق، هشام (2009): التخطيط التربوي المفهوم والواقع والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
46. مصطفى، أحمد (2006): إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، دار الناشر - القاهرة .
47. المغربي، عبد الحميد (2006): الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصور، مصر.
48. ملحم، سامي (2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
49. ملحم، سامي (2005): مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة.
50. ناجي، عبيدة (1982): الرقابة على الاداء، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
51. نصير، نعيم (1991): المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الادارة العامة دراسة مقارنة، مجلة الملك سعود، ج3، العلوم الإدارية (1).
52. نعيم، محمد (2012): "واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
53. النمر، سعود وآخرون (1997): الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
54. الهدود، دلال (1994): "إسهامات التخطيط التربوي في تطوير النظام التعليمي بدولة الكويت"، دراسات تربوية المجلد التاسع الجزء (67)، القاهرة .
55. وزارة التربية والتعليم (2007): الخطة الخمسية التربوية التطويرية 2007-2011، الإدارة العامة للتخطيط التربوي، فلسطين.

56. وزارة التربية والتعليم العالي (2010): الاستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم 2011 - 2013.
57. وزارة التربية والتعليم العالي (2011): الدليل المرجعي للمتابعة الشاملة، فلسطين.
58. وزارة التربية والتعليم العالي (2011): تقرير الإنجاز لوزارة التربية والتعليم العالي للعام 2011، غزة فلسطين.
59. وزارة التربية والتعليم العالي (2013): البرنامج التدريبي حول تخطيط قطاع التعليم، فلسطين.
60. وزارة التربية والتعليم العالي (2013): نظام المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية للتطوير التربوي (2008 - 2012)، الإدارة العامة للتخطيط التربوي، فلسطين.
61. وزارة التربية والتعليم العالي (2014): الإدارة العامة للتخطيط التربوي، فلسطين.
62. وزارة التربية والتعليم العالي (2014): الكتاب الإحصائي لإحصائيات التعليم العالي، فلسطين.
63. وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي (2011): وثيقة الخطة الاستراتيجية للأعوام (2011-2013)، المملكة الأردنية الهاشمية .
64. الوكالة الكندية للتنمية (2010): التدريب على مهارات المتابعة والتقييم، ورشة عمل، مقدمة لبرنامج التنمية بالمشاركة - مصر.
65. ويح، محمد(2003): منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
66. اليونسكو (2013): تصميم نظام للمتابعة والتقييم لخطة القطاع التربوي، البرنامج التدريبي حول تخطيط القطاع التربوي.
67. اليونسكو(2006): التخطيط المعتمد على النتائج.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Antin-povea, A.V (2005): "Monitoring of regional education systems in primary vocational education", Russia.
2. CRS (2012): Monitoring, Evaluation, accountability and learning in emergencies.



3. Development projects (1992): The development of a monitoring system, int. **Journal Educational Development**. Vole 12. No 1, pp. Us-73, Great Britain.
4. England, (2010) "**Crisis monitoring and response system**".
5. Federal Ministry for education, the arts and culture (2007): **Educational Monitoring com purgative studies and innovation**, Austria.
6. Franco, G, (2010): "**Building a results-based monitoring and evaluation system, 2004-2007**". D.C, World Bank.
7. Gabor, kertes (2009)": "**The assessment and evaluation of educational institutions**, school accountability " chapter7. Pp 179.
8. Graney, Vincent, kellaghan, Thomas (1996): "**Monitoring the learning outcomes of education systems** ", England.
9. [http://econ.core.hu/file/dawnloadLgreenbook/chapler7/.pdf](http://econ.core.hu/file/downloadLgreenbook/chapler7/.pdf).
10. Jody, zallkuselk (2007): "**Ten steps to a results based monitoring and evaluation systems**, public management, and world bank publishment.
11. Keith, Mackay (2008): **Helping countries build government monitoring and evaluation systems**. World band contribution to evidence – based policy making, Evaluation capacity Development, Independent Evaluation Group, world Bank
12. Khan, f: (2002): "**Monitoring and Evaluation to assess implementation of educational plans**.
13. Liep (2013): **Supervision: a key component of a quality monitoring system**.
14. Lillis, D,(2005): "**The systematic evaluation of a strategic management program in an Isrish institute of technology**", Riga, Latvia , Dublin institute of technology , pp.20-31.
15. Mackay, Keith (2010): **Education for All global Monitoring report 2007** : strong Foundation. Paris: Enesco.
16. Maritzen, Norbert (2007): "**Educational monitoring in Germany – A system Innovation to safeguard quality standards**.
17. Marshall, Ross. (2013): International principles for best practice of follow- up impact Assessment and project Appraisal , **volume 23, number 3, September 2005 , pages 175-181**, beech tree publishing , 10 Watford close , UK.
18. Ministry of Education and Higher Education (2010): "**Education secretor and cross- sector strategy**" 2011- 2013, Palestine.
19. Qandeel , Ashraf (2013):" Designing a model to improve the follow up of implementation of Biennium plan in the education department at UNRWA – Gaza strip" ,**master thesis**, Islamic university ,Palestine.

20. Richards, C.E (1988):" **A typology of Educational Monitoring system. Educational Evaluation and policy analysis (oC2) . pp. 106-116.**
21. Sida (2004):" **Monitoring for Education results"** a study on results – orientation and the role of indicators, Stockholm.
22. Slater, liz (2013): **Quality as durance and accountability**, CFBT Education Trust , U.K .
23. Tarin (2010)" **self – assessment process. The importance of follow up for success**, quality assurance in Education, vol. 18, no.1 pp.19-33.
24. Turkey (2005):" **Educational sector study sustainable path ways to an effective , equitable and efficient education"**.
25. Unaid: (2008) : **Basic Terminology and frameworks for monitoring and Evaluation**, Geneva.
26. Undp (2009) : **Hand Book on planning monitoring and Evaluation for development results** , united states of America.
27. UNDP (2013): **Indications and monitoring frame work for sustainable Development – Goals.**
28. UNDP (2014). **Statistics and indicators for the post – 2015 redevelopment – a agenda.**
29. Unesco uis (2011): **Out of school children.** New data reveal persistent challenges.
30. Unicef (2008): **Bridging the gap**, the Role of monitoring and evaluation in Evidence- based policy making, palais donation, Switzerland
31. United Nations (2007): **Indicators of sustainable development**, third edition, new York.
32. United nations Educational (2006): **Scientific and cultural organization unesco: national education sector develop work**
33. World bank (2003): **Monitoring Educational performance in Caribbean**, wasting ton: world bank.
34. World bank (2010): **What is school- based Reform?** Washington D.C: world bank.
35. World bank (2013): **Frame work for the reform ton:** world bank.
36. World bank (2003):"**Monitoring educational performance in the Caribbean"**.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. التدريب على مهارات المتابعة والتقييم: الموقع الإلكتروني [www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net) بتاريخ 2015/5/30.

2. جودة الأداء الإداري: الموقع الإلكتروني <http://www.edarat.netlarticles/quality> بتاريخ 27/3/2015.
3. طرق المتابعة: الموقع الإلكتروني [www.wordpress.com](http://www.wordpress.com) بتاريخ 2015/4/25.
4. الفرق بين المتابعة والتقييم: الموقع الإلكتروني [www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net) بتاريخ 2015/4/20.
5. موقع وزارة التربية والتعليم العالي (2014): [www.mohe.gov.ps](http://www.mohe.gov.ps) تم زيارة الموقع في 10 أكتوبر 2014.
6. موقع الإدارة العامة للتربية والتعليم بالشرقية بنات، <http://www.sqc.org.sa/sqcdocs/IslamicQFqh.pdf>، بتاريخ 2015-9-3.

#### رابعاً: المقابلات

1. مقابلة مع د. على عبد ربه خليفة مدير عام التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي بتاريخ 2015/4/16م.
2. مقابلة مع د. أنور البرعاوي وكيل وزارة التربية والتعليم العالي للشؤون التعليمية بتاريخ 2015/4/19م.

## قائمة الملاحق

## ملحق رقم (1)

## الاستبانة بصورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
أصول تربية

الأستاذ الدكتور : ..... حفظه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

## الموضوع / طلب تحكيم استبانة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية والتي تشكل أداة لدراسة ميدانية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية بغزة وهي بعنوان " استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري " وتتخلص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:-

1. ما درجة فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري

الدوائر ورؤساء الأقسام؟

2. هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $a \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات

مديري الدوائر بمحافظة غزة لدرجة فاعلية نظام المتابعة تعزى لمتغيرات الدراسة :

(الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

3. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم في ضوء معايير

جودة الأداء الإداري ؟

وانطلاقاً مما تعهده الباحثة في سيادتكم من خبرة واسعة ، واطلاع وخير ، وسعة أفق ،

ومنارة للعلم وطلابه ، لتتمنى أن ينال الموضوع اهتمامكم وأن ينعم ببصماتكم ولمساتكم ، وذلك بما

تبدونه من ملاحظات قيمة أو تعديلات واقتراحات تثري الدراسة وفق ما ترونه مناسباً.

لذا يرجى التكرم من سيادتكم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وصياغتها ومدى ارتباطها

وملاءمتها لموضوع البحث والمجال الذي يتضمنها.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،**

الباحثة

إيمان أحمد عبيد

رقم الجوال: 0599326255

القسم الأول: البيانات الديموغرافية.

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة :

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المسمى الوظيفي :  رئيس قسم  مدير دائرة  نائب مدير عام.
3. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية :  
 أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  
 أكثر من 10 سنوات.
4. المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير فما فوق.

القسم الثاني: استبانة قياس فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي .

درجة الانتماء للفقرات					المحور الأول: فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم
متدنية جداً	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جداً	الفقرات
					1. يؤثر نظام المتابعة المطبق داخل الوزارة على صحة دقة المعلومات والبيانات.
					2. يشجع على تنمية الكفاية في إنجاز مهام الإدارات العامة والأقسام التابعة لها.
					3. يكتشف الخلل والأخطاء في عمليات التنفيذ.
					4. يوفر وصفاً مطابقاً لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.
					5. يحقق الالتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات واللوائح .
					6. يوفر وسائل علمية للتعرف على الأخطاء ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب.
					7. يوفر المعلومات الداخلية والخارجية عن الوزارة لعمل ما يلزم من تقارير.
					8. يقوم بمتابعة دورية مستمرة لمختلف الإدارات العامة والأقسام التابعة لها لتحديد فاعليتها وحاجاتها للتحديث التطوير.
					9. يحقق مبدأ الموثوقية (إمكانية الثقة بالتقارير الفنية والإدارية والاعتماد عليها).
					10. تلتزم الوزارة بتخصيص دائرة مستقلة لمتابعة الأعمال الإدارية والفنية .
					11. تتسم المعلومات المعتمدة على نظام المتابعة بالوضوح والتكامل في كافة مراحلها ، التنفيذية.

				12. يستطيع نظام المتابعة فحص كافة مراحل تنفيذ الخطط والمساقات ، في إعداد البرامج.
				13. يقدم تغذية راجعة للمراحل التي تتلو تنفيذ الخطط والبرامج .
				14. تعتمد تقارير نظام المتابعة على النتائج الملموسة مثل ( التسرب الطلابي) .
				15. يعزز النظر إلى النتائج غير الملموسة مثل ( الرضا الوظيفي ، الكفاية .. )
				16. يتبنى تعريف واضح وقياسي للنتائج المتوقعة.
				17. يمثل جزءاً من الإدارة وليس جزءاً مضافاً إليها من الخارج.
				18. تتضمن توصيات نظام المتابعة نقاطاً تطويرية للعمل .
				19. يقوم بمتابعة المدخلات المتاحة للتنفيذ وتقدير مدى توافرها بالكم والجودة المطلوبة.
				20. يعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء بشكل ديناميكي وفعال.
				21. تكون تكاليف نظام المتابعة معقولة نسبياً مع الفوائد الناجمة عنه.
				22. يوفر نظام المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعية له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة.
				23. يقوم برصد الاحتياجات التمويلية وآليات تعبئة الموارد لتحديد مقدار التمويل.
				24. يهدف نظام المتابعة إلى الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها .
				25. يشعر العاملون بأنها أداة تساعد على تحسين الأداء وليست لتصيد الأخطاء.



المحور الثاني : فاعلية أساليب ووسائل المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي :-					
م	الفقرات	درجة الانتماء للفقرات			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً
1.	تمارس المتابعة من خلال التقارير الشهرية.				
2.	تمارس المتابعة من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل.				
3.	تمارس عملية المتابعة من خلال الاتصالات السلوكية واللاسلكية.				
4.	تمارس عملية المتابعة من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية .				
5.	تمارس عملية المتابعة من خلال المعايضة الميدانية.				
6.	تمارس عملية المتابعة من خلال مراجعة السجلات.				
7.	تمارس عملية المتابعة من خلال سجلات الحضور والانصراف.				
8.	تمارس عملية المتابعة من خلال الاعتماد على النتائج غير الملموسة .				
9.	تمارس عملية المتابعة من خلال الاعتماد على النتائج الملموسة .				
10.	تمارس عملية المتابعة من خلال نسبة المنجز من الخطة .				
11.	تمارس عملية المتابعة من خلال متابعة تنفيذ البرامج والأنشطة .				
12.	تمارس عملية المتابعة من خلال مراجعة التقارير المرفوعة للإدارة العليا.				

					13. تمارس عملية المتابعة من خلال تنفيذ بنود الموازنة.
					14. تمارس عملية المتابعة من خلال البيانات الإحصائية.
					15. تسهم عملية المتابعة في مؤسستك تحسين أسالي الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة.
					16. تسهم عملية المتابعة في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري
					17. تستخدم المؤسسة لأساليب الحديثة في عملية المتابعة .
					18. تتوافر لدى المؤسسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.
					19. تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في المؤسسة.
					20. تساعد ملاحظات الإدارة العليا بالمؤسسة في معالجة الأخطاء وضبط الانحرافات وتصويبها.

## ملحق رقم (2)

## قائمة بأسماء السادة المحكمين

قائمة بأسماء السادة المحكمين لمقياس فعالية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم في

محافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية - غزة
2	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية - غزة
3	أ.د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية - غزة
4	أ.د. محمد عسقول	الجامعة الإسلامية - غزة
5	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية - غزة
6	د. فايز شلдан	الجامعة الإسلامية - غزة
7	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية - غزة
8	د. محمد أبو شقير	الجامعة الإسلامية - غزة
9	د. أسامة المزيني	الجامعة الإسلامية - غزة
10	د. ماهر درغام	الجامعة الإسلامية - غزة
11	د. صلاح الناقة	الجامعة الإسلامية - غزة
12	د. علي شاهين	الجامعة الإسلامية - غزة
13	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى - غزة
14	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى - غزة
15	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم العالي
16	د. فتحي كلوب	وزارة التربية والتعليم العالي
17	د. خالد النويري	وزارة التربية والتعليم العالي
18	د. أكرم حماد	وزارة التربية والتعليم العالي
19	د. محمد صيام	وزارة التربية والتعليم العالي

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

المحترم

السادة/ الموظفون في وزارة التربية والتعليم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير بعنوان

”إستراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم في ضوء

معايير جودة الأداء الإداري”

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال العمل وبحكم موقعكم الوظيفي المتعلق بموضوع الدراسة فإن الباحثة ترجوكم بالتلطف والإطلاع على فقرات هذه الاستبانة بعناية وإجابة جميع أسئلتها بموضوعية ومهنية عالية.

وتؤكد الباحثة لكم بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة

إيمان أحمد عبید

القسم الأول: البيانات الديموغرافية.

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة :

5. الجنس:  ذكر  أنثى

6. المسمى الوظيفي :  رئيس قسم  مدير دائرة  نائب مدير عام.

7. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية :

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات.

8. المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير فما فوق.

القسم الثاني: استبانة قياس فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي .

م	الفقرات	الدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً
<b>فاعلية نظام المتابعة في وزارة التربية والتعليم العالي.</b>					
1.	يسهم نظام المتابعة المطبق داخل الوزارة على دقة المعلومات والبيانات .				
2.	يشجع على تنمية الكفاية في إنجاز مهام الإدارات العامة والأقسام التابعة لها.				

م	الفقرات	الدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً
3.	يكتشف الخلل والأخطاء في عمليات التنفيذ.				
4.	يوفر وصفاً مطابقاً لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.				
5.	يحقق الالتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات واللوائح.				
6.	يوفر وسائل تقنية للتعرف على الأخطاء ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب.				
7.	يوفر المعلومات الداخلية والخارجية عن الوزارة لعمل ما يلزم من تقارير.				
8.	يقوم بمتابعة دورية لمختلف الإدارات العامة والأقسام التابعة لها.				
9.	يحقق مبدأ الموثوقية ( إمكانية الثقة بالتقارير الفنية والإدارية والاعتماد عليها).				
10.	تقوم الوزارة بتخصيص إدارة مستقلة لمتابعة الأعمال الإدارية والفنية .				
11.	تتسم المعلومات التي يعتمد عليها نظام المتابعة بالوضوح والتكامل.				
12.	يستطيع نظام المتابعة فحص كافة مراحل تنفيذ الخطط.				
13.	يقدم تغذية راجعة للمراحل التي تتبع تنفيذ الخطط والبرامج .				
14.	تعتمد تقارير نظام المتابعة على النتائج الملموسة مثل (الهدر التعليمي).				

الدرجة					الفقرات	م
متدنية جداً	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					يعزز النظر إلى النتائج غير الملموسة مثل (الرضا الوظيفي، الكفاية .. )	15.
					يتبنى تعريف واضحاً وقياسياً للنتائج المتوقعة.	16.
					تتضمن توصيات نظام المتابعة نقاطاً تطويرية للعمل .	17.
					يتابع المدخلات المتاحة للتنفيذ.	18.
					يعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء بشكل ديناميكي وفعال.	19.
					تكاليف نظام المتابعة معقولة نسبياً مع الفوائد الناجمة عنه.	20.
					يوفر نظام المتابعة معلومات مهمة لتقييم المشروعات المنفذة.	21.
					يقوم بفحص مدى مناسبة الموارد المخصصة للاحتياجات التمويلية للدوائر والأقسام.	22.
					يعمل على الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها.	23.
					يركز على تحسين الأداء وليس تصيد الأخطاء.	24.
					تتم عملية المتابعة من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية .	25.
					تمارس من خلال المعايضة الميدانية.	26.
					تمارس من خلال عمليات التقييم المؤسسي.	27.

الدرجة					الفقرات	م
متدنية جداً	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					تعتمد على النتائج غير الملموسة (رضا العاملين، الكفاية درجة تطوير وتهذيب مخرجات المؤسسة وسمعة المؤسسة..).	28.
					تكون من خلال الاعتماد على النتائج الملموسة(الأداء الكلي للوحدات المكونة للإدارات الحيوية للمؤسسة) .	29.
					تتابع من خلال نسبة المنجز من الخطة.	30.
					تمارس من خلال متابعة تنفيذ البرامج والأنشطة.	31.
					تمارس من خلال مراجعة التقارير المرفوعة للإدارة العليا.	32.
					تمارس من خلال متابعة تنفيذ بنود الموازنة.	33.
					تعتمد على البيانات الإحصائية ودلالاتها.	34.



ملحق رقم (4)  
تسهيل مهمة باحثة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150 مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم.....ج.س.خ/35/.....Ref

التاريخ.....2015/05/11.....Date

حفظه الله

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة الطالبة/ ايمان احمد بشير عبيد، برقم جامعي 220130184 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعدها في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان :

استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري

والله ولي التوفيق،،،

الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



التخليط  
لاؤخ  
أبو  
5

صورة إلى:-  
الملك.

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الادارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وت.غ مذكرة داخلية ( ١٩٩١ )

التاريخ: 2015/5/14

الموافق: 25 رجب، 1436 هـ

السادة/ المدراء العامون ونوابهم  
السادة/ مديري التربية والتعليم  
المحترمين  
المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهدىكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ إيمان أحمد بشير عبيد والتي تجري بحثاً بعنوان :

" استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء

معايير جودة الأداء الإداري "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة تخصص

أصول التربية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. علي عبد ربه خليفة  
مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:

- السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية
- الملف.
- المحترم.
- المحترم.

Abdel Ashiqar

Gaza (08-2641298 – 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(2641298-08-2641297 فاكس(08-2641292)

E-mail: info@mohe.ps

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم..... ج.س.ع/35/..... Ref

التاريخ..... 2015/05/11..... Date

حفظه الله

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة الطالبة/ ايمان احمد بشير عبيد، برقم جامعي 220130184 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعدها في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان :

استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الأداء الإداري

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

٢٠١٥  
أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-  
الرف. \*

ملحق رقم (5)  
أسماء السادة المشاركين في المجموعات البؤرية

م	الاسم	جهة العمل
1	د. لينا صبيح	الجامعة الإسلامية-غزة.
2	د. أنور البرعاوي	وزارة التربية والتعليم العالي
3	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم العالي
4	د. فتحي كلوب	وزارة التربية والتعليم العالي
5	د. أحمد الحواجري	وزارة التربية والتعليم العالي
6	د. محمد صيام	وزارة التربية والتعليم العالي
7	د. سمية النخالة	وزارة التربية والتعليم العالي
8	د. تغريد عبد الهادي	وزارة التربية والتعليم العالي
9	أ. وائل شبلاق	وزارة التربية والتعليم العالي
10	أ.أرواح كرم	وزارة التربية والتعليم العالي