

تاريخ الاستلام: (2022-05-22)، تاريخ القبول: (2022-06-30)

درجة ممارسة الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة

من وجهة نظر رؤساء أقسامها

حموده أحمد عبد الواحد

وزارة التربية والتعليم

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وباستخدام المنهج الوصفي/ التحليلي، وبالرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات، هي: (الهيكل التنظيمي، والأساليب الرقابية والإدارية، والاتصال والتواصل الرقابي، ونظام تقييم الأداء)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة مكونة من (124) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها كانت "كبيرة"، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تُعزى لمتغيرات الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد لقاءات توعوية وإرشادية لرؤساء الأقسام لتثقيفهم وزيادة معرفتهم بالدليل التنظيمي المتعلق بالواجبات والمتطلبات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، مديريات التربية والتعليم، محافظات غزة.

The degree of practicing administrative control in the directorates of education in the governorates of Gaza from the point of view of the heads of their departments

Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of administrative control in the directorates of education in the governorates of Gaza from the point of view of the heads of its departments, and to reveal whether there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the sample members' estimate of the degree of administrative control practice in the directorates of education in the governorates. Gaza is attributed to the variables: (gender, academic qualification, years of service), using the descriptive/analytical approach, and with reference to previous literature, a questionnaire was built consisting of (40) items distributed over (4) areas, namely: (organizational structure, supervisory and administrative methods, And communication and supervisory communication, and the performance appraisal system), and after verifying its validity and stability, it was applied to a sample of (124) individuals. The study concluded that the degree of administrative control practice in the directorates of education in the governorates of Gaza from the point of view of the heads of its departments was "significant", and there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the sample members' assessment of the degree of practicing administrative control in the directorates of education. Education in Gaza governorates is attributed to the study variables. The study recommended the necessity of holding awareness and guidance meetings for heads of departments to educate them and increase their knowledge of the organizational guide related to duties and requirements.

Keywords: Administrative control, education directorates, Gaza Governorates.

مقدمة:

تسعى المؤسسات بأنواعها إلى الاهتمام بمواردها البشرية بدءاً من تطوير أسس ومعايير وطرق اختيارهم، ومروراً بتوصيف وظائفهم والتخطيط لها وتقييمهم وتدريبهم وتوفير جميع وسائل الأمن والسلامة لهم، مع توفير جو عمل يسوده التفاعل الذي يراعي ويهتم بمصلحة المؤسسة كما يراعي ويهتم بمصلحة العاملين من خلال سد حاجتهم الإنسانية وتوفير الرواتب التي ترضيهم وتؤمن لهم الحياة الكريمة.

لذا كانت حاجة الإنسان ماسة إلى ممارسة العملية الإدارية في حياته كونها عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات كأفراد وجماعات؛ لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسات من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والعينية المتاحة للمؤسسات (عبد الله، 2006: 6).

أما في المؤسسات التربوية فقد ظهرت الإدارة التربوية في مطلع القرن العشرين، إذ أخذت طريقها علماً مستقلاً عن علم الإدارة الصناعية، وإدارة الأعمال، والإدارة العامة، وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات التربوية، لما لها من أثر بارز وكبير في إنجاح العملية التعليمية التعلمية، وإسهام كبير في تربية الفرد وإعداده للحياة من خلال تنشئة الأجيال الصاعدة (العربي ومهدي، 2008).

ولأن الإدارة التعليمية هي المعنية بتنفيذ السياسات داخل المؤسسات التعليمية، فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليب العمل فيها، يمثل العمود الفقري لنجاح المؤسسة التعليمية في أداء رسالتها على الوجه المنشود (بسيسو، 2003: 2).

وتؤكد الأدبيات أن الاهتمام والتركيز على قطاع المنظمات التعليمية مهم جداً، لأنه من أهم القطاعات التي تستطيع الدولة استغلالها بالقدر الذي يسمح بتقديم الخدمات التعليمية المختلفة، فالتعليم العالي دور مهم في تقديم خدمات تعليمية للكثير من طالبي التعليم وقد تميزت تلك المؤسسات التعليمية بفعالية هذا الدور بشكل واضح في ظل الأزمات والانعطافات التي تشهدها الحياة العصرية إلى العمل على تقديم خدمة التعليم العالي للمواطنين، فتلك المؤسسات تساهم بشكل كبير في تغطية الخدمات الموجهة للمناطق والقطاعات والفئات المختلفة وكان لزاماً من وجود رقابة على تلك المؤسسات كي لا تحيد عن المهام المطلوبة منها في إطار من التشريعات والدستور الموضوع (رزوقي وعبد الأمير، 2019: 1622).

وتواجه المنظمات العديد من الأزمات والتحديات، وتأتي التساؤلات حول دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من التعرض لمثل تلك النكسات، والكثيرون من المعنيين حددوا الأسباب في الضعف في أنظمة الرقابة وعدم اعتماد المنظمات والمؤسسات التدقيق والمراجعات، وعدم إعطائها الأهمية كأداة تسعى لتفعيل النظم الرقابية وبالتالي تحقيق الجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة، الأمر الذي دفع بالعديد من المنظمات والمؤسسات وخاصة التعليمية إلى إنشاء إدارات مستقلة للرقابة الداخلية ودعمها بالكفاءات البشرية المؤهلة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بفاعلية. وكون المؤسسات التعليمية تسعى إلى تحقيق التميز في أدائها وصولاً لتحقيق أهدافها بفاعلية، فإن ذلك يتطلب منها تفعيل متطلبات نظم الرقابة الداخلية من بيئة وإجراءات رقابية وتقييم المخاطر والمعلومات والاتصالات المستخدمة (عز الدين، 2015: 2).

ويعد الهدف الرئيس من الرقابة الإدارية هو تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة للقيام بعمليات التخطيط، واتخاذ القرارات، فهي تساعد في تصحيح الانحرافات، والقضاء على الأخطاء التي تعرقل تحقيق المصالح العامة، فعملية الرقابة لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة التصرف في الأداء بل تشمل أيضاً الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد، وبالسرعة المطلوبة (صويص، 2020: 24).

وتعد وظيفة الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة ولا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى التي يمارسها المسؤولون في دورة العمل الكاملة، التي تبدأ بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، ثم التنفيذ والمتابعة والتقييم، والإدارة الناجحة هي تلك التي تعمل على وضع الأهداف وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لأداء

المهام المطلوبة والمتابعة والرقابة اللازمة لإنجاز الأهداف والغايات المتفق عليها، فالرقابة تعد مرتكزاً مهماً في عملية الإصلاح الإداري الذي تشهده الدول، وتشكل إحدى الحلقات الرئيسية التي يتم من خلالها الحكم على فعالية تلك العملية، ومدى كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في القطاع العام (عبابنة والجمعان، 2010: 388).

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية داخل المنظمات التعليمية، ومنها دراسة (صويص، 2020) والتي أظهرت أن الرقابة الإدارية تمارس بدرجة مرتفعة، وأيضاً دراسة (محمود، 2020) التي بينت أن مستوى الرقابة الإدارية كان منخفضاً، كما توصلت دراسة (الصهيبة، 2019) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية وبين مقاومة التغيير التنظيمي، كما أظهرت دراسة (شامي، 2018) وجود تأثير لأبعاد الرقابة الإدارية مجتمعة على تقييم أداء العاملين.

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية العملية الرقابية وكونها أحد وظائف عملية الإدارة؛ وتأثيرها الإيجابي على فعالية جودة الأداء من خلال توفير مناخ تنظيمي تدعيمي يساهم في تنمية العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع التربوي، من خلال متابعة سير العمل وتصحيح المسار وتدارك الأخطاء قبل وقوعها وإحداث تغييرات إيجابية مرغوبة داخل المؤسسة التربوية من بينها تحسين إنتاجية العمل، إلى جانب إحداث تأثير عالٍ في ضبط إيقاع العملية الإدارية، بحيث تجعلها تسير وفق النهج السليم والمرسوم، وهذا يتناغم مع ما أظهرته العديد من الدراسات السابقة ذكرها، وبناءً على خبرات الباحث الشخصية في مجال عمله (معلم في وزارة التربية والتعليم)، ومن حيث المواقف الإدارية والتعليمية التي مر بها، فقد رأى من وجهة نظره أن وجود الرقابة داخل المؤسسات التعليمية مهم جداً وخاصة في مديريات التربية والتعليم، وأن ضعفها يؤدي إلى نتائج سيئة على الأداء المتوقع والانضباط الوظيفي، وقد تولدت فكرة الدراسة في التعرف إلى درجة ممارسة الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

وعليه سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلين الآتيين:

- 1- ما درجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها، تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤليها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تُعزى لمتغير الجنس: (ذكر، وأنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس، ودراسات عليا).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف إلى درجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها.
2- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

- 1- تواكب التوجهات التربوية المعاصرة التي تدعو إلى الاهتمام بتحسين أداء مديريات التربية والتعليم لمواكبة المتطلبات والتحديات الحالية والمستقبلية.
- 2- تأتي متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للارتقاء بالأداء العام للوزارة وتطويره.
- 3- قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تحسين مستوى الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
- 4- قد تساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين مستوى الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- **حدود الموضوع:** الرقابة الإدارية بأبعادها: (الهيكل التنظيمي، والأساليب الرقابية والإدارية، والاتصال والتواصل الرقابي، ونظام تقييم الأداء).
- **الحدود البشرية:** رؤساء مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
- **الحدود المكانية:** الأقسام الإدارية والفنية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2022م.

مصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على المصطلحات التالية:

1- الرقابة الإدارية: (Administrative Control)

عُرِّفت الرقابة الإدارية بأنها: تخطيط التنظيم الإداري في المنظمة وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تستخدم داخل المنظمة على الأصول واختبار دقة البيانات التشغيلية ومدى الاعتماد عليها وتنمية الكفاية الإنتاجية وتشجيع السير بالبيانات الإدارية في طريقها المرسوم لها (النصافي، 2017: 11).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الممارسات والأنشطة التي تمارسها الإدارة في مديريات التربية والتعليم للتأكد من أن سير العمل وفقاً للسياسات والخطط الموضوعية لتحقيق أهداف المديرية والكشف عن الانحرافات وتصحيح المسار، وتقاس الرقابة الإدارية بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الرقابة الإدارية المستخدم في هذه الدراسة.

2- مديرية التربية والتعليم: (The Education Directorate)

هي وحدات إدارية تنشئها الوزارة وفق الحاجة، ووفق هيكليتها المعتمدة في كل منطقة تعليمية، بحيث يرأسها مدير للتربية والتعليم، وتساعده طواقم إدارية وفنية (قانون التعليم، 2017).

3- رؤساء الأقسام: (Department Heads)

الموظفون المعينون رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم، ويعملون في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، بحيث هم المسؤولون عن إدارة شؤون القسم الذي يتولون رئاسته، وعن حسن سير العمل به بمتابعة العاملين فيه، وكذلك تنفيذ المهام الموكلة إليهم من قبل رئيسهم المباشر (النخالة، 2015: 8).

الخلفية النظرية للدراسة:

ذكر (الكساسبة والفاعوري، 2010) وقد أشارت له دراسة العريفي أن الثقة تعد من أهم المميزات لا شك أن تطور الفكر الإداري التربوي من أجل النهوض بالمستوى التعليمي في المؤسسات التربوية كافة أمر واقعي ومتطلب وطني تزامن مع تسارع وتيرة الحياة العصرية بمدخلاتها التكنولوجية والرقمية؛ لذلك ظهر التنافس من أجل تطبيق أعلى مستويات النظم الإدارية الحديثة والفعالة محلية وإقليمية وعالمية لزيادة الإنتاجية ولتحقيق جودة شاملة في التعليم بجميع مستوياته وتحسين تلك المخرجات التي تؤثر في سوق العمل والذي يؤثر بدوره في تطور الدولة ودرجة تقدمها في المجالات الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية (العريفي، 2018: 12).

وذكر (عباس، 2009) أن الإدارة التربوية في جوهرها عملية قيادة، في المقام الأول، لها القدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية، والسعي المتواصل لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها ومنها الرقابة الإدارية لا تتغير ولا تتطور، وإنما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون، ويغيرون ويتغيرون، فالإدارة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة، تسهم في تطوير المؤسسة التربوية وهذا يحتم إعادة الصياغة لهذه الإدارة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته (الصهيبة، 2019: 14).

وتعد الرقابة الإدارية خط الدفاع الأول عن أنشطة وفعاليات الأعمال التي تمارس في المنظمات للمحافظة عليها، لذلك لاقت الرقابة الإدارية اهتماماً كبيراً من قبل السلطة التنفيذية وإدارتها، فنتيجة لتشعب عمل السلطة التنفيذية واتساع نطاقها جعلت الإدارات تعتمد على التقارير لإحكام الرقابة على العمليات، كما أن ما توفره الرقابة الإدارية من خلال الضبط الداخلي يقوم بعمل وقائي لتخفيض وتقليل مخاطر فساد الإدارة والعاملين واحتمالية الأخطاء غير المقصودة، كما أن وجود نظام رقابة إدارية فاعل يمكن من الاعتماد على خفض التكاليف فيما يتعلق بالمراجعات للقرارات والأنشطة الإدارية المختلفة كما يقلل من مخاطر عدم الاكتشاف بالإضافة إلى اهتمام الجهات الرقابية بالرقابة الإدارية للوزارات والدوائر الحكومية المختلفة للتحقق من التزامها بالقوانين والأنظمة المعمول بها (النصافي، 2017: 9).

ويشير (توفيق، 2000) إلى أن نظام الرقابة الشامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية حيث يغطي جزءاً منها القسم الإداري الذي يرتبط بالجوانب المتعلقة بالكفاءة، والإنتاجية والسياسات الإدارية التي تعتمد أساساً على تقييم الأداء للحكم على مصداقية وشرعية نشاطات المؤسسة، كما يغطي الجزء الآخر القسم المحاسبي والمالي الذي يطلق عليه الرقابة المحاسبية والتي تختص بتحقيق أهداف حماية الأصول والسجلات وضمان دقة البيانات المحاسبية والمالية، والتي تلبي حاجيات الأطراف المستفيدة منها مع القدر المطلوب من الثقة بمحتوياتها، وتمكن من الحصول على اتخاذ قرارات مناسبة من حيث الوقت والتكلفة (الجمال والطيطي، 2020: 187).

وبين (طراونة وعبدالهادي، 2011) أن الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم لا التصيد، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف الموضوعية قد تحققت على أكمل وجه، لذلك فإن العملية الرقابية لها علاقة وصلية وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف (شكري، 2016: 3).

مفهوم الرقابة الإدارية:

اختلف الكتاب وعلماء الإدارة في وضعها، وذلك لاختلاف وجهات نظرهم، وتباين مشاربهم الفكرية ومدارسهم العلمية، فمنهم من عرفها بأنها الوظيفة الإدارية التي بموجبها يتم مراجعة المهام والأدوات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط له وأعد له من قبل (دودين، 2012: 97). وعرف (Anthony, 1992) الرقابة على أنها محاولة تحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للأفراد العاملين في التنظيم مع أهداف التنظيم نفسه، على الرغم أنه لا يمكن تحقيق التوافق الكامل والوصول إليه (الزعبي، 2011: 217). وأيضاً هي الإجراءات والأساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية أي الهدف من الرقابة الإدارية التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في المنظمة والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها إدارة المنظمة (علي وشحاته، 2006: 59). بينما يعرف (شحات، 2011) الرقابة على أنها جزء من العملية التنظيمية، تبدأ من وضع التنظيم الأساسي لأى وحدة ثم يتطور بتطور الأحداث والظروف الجديدة المسببة للمخاطر في تلك الوحدة، كما تتطور أيضاً بحسب قدرة الإدارة والعاملين بها على الابتكار والتطوير لتمكين الوظيفة الرقابية (ادريس وعلي، 2012: 239).

أسباب الرقابة الإدارية:

من أهم أسباب الرقابة كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي تعتبر من أهم وظائف القائد الإداري؛ إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم (بن حبتور، 2008: 215).

ويرى (عبد الله، 2004) والتي أشارت له دراسة (النصافي، 2017: 14-16) أن الرقابة الادارية وليدة إحساس الإدارة بالمخاطر، إذ كان الاهتمام بالرقابة الإدارية نتيجة العوامل والتطورات التالية:

- كبر حجم المنظمات وتعدد عملياتها، حيث أن النمو الضخم في حجم المشروعات وتعدد أعمالها من خلال الاندماج والتفرع والنمو الطبيعي، جعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على وسائل هي من تصميم أنظمة الرقابة الادارية مثل الكشوفات التحليلية والموازنات وتقسيم العمل بين الموظفين والتقارير الإدارية.

- قيام المساهمين بانتخاب مجلس الإدارة لإدارة مشروعاتهم (فصل الملكية عن الإدارة)، يدعم الاعتماد على مديرين مهنيين في إدارة أعمال المشروعات وحاجة أصحابها إلى بيانات موثوقة للتحقق من المحافظة على الأموال وكفاءة إدارتها، إذ أن انفصال الملكية عن الإدارة يولد إحساساً لدى الملاك بخطر احتمال ضياع أموالهم نتيجة تصرفات الإدارة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود إجراءات رقابية خارجية من خلال مدقق خارجي مستقل لفحص حسابات المنشأة وإبداء رأي محايد في مدى عدالة الأرقام التي تتضمنها القوائم المحلية .

- اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات لبعض الإدارات الفرعية بالمشروع، يجعل من الضروري أن يقوم مجلس الإدارة ومن أجل إخلاء مسؤوليته أمام المساهمين بتحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات عن طريق وسائل ومقاييس وإجراءات الرقابة الإدارية، الأمر الذي زاد من الاهتمام بأنظمة الرقابة الإدارية، ووضع الوسائل والإجراءات التي تكفل لمجلس الإدارة تحقيق أهدافه الرقابية.

- تعدد إجراءات الرقابة الخارجية استجابة للعديد من المتطلبات والتي قد تكون قانونية أو نظامية أو مهنية في محيط البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها المنشأة، فالجهات الحكومية بحاجة إلى مجموعة من البيانات الدقيقة والدورية لمتابعة المنظمات المختلفة، لتستعملها في التخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية، والتسعير، وحصر الكفايات العلمية، بحيث إذا ما طلبت هذه المعلومات من منشأة ما عليها تحضيرها بسرعة ودقة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان نظام الرقابة الداخلي المستعمل قوياً ومتناسكاً، كما أن حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة، تدفع باتجاه أهمية الرقابة الإدارية في توفير بيانات تطمئن الإدارة إلى صحتها، وبالتالي الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية.

أهمية الرقابة الإدارية:

يرى (عباس، 2001) أن الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، والتعديل يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط الموجودة (الصهيبه، 2019: 17).

- وقد ذكر (عياصرة، 2008: 72) أهمية الرقابة الإدارية، والتي أشارت له دراسة (شامي، 2018: 8) في النقاط الآتية:
- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الخطط، وكشف المشاكل والصعوبات الموجودة، وتوجه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.
- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل من خلال الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية و الخارجية معاً.
- الرقابة تحقق العدالة: العدالة المرجوة من خلال معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة.
- الرقابة تثير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل من خلال تزويد المديرين من الموارد البشرية و الموارد المادية، والتي تمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً.
- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح للأخطاء ومنع للانحرافات عن طريق الجودة في الإنتاج وتقليل التكلفة، وتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودته.
- التنسيق بين المجموعة الواحدة والذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة، وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

خصائص الرقابة الإدارية:

الوضوح: عند وضوح النظام الرقابي وسهولة فهمه، يكون ذلك مؤشراً على تناسبه مع الكفاءات الموجودة كي يسهل فهمه، على اعتبار أن تعقيد وسائل الرقابة يحد من فعاليتها، فكان وضوح هذا النظام من الشروط اللازمة لنجاحه بالقضاء على التأويلات والإشكالات التي قد تتولد لدى القائمين عليها (الخطيب، 2010: 94).

التوقيت السليم: التوقيت السليم لا يعني بالضرورة السرعة، والنظام الرقابي السليم يعطي معلومات مرة و مرات حسب الحاجة والنظام الرقابي الجيد هو الذي يقوم بالتبليغ عن أي انحرافات في العمل و ذلك من أجل تقليص الأضرار والانحرافات، والنظام الرقابي المعد بطريقة جيدة ينبغي أن يكون قادراً على تحديد أماكن المشاكل المحتملة قبل وقوعها (الشريف، 2004: 382).

المرونة: المرونة في الرقابة تتطلب استيعاب التغيرات في سياسات المنظمة أو في تحولات وتغيرات البيئة، ومرونة النظام الرقابي تعني أن المعايير الموضوعية و كذلك الأساليب المزمع اتباعها قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ، أي أن النظام الرقابي الفعال يجب أن يكون قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة أو في المنظمة نفسها (شاهين، 2007: 68).

الدقة: يجب على النظام الرقابي أن يعمل وفق معلومات دقيقة، فغالباً ما تكون الإجراءات مفترقة إلى الدقة و تكون هناك دوافع لتقديم معلومات رقابية غير دقيقة، حيث يمكن إيجاد أخطاء عند تفسير نتائج الرقابة وعند التبليغ عنها، ومن وقت

إلى آخر تحديث تقارير مزيفة أو مضللة أو تحدث محاولات لجعل هذه التقارير تبدو جيدة، فحصول القادة على معلومات غير دقيقة من خلال النظام الرقابي وهذه المعلومات في إصدار القرارات، يمثل كارثة تتحمل نتائجها المنظمة (شاهين، 2007: 69).

الموضوعية: يقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس وتقييم الأداء لتكون عملية التحكم وتقييم الانجاز موضوعية بعيدة عن العوامل الشخصية (بوسفط، 2016: 49).

الملاءمة: تلاؤم النظام الرقابي مع طبيعة وحجم النشاط يعنى أن يباشر الجهاز الإداري العديد من أوجه النشاط التي تختلف فيما بينها من حيث النوع والطبيعة ومدى الأهمية ومدى الاحتياجات المادية والفنية، مما يعني أن لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة، ولذلك على النظام الرقابي أن يكون متنوعاً، وبالتالي متلائماً مع سمات وخصائص الأنظمة (النصافي، 2017: 29-30).

الاستقلالية: يذكر (ياغي، 1994) أنه يجب توفير الاستقلال الكافي للنظام الرقابي عند تصميمه، والاستقلال هنا يعني الاستقلال الإداري والمالي، وتوفر الحرية الكاملة للمسؤول في إدارة شؤون موظفيه (الزعبي، 2011: 219-220).

التكاملية: يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد والرقابة في واد آخر، وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن يتم أخذ الرقابة بعين الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط، فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف (الشريف والكردى، 2004: 295-296).

الاقتصاد: مراعاة القصد في تكاليف الرقابة يعتبر أحد أهم أهداف النظام الرقابي، فمنه يتم تحقيق الوفرة الاقتصادي، باكتشاف الأخطاء والاختلالات التي قد ترتكب والتي تؤدي لزيادة تكاليف التنفيذ عما هو مخطط أو متوقع له، بالموازاة مع هذا لا بد من تناسب أجهزة الرقابة مع الأعمال الموكلة إليهم (الخطيب، 2010: 94).

توفير المعلومات: يقوم النظام الرقابي بتوفير المعلومات لمن هم مسؤولون عن الرقابة، ويجب أن يتولد عن النظام الرقابي عند تطبيقه معلومات دقيقة وصحيحة وبشكل فوري عن وضعية الإنجاز، ولا بد أن تضمن الرقابة سرعة استرجاع المعلومات والحصول عليها حتى يتم الوقوف على ما يحدث أولاً بأول وتضمن اتخاذ العلاج إذا استدعى الأمر بسرعة، وبذلك تستطيع الجهات المسؤولة اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات والأخطاء قبل استفحالها وفوات الأوان. (شامي، 2018: 12)

عناصر الرقابة الإدارية:

أوضح (عبد الله، 2004) والتي أشارت له دراسة (النصافي، 2017: 22-23) أن لضمان تحقيق نجاح وظيفة الرقابة لا بد من توافر العناصر والمكونات التالية :

- وجود هيكل تنظيمي إداري مناسب يراعي تسلسل الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات الإدارات المختلفة.
- وجود نظام مالي سليم يعتمد على مجموعة متكاملة من المستندات.
- وجود إجراءات تفصيلية سليمة لتنفيذ واجبات كل إدارة من خلال تقييم الواجبات بين الإدارات والأفراد في كل إدارة بما يحقق انجاز الأعمال في الوحدة الإدارية بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.
- اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في المراكز الوظيفية المناسبة.
- رقابة الأداء بما يضمن تحقيق كفاءة عالية في مراحل العمل المختلفة سواء بطرق مباشرة كإشراف كل مسؤول على عمل موظفيه، أو بطرق غير مباشرة كاستعمال أدوات الرقابة المالية مثل الموازنات التقديرية.
- استخدام الوسائل الآلية للتأكد من صحة ودقة الوثائق والسجلات والمحافظة على أصول المنظمة وموجوداتها من أي تلاعب.

بينما ذكر (عباس، 2008: 31-33) أن عناصر ومكونات نظام الرقابة، قد لخصتها دراسة (شامي، 2018: 9) فيما يلي:

الهدف: يستخدم الهدف أو الأهداف في الخطة كأدوات لقياس وتقييم الأداء مع ما هو مخطط ومرسوم له.
المعيار: هو الكمية أو النوعية أو الاثنين معاً، وهو العمل المطلوب إنجازه من فرد أو مجموعة من أفراد أو المؤسسة ككل في زمن معين وبتكلفة محسوبة، ويعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداة الحيوية لها، فهو يوضح ما هو مطلوب إنجازه، وفي ذات الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلاً، فالمعيار يجب أن يكون مدروساً عند وضعه بشكل واضح ومفهوم.

نظام جيد للاتصال: يعتبر وجود نظام حديث متكامل أمراً ضرورياً لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات، وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعدوه ومرؤوسوهم في عملية الإشراف والتوجيه والرقابة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءاً كبيراً من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء الشركة وأفرادها بعضهم ببعض.

المسئول عن اتخاذ القرار: من هو الذي سوف يتخذ القرار؟، وتتوقف الإجابة على هذا السؤال على أمور عديدة منها طبيعة العمل داخل الشركة وظروفها الداخلية العامة، والطريقة التي تدار بها، فبعض المؤسسات تدار بطريقة مركزية حيث تكون عملية اتخاذ القرار محصورة بيد المدير، وبعضها الآخر يدار بطريقة لا مركزية، حيث تكون درجة تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأخرى أكبر وتبعاً لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات أكبر وأكثر فعالية، في حين يتركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.

مراحل الرقابة الإدارية:

الأهداف المراد تحقيقها: من المعلوم أن لكل منظمة مهما كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة أهدافاً خاصة بها، نطلق عليها الأهداف التنظيمية أو الغايات التي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها، حيث أن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد المعايير أو المقاييس لأن المقاييس والمقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها من الأهداف حيث أن للأهداف أهمية كبيرة على الأداء والنتائج، والتي تنعكس على بقاء وازدهار المنظمة (الطراونة وعبد الهادي، 2011: 47-48).

المعايير الرقابية: تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعبر عن الأداء المطلوب، أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي (مصطفى، 2012: 226).

قياس وتقييم الأداء الفعلي: يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة الأداء الفعلي أو المتوقع بالمعايير الرقابية لمعرفة مقدار الانحراف عنه ثم مقارنة ذلك بالأهداف التي مرت بالمرحلة الأولى، فالتقييم هو الإجراءات الإدارية التي تؤخذ لتقرير مدى الأداء المنجز أو المتوقع في فترة زمنية محددة، حيث تعد عملية تقييم الأداء من المهام الصعبة في منظمات الأعمال أو في أي تنظيم آخر وذلك بسبب صعوبة أعمال بعض العاملين التي لا تحكمها معايير ومقاييس كمية بحيث يمكن القياس عليها. (شكري، 2016: 26-27)

اتخاذ الإجراءات التصحيحية: ويرى (الزعبي، 1995) أنها الخطوة النهائية التي تهتم بتحديد طرق وأساليب تصحيح الانحرافات ومعالجتها، وفي هذه المرحلة يتم تحليل المعلومات المتعلقة بالانحرافات، ومن ثم اختيار الطريقة الملائمة لتصحيحها إذا كان سلبياً، أما إذا كان إيجابياً أي ازدياد مستوى الأداء الفعلي عن المعيار، فيجب البحث عن ظروفه ومسبباته ويستلزم ذلك أيضاً من القيادة اتخاذ القرار المناسب، وتفعيل الأنظمة التحفيزية التي تدفع في اتجاه تشجيع العمل وتحقيق الأهداف مثل أنظمة المكافآت والحوافز، فيما يرى (عربيات، 2008) أن التقارير الرقابية تبين الاختلافات بين

النتائج والأداء الفعلي من جهة والنتائج المتوقعة والمحددة بالخطة من جهة أخرى ومن الأفضل أن تتضمن التقارير الرقابية افتراضات وتوصيات تصحيحية، ولذلك لا بد من البحث عن أسباب الانحراف ومعالجته فوراً حال ظهوره (النصافي، 2017: 25).

معوقات الرقابة الإدارية:

وقد لخصت دراسة (الزعبي، 2011: 221) بعض المعوقات التي تحول دون فاعلية أنظمة الرقابة فيما يلي:

– إن المفاهيم المتمثلة في الكفاءة والفاعلية لم تحظ بالاهتمام الكافي، وما زالت الرقابة في معظم دول العالم بعيدة عن هذه المقاييس.

– لا يزال اهتمام أنظمة الرقابة ينصب على جانبها المادي وضعف الاهتمام بالجانب الإداري لتلك الأنظمة، ولا زالت مهمة الرقابة الإدارية الداخلية تنحصر بالقيام بفحص الشكاوي التي تحال إليها سواء كانت من أطراف داخل أو خارج التنظيم، لرفع التقارير غير المنتظمة بهذه الشكاوي والمخالفات للإدارة العليا.

– هناك بعض المعوقات تتعلق بدرجة الاستقلالية والصلاحيات المعطاة، فطالما هذه الأنظمة تتبع للإدارات العليا التي تعمل فيها، فإن مسألة الاستقلالية لهذه النظم تثير الكثير من التساؤلات مما يزيد الأمر سوءاً في حال عدم توفر الصلاحيات الممنوحة للعاملين بهذه الوحدات، والحصانة الكافية، ونقص الحوافز المعطاة لهم مما جعل وظيفة الرقابة أثقل المهمات وأكثرها إزعاجاً.

بينما أشارت دراسة (غلوسي، 2015: 98-99) إلى مجموعة أخرى من المعوقات، نذكر منها:

الإفراط في الرقابة: فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات، فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة كل شيء داخل المنظمة، حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال، ماذا يلبسون، حتى قصات الشعر، وكما يحدث في المنظمات العسكرية، والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج، ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، فالإفراط الرقابي هنا يعني المبالغة في الرقابة بمعنى أن تمارس الإدارة قدرًا مبالغاً فيه خاصة عند تطبيق ذلك على العاملين.

نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية: عندما تكون المعايير دقيقة، موثقة، موضوعية، فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح أجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم، جهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها، وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم، حيث يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية، والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومة هذه العملية لأنها من وجهة نظرهم تعمل على كبت لمشاعرهم وحرّياتهم.

الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة: معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد، ومعظمهم على استعداد أن يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم، ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة، وغير دقيقة واستبدادية، وبالتالي فإن هذا النوع من المعوقات قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية.

الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك كما يلي:

دراسة صويص (2020) وهدفت التعرف إلى مستوى الرقابة في الجامعات الحكومية في فلسطين، والكشف عما إذا كان هناك علاقة بين مكونات الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، وتكونت العينة من (194) فرداً، طبقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرقابة الإدارية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الرقابة الإدارية تعزى للنوع، والجامعة، والعمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة بينما توجد فروق تبعاً لسنوات الخدمة.

أما دراسة رزوقي وعبد الأمير (2019) فقد هدفت التعرف إلى دور الرقابة الإدارية والرقابة القضائية على مؤسسات التعليم العالي الأهلي والإجابة عن التساؤلات بخصوص القضاء المختص على هذه المؤسسات، بحيث هل هو من اختصاص القضاء الإداري أو القضاء العادي، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، حيث قارنت الدراسة بين الرقابة على مؤسسات التعليم العالي الأهلي في العراق والرقابة على مؤسسات التعليم العالي الأهلي في لبنان، وقد كان من أهم النتائج أن للرقابة دوراً مهماً وفعالاً على مؤسسات التعليم العالي الأهلي لتنفيذ النصوص القانونية الذي وضعها القانون على هذه المؤسسات، حيث نص قانون التعليم العالي الأهلي في العراق رقم (25) لسنة 2016 على أن تكون مؤسسات التعليم العالي الأهلي تحت إشراف ورقابة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ولديوان الرقابة المالية الدور الفعال في الحفاظ على المال العام من خلال مراقبة مؤسسات التعليم العالي الأهلي في العراق.

أما دراسة الصهيبية (2019) فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي المديرين في العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (280) مستجيباً، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز النتائج أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية وبين مقاومة التغيير التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

بينما دراسة بينيفل (2019, Benefiel) فقد هدفت استخدام الرقابة الإدارية الإيجابية حسب نظرية التبادل الاجتماعي لشرح كيفية تأثير الإدارة على المعدلات المؤسسية لاضطراب النزول، بحيث يمكن لمديري السجون استخدام علاقتهم مع الموظفين للتأثير عليهم للعمل وفقاً لرغبات الوكالة، وقد كان من أبرز النتائج وجود علاقة غير مباشرة بين العلاقات بين الرقابة الإدارية والموظفين والفوضى، ومع ذلك، فإن اثنين من المقاييس المستخدمة لشرح تأثير الضوابط الإدارية الإيجابية (تبادل القائد والتابع، الدعم التنظيمي) لهما آثار متعارضة ومختلفة، وارتبطت الزيادات في جودة تبادل الأعضاء القياديين وذلك بانخفاض معدلات سوء السلوك، في حين ارتبطت الزيادات في الدعم التنظيمي بزيادة معدلات سوء السلوك.

وكذلك دراسة شامي (2018) هدفت التعرف إلى أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري، واستخدمت منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين (الموظفين، الإداريين) بجامعة المسيلة، حيث أخذت عينة عشوائية من العاملين بلغ قوامها (50) فرداً، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز النتائج وجود تأثير لأبعاد الرقابة الإدارية مجتمعة (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنات التقديرية، الشكاوي والتنظيمات) على تقييم أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف- المسيلة.

وهدفت دراسة دهان وزغاشو (2018) تقييم مدى فعالية مختلف أنماط الرقابة المطبقة على أداء الجامعات الجزائرية، وذلك بالنظر للظروف الاقتصادية الراهنة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري، ولتحديد ذلك قام الباحثون بدراسة ميدانية عن طريق الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم تحليل (100) استبانة للموظفين الإداريين الذين يعملون في الجامعات، وقد كان من أبرز النتائج أنه على الرغم من الدور الفعال المقبول الذي تمارسه الرقابة على أداء مؤسسات عينة الدراسة، إلا أنه يمكن تطويرها من خلال اعتماد آليات عمل جديدة من شأنها الرفع من مستوى العمل الرقابي بشقيه الإداري والمالي وخلق ديناميكية عمل تكفل تخليصها من النظم التقليدية في الإدارة.

بينما هدفت دراسة أونجورو وساندو (Unguru & Sandu, 2017) التعرف إلى الإشراف والرقابة في ممارسة جميع المهن الرفاهية مثل: العلاج النفسي، والتدريب، والتنمية الشخصية، والاستشارات، والكشف عن تطور عملية الإشراف والرقابة في الخدمات الاجتماعية للأسرة والطفل تدريجياً بدءاً من الإشراف والرقابة على النشاط المهني حتى تطورهم المهني والشخصي، بالتوازي في رومانيا، وقد كان من أبرز النتائج أن الرقابة والإشراف مع تسهيل وزيادة جودة الخدمات المقدمة للمتدربين والمتخصصين كان لها الأثر الإيجابي في جودة وإتقان الخدمات الاجتماعية المقدمة من قبل المتخصصين للأسرة والطفل.

وكذلك دراسة شكري (2016) هدفت التعرف إلى درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (229) مديراً ومديرة، طُبِّقَ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الرقابة المطبقة كانت "مرتفعة جداً"، ودرجة الأداء الوظيفي كانت "مرتفعة"، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

أما دراسة مارومي وآخرون (Marume, et al. 2016) فقد هدفت مناقشة آليات ضبط مسارات جميع الوظائف الإدارية ومنع خروجها عن الخطط التي وضعت من أجلها، والتعرف على دور الرقابة في التحكم فيها وتقييمها من أجل التأكد من أن جميع العمليات تم الاطلاع عليها وفقاً للخطة الموضوعية، وأن نتائج السياسة قد تم تحقيقها على النحو المنشود، وهذا هو مجال الرقابة الإدارية والتقييم، وقد كان من أبرز النتائج أن هناك نوعين من الرقابة داخل الدوائر الحكومية وهي الرقابة الداخلية والرقابة السياسية، وأيضاً تم استخدام العديد من الوسائل الرقابية مثل (الميزانية، والتدقيق، والتفتيش، والتحقق، والترتيبات الإجرائية، والترتيبات التنظيمية).

أما دراسة الخالدي (2015) فقد هدفت التحقق من مدى التزام مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بمقومات الرقابة الداخلية وفقاً لإطار (COSO) حيث قام الباحث بتوزيع (32) استبانة والتي كانت الأداة المستخدمة على عينة الدراسة البالغ عددهم (32) فرداً من العاملين في الدوائر المالية وأقسام التدقيق في الجامعة الإسلامية والأزهر كجامعات عامة، وجامعة الأقصى كجامعة حكومية، وجامعة فلسطين كجامعة خاصة، حيث تم استرجاع (27) استبانة بنسبة بلغت (84.4%) وقد تم استبعاد (2) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، حيث تم تحليل (25) استبانة بنسبة (83.33%)، وقد أظهرت النتائج التزاماً جيداً بمقومات الرقابة الداخلية والتي بلغت درجته (3.263)، وكان التزام الجامعات الخاصة أكبر، وجاءت بعدها الجامعات الحكومية العامة، وأيضاً وجد أن هناك ضعف في تقييم جودة المراقبة، وتقييم المخاطر، وقدرة نظم المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وتوفير تقارير أداء إدارية.

بينما دراسة عمار (2015) هدفت التعرف إلى واقع الرقابة الداخلية في الجامعات الفلسطينية مع الاسترشاد بمكونات نموذج COSO للرقابة الداخلية، والتعرف على مقدار تطبيق هذا المعيار في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث تناول الباحث خمس جامعات، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (392) موظفاً، ثم تم اختيار عينة طبقية عشوائية قوامها (197) موظفاً، وقد وزعت عليهم الاستبانة

والتي كانت أداة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (160) استبانة بنسبة استرداد بلغت (81.2%)، وقد أظهرت النتائج أن مكونات الرقابة الداخلية بحسب معيار (COSO) متوافرة من وجهة نظر مجتمع الدراسة بنسبة (68%)، مما يدل على توافر مكونات الرقابة الداخلية بنسبة معقولة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية معنوية إحصائياً بين مكونات الرقابة بحسب نموذج (COSO) ومستوى الشفافية الإدارية كل على حدة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق في الرقابة الداخلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الجامعة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي درجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وقد استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستقادت من تحليلاتها ونتائجها.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تتطلبه عليه من رصد للواقع وتحليله ووضع توصيات مقترحة لتحسينه.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الإدارية والفنية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (133) فرداً، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2022/2021م، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي كعينة، أي أن عينة الدراسة هي المجتمع نفسه، استجاب منهم (124) فرداً يمثلون (93.2%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	114	91.9
	أنثى	10	8.1
المجموع		124	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	76	61.3
	دراسات عليا	48	38.7
المجموع		124	100.0
سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل	28	22.6
	أكثر من 10 سنوات	96	77.4
المجموع		124	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة صويص (2020)؛ ودراسة شامي (2018)؛ ودراسة النصافي (2017)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولى من (46) فقرة موزعة على (4) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

1. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما:

صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (9) محكمين، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) فرداً، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.86)، (0.92)، (0.85)، (0.84)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.80-0.58)، والمجال الثاني (0.88-0.72)، وفي الثالث (0.81-0.62)، وفي الرابع (0.89-0.71)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.87)، ولثالثي (0.93)، ولثالث (0.90)، وللرابع (0.94)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.96)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: (المعالجات الإحصائية)

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين. وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات وال فقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى، الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي (5-1=4) ÷ 5 = (0.8). وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: كبيرة جداً (من 4.21 إلى 5)؛ كبيرة (من 3.41 إلى 4.20)؛ متوسطة (من 2.61 إلى 3.40)؛ منخفضة (من 1.81 إلى 2.60)؛ منخفضة جداً (من 1.00 إلى 1.80).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (2):

الجدول (2): درجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	الهيكل التنظيمي	10	3.88	0.560	77.62	2	كبيرة

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
2	الأساليب الرقابية والإدارية	10	3.84	0.577	76.80	3	كبيرة
3	الاتصال والتواصل الرقابي	10	3.93	0.577	78.60	1	كبيرة
4	نظام تقييم الأداء	10	3.77	0.681	75.46	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	40	3.84	0.524	76.92	-	كبيرة

يتضح من الجدول (2) أن درجة التقدير الكلية لممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها في المجالات جميعها بلغت (3.84)، وبوزن نسبي (76.9%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة، وبالنسبة للمجالات فقد حصل مجال (الاتصال والتواصل الرقابي) على الترتيب الأول، يليه مجال (الهيكل التنظيمي)، ثم مجال (الأساليب الرقابية والإدارية)، ثم مجال (نظام تقييم الأداء)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك الإدارة العليا لمضمون الرقابة الإدارية نتيجة للدورات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم، يضاف إلى ذلك تمسك الإدارة العليا في المديريات بالقيم العربية والإسلامية النبيلة مثل: الصدق والنزاهة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة صويص (2020)؛ ودراسة الصهيبية (2019)؛ ودراسة الشاعر (2018)، وتختلف مع نتائج دراسة الظاهر (2020)؛ ودراسة الخالدي (2015).

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير رؤساء الأقسام لممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (3، 4، 5، 6).

المجال الأول: الهيكل التنظيمي:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول (3):

الجدول (3): درجة الممارسة المرتبطة بالهيكل التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من

وجهة نظر رؤساء أقسامها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	تلتزم بالهيكل التنظيمي وفق الصلاحيات والمسؤوليات.	3.992	0.669	79.84	كبيرة	1
2	تمنح العاملين صلاحيات كافية للقيام بالعمل وإنجاز المهام.	3.863	0.725	77.26	كبيرة	4
3	تتابع قيام الأقسام بواجباتها ومهامها على أكمل وجه.	3.839	0.779	76.78	كبيرة	7
4	تتابع المرؤوسين بسهولة ويسر.	3.968	0.709	79.36	كبيرة	2
5	تمنح العاملين مسؤوليات وواجبات كل حسب اختصاصه.	3.847	0.827	76.94	كبيرة	6
6	تحرص على المشاركة والتنسيق بين الأقسام المختلفة.	3.855	0.729	77.10	كبيرة	5
7	تلتزم بالوصف الوظيفي لكل قسم والعاملين فيه.	3.879	0.750	77.58	كبيرة	3
8	توضح السلطات الممنوحة للعاملين فيها.	3.815	0.736	76.30	كبيرة	8
9	تعزز العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	3.782	0.888	75.64	كبيرة	9
10	تضع دليلاً تنظيمياً توضح فيه الواجبات المطلوب القيام بها.	3.573	0.972	71.46	كبيرة	10

-	التقدير العام للمجال	3.88	0.560	77.62	كبيرة	-
---	----------------------	------	-------	-------	-------	---

يتضح من الجدول (3) أن المستوى العام لتقدير رؤساء الأقسام لدرجة الممارسة المرتبطة بالهيكل التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بلغ (3.88)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تلتزم المديرية بالهيكل التنظيمي وفق الصلاحيات والمسؤوليات) ويمكن أن يُعزى ذلك إلى: تماسك الهيكل التنظيمي للمديريات من خلال التنسيق العالي المستوى بين الأقسام، وأيضاً من خلال توزيع المهام والأعمال على العاملين، بحيث كل من العاملين يعرف ما هو دوره وما هو اختصاص عمله، كما أن لكل مديرية مساحتها الجغرافية والتي تمتد عليها المدارس التي تتبع لها، وهناك تنسيق يتم متابعته من قبل الأقسام وتلك المدارس عبر العاملين بتلك الأقسام.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تضع دليلاً تنظيمياً توضح فيه الواجبات المطلوب القيام بها) ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أنه يوجد بالفعل في كل قسم بالمديريات دليل يوضح الواجبات المطلوبة من كل قسم، لكن ما يفرضه الميدان، يدفع العاملين ورؤساء الأقسام خاصة إلى التركيز على أعمال وواجبات أكثر من غيرها، كما يحرص رؤساء الأقسام على تنفيذ المهام والواجبات ذات الأولوية في العمل، والتي يتوقف عليها مهام وأعمال أقسام أخرى، وأيضاً قد لا يسعف الوضع الراهن بعض الأقسام في تنفيذ جميع المهام المطلوبة منه خلال العام الدراسي، وذلك قد يكون بسبب ضيق الوقت أو بسبب الظروف السياسية المحيطة بغزة أو بسبب عدم توفر الإمكانيات والأدوات المطلوبة لتنفيذ تلك الواجبات والمهام.

المجال الثاني: الأساليب الرقابية والإدارية:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المجال كما

يوضحها الجدول (4):

الجدول (4): درجة ممارسة الأساليب الرقابية والإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء

أقسامها

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	تستفيد من الخطط كأداة رقابية فيها.	3.952	0.719	79.04	كبيرة	1
2.	تضع معايير محددة لقياس جودة الأداء الإداري للعاملين فيها.	3.782	0.719	75.64	كبيرة	7
3.	تستخدم الإشراف الإداري كأداة رقابية لتحسين العمل.	3.903	0.748	78.06	كبيرة	2
4.	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية لتحسين أساليب العمل.	3.879	0.782	77.58	كبيرة	5
5.	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية لمعالجة المشكلات بموضوعية.	3.758	0.859	75.16	كبيرة	9
6.	تراعي الخصوصية والسرية في عملية الرقابة الإدارية.	3.887	0.818	77.74	كبيرة	4
7.	تتسم بالمرونة الإدارية في تطبيق قوانين العمل.	3.782	0.802	75.64	كبيرة	7
8.	تطبق القوانين بما يخدم مصلحة العمل والعاملين.	3.903	0.726	78.06	كبيرة	2
9.	تتابع أداء العاملين لتقديم تغذية راجعة مستمرة.	3.814	0.714	76.28	كبيرة	6
10.	تهتم بمعالجة الشكاوى بموضوعية.	3.742	0.854	74.84	كبيرة	10
-	التقدير العام للمجال	3.84	0.577	76.80	كبيرة	-

يتضح من الجدول (4) أن المستوى العام لتقدير رؤساء الأقسام لدرجة ممارسة الأساليب الرقابية والإدارية بمديريات التربية والتعليم بلغ (3.84)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة "

تستفيد المديرية من الخطط كأداة رقابية فيها "، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الخطط تمثل خط سير مثالي لتنفيذ المهام والأعمال، حيث مراقبة تنفيذ تلك الأعمال عبر تلك الخطط، سوف يبين للنظام الرقابي مدى التزام تلك الأقسام بتنفيذ الأعمال خطوة بخطوة، وأيضاً عندما تكون الخطط الموضوعية أدوات رقابية، ستجعل رؤساء الأقسام يتابعون بأنفسهم تطبيق تلك الخطط بشكل موضوعي ودقيق، والالتزام الحديدي بتنفيذها عبر مرؤوسهم، كما أن المديرية تلزم رؤساء الأقسام بتنفيذ خطة كل قسم، ورفع تقارير دورية لها بآلية سير العملية التطبيقية لتلك الخطط، وتوضيح العراقيل والمشاكل التي تواجه الأقسام في تنفيذ خططها .

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة " تهتم بمعالجة الشكاوي بموضوعية "، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن المديرية تعالج مشاكل العمل الميداني على قدر المستطاع، وتحاول جاهدة توفير الحد الأقصى من الحلول في ظل الإمكانيات المتاحة، أيضاً وجود ضعف التمويل وشح الامكانيات المتاحة، يدفع باتجاه تزايد الشكاوي وعدم حلها بشكل جذري، وهناك أيضاً العديد من الشكاوي يتم التسوية فيها، ويتم النظر إليها من قبل الإدارة العليا على أنها مشاكل ثانوية وغير مهمة، بعكس رئيس القسم أو مدير المدرسة والذي يعتبر تلك المشكلة كبيرة وتحتاج إلى حل فوراً، كما أن المديرية تضع حلولاً للمشاكل بشكل مؤقت وليس دائم، وبالتالي سوف تعود المشكلة مرة أخرى، وبذلك تكون تلك الحلول غير موضوعية وغير استراتيجية.

المجال الثالث: الاتصال والتواصل الرقابي:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لقرارات هذا المجال كما يوضحها الجدول (5):

الجدول (5): درجة ممارسة الاتصال والتواصل الرقابي بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من

وجهة نظر رؤساء أقسامها

م	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	تصدر المديرية تعليمات ونشرات خاصة لمتابعة تطبيق الخطط لديها .	3.968	0.845	79.36	كبيرة	4
2.	تشرك رؤساء الأقسام في عملية اتخاذ القرارات.	3.742	0.854	74.84	كبيرة	10
3.	تتخذ الإجراءات العلاجية اللازمة فور استلام التقارير .	3.806	0.793	76.12	كبيرة	9
4.	تعقد اجتماعات دورية أو طارئة لمعالجة المستجدات.	4.048	0.753	80.96	كبيرة	1
5.	توظف الاتصالات الرأسية والأفقية لتيسير العمل.	3.927	0.767	78.54	كبيرة	6
6.	تستفيد من التغذية الراجعة من المرؤوسين لتقادي الأخطاء .	3.952	0.785	79.04	كبيرة	5
7.	تتقل المعلومات للعاملين بطريقة سهلة وواضحة.	3.895	0.730	77.90	كبيرة	8
8.	تزاعي التسلسل الإداري في مخاطبة العاملين.	3.919	0.889	78.38	كبيرة	7
9.	تؤرشف المعلومات بشكل أمن.	4.048	0.763	80.96	كبيرة	1
10	يرفع العاملون تقاريرهم للرؤساء بشكل دوري.	4.000	0.732	80.00	كبيرة	3
-	التقدير العام للمجال	3.93	0.577	78.60	كبيرة	-

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لتقدير رؤساء الأقسام لدرجة ممارسة الاتصال والتواصل الرقابي بمديريات التربية والتعليم بلغ (3.93)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة " تعقد اجتماعات دورية أو طارئة لمعالجة المستجدات"، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بمتابعة تنفيذ المهام

والأعمال بشكل دوري، وذلك من خلال عقد الاجتماعات بينها وبين رؤساء الأقسام، وأيضاً يتم من خلال تلك الاجتماعات عرض المشاكل والعراقيل التي تواجه رؤساء الأقسام في تنفيذ مهامهم من خلال مرؤوسيه، كما أن الإدارة العليا تحتاج دائماً إلى متابعة تطورات العمل الميداني، والمفاجآت الطارئة التي قد تحدث في الميدان، والتي تحتاج إلى حلول سريعة، بحيث يجب أن يكون هناك موافقة وتشاور لوضع تلك الحلول بين الإدارة العليا ورؤساء الأقسام ومرؤوسيه في الميدان، وقد كان أيضاً أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة "تؤرشف المعلومات بشكل أمن"، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أهمية الخطط والتقارير التي يركز عليها العمل، من خلال الرجوع إليها ومعرفة خط سير المهام المطلوب تنفيذها، كما أن حفظ المعلومات بالطرق الحديثة الآمنة وخاصة عبر تحويل المعلومات إلى بيانات رقمية يتم حفظها عبر ذاكرات الحاسوب، وعبر الذاكرات السحابية الرقمية، وأيضاً الاحتفاظ بالمعلومات وأرشفتها بالطرق المعروفة، تجعل الرجوع إليها وقت الحاجة أمراً سهلاً وأقل تعقيداً.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة "تشارك رؤساء الأقسام في عملية اتخاذ القرارات"، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وجود درجة مقنعة من مشاركة الإدارة العليا لرؤساء الأقسام في عملية اتخاذ القرارات المصيرية بالمديرية، كما أن الإدارة العليا بمديريات التربية والتعليم تحابي وتشارك رؤساء أقسام معينين عن آخرين في عملية مشاركة القرارات المهمة، وذلك يرجع لأسباب شخصية خاصة بقيادات الإدارة العليا، أو أسباب تنظيمية حزبية، وأيضاً هناك العديد من رؤساء الأقسام المنتفذين داخل مديريات التربية والتعليم، والذين يفرضون أنفسهم على الإدارة العليا لمشاركتهم في اتخاذ القرار، بعكس رؤساء أقسام آخرين يتم استبعادهم من المشاركة.

المجال الرابع: نظام تقييم الأداء :

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المجال كما

يوضحها الجدول (6):

الجدول (6): درجة ممارسة نظام تقييم الأداء بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	تحدد معايير رقابية لتقييم أداء العاملين.	3.927	0.808	78.54	كبيرة	1
2.	تضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	3.911	0.826	78.22	كبيرة	2
3.	تتميز معايير تقييم الأداء بالدقة والموضوعية.	3.855	0.916	77.10	كبيرة	3
4.	تعديل معايير تقييم الأداء في حالات الطوارئ وفقاً للمستجدات.	3.500	0.869	70.00	كبيرة	10
5.	تعد تقارير الأداء بشكل وصفي، ومعبراً عنها بصورة إنشائية.	3.758	0.940	75.16	كبيرة	6
6.	تعد تقارير الأداء بشكل كمي، ومعبراً عنها بصورة رقمية.	3.830	0.843	76.60	كبيرة	4
7.	تستخدم نتائج تقارير تقييم الأداء في عملية تدوير العاملين.	3.709	0.872	74.18	كبيرة	8
8.	تستخدم نتائج تقارير تقييم الأداء للترقيات والمكافآت.	3.733	0.920	74.66	كبيرة	7
9.	تتسم عملية التقييم بالشفافية والموضوعية.	3.806	0.772	76.12	كبيرة	5
10	تهتم عملية تقييم الأداء بتعزيز وتعديل سلوك العاملين.	3.702	0.846	74.04	كبيرة	9
-	التقدير العام للمجال	3.77	0.681	75.46	كبيرة	-

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير رؤساء الأقسام لدرجة ممارسة نظام تقييم الأداء بمديريات التربية والتعليم بلغ (3.77)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة " تحدد المديرية معايير رقابية لتقييم أداء العاملين"، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى مدى اهتمام المديريات بمخرجات العملية التعليمية، ومدى الحرص على تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال متابعة العمل عبر الأجهزة الرقابية، وأيضاً اهتمام المديريات بالأساليب والمعايير الموضوعية لمراقبة سير العمل داخل المنظمات، سيدفع للمزيد من الاهتمام من قبل رؤساء الأقسام ومرؤوسهم ببذل المزيد من الجد والاجتهاد لرفع مستوى الأداء وتجيده وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، كما يوجد وضوح عالٍ ودقة كبيرة في المعايير المختارة داخل تلك الأنظمة الإدارية، وذلك بدى جلياً من خلال وجهات نظر وآراء شريحة كبيرة من رؤساء الأقسام داخل تلك المديريات.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة "تعديل معايير تقييم الأداء في حالات الطوارئ وفقاً للمستجدات"، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك شريحة لا بأس بها من رؤساء الأقسام ترى أن هناك معايير رقابية يتم تعديدها في حالات الطوارئ وحسب الظروف المحيطة، وخاصة في ظل جائحة كورونا والتي فرضت استثناءات كثيرة في القطاع التعليمي وعلى جميع مجالاته، وأيضاً هناك العديد من رؤساء الأقسام يرون أن معايير تقييم الأداء تبقى ثابتة لفترات زمنية طويلة، وذلك يرجع إلى قلة حالات الطوارئ والمستجدات التي قد تحدث تغير جوهري في الخطط والمسارات الخاصة بالعملية التعليمية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، وأنثى).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (7):

الجدول (7): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	مستوى الدلالة لاختبار التجانس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة لاختبار T
الهيكل التنظيمي	ذكر	114	0.200	3.825	.551	-1.054	0.294
	أنثى	10		4.020	.660		
الأساليب الرقابية والإدارية	ذكر	114	0.495	3.836	.575	-.511	0.610
	أنثى	10		3.930	.622		
الاتصال والتواصل الرقابي	ذكر	114	0.650	3.898	.575	-2.143	0.034
	أنثى	10		4.300	.474		
نظام تقييم الأداء	ذكر	114	0.845	3.747	0.679	-1.442	0.152
	أنثى	10		4.070	0.668		
الدرجة الكلية	ذكر	114	0.695	3.826	.519	-1.477	

0.142		.550	4.080	10	أنثى
-------	--	------	-------	----	------

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (122) ومستوى دلالة $(1.96) = 0.05$ ، ومستوى دلالة $(2.58) = 0.01$

يتضح من الجدول (7) وجود تجانس وتساوٍ في التباين لكل مجموعتين بما يخص كل مجال والدرجة الكلية أيضاً، وأن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، (على الاستبانة ككل والمجالات جميعها ما عدا مجال الاتصال والتواصل الرقابي)، لصالح الإناث، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام الذكور والإناث على حدٍ سواء بأهمية الرقابة الإدارية كمطلب عصري وباعتبارها مدخلاً مهماً للتغيير والتطوير، يضاف إلى ذلك تشابه الظروف الوظيفية لرؤساء الأقسام الذكور والإناث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة صويص (2020)؛ ودراسة العجلوني (2017)؛ ودراسة عمار (2015)، وتختلف مع نتائج دراسة شامي (2018)؛ ودراسة شكري (2016).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (8):

الجدول (8): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	مستوى الدلالة لاختبار التجانس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة لاختبار T
الهيكل التنظيمي	بكالوريوس	76	0.003	3.839	.643	-	0.967
	دراسات عليا	48		3.844	.402	0.041	
الأساليب الرقابية والإدارية	بكالوريوس	76	0.022	3.830	.647	-	0.808
	دراسات عليا	48		3.856	.450	0.243	
الاتصال والتواصل الرقابي	بكالوريوس	76	0.060	3.908	.644	-	0.582
	دراسات عليا	48		3.967	.454	0.551	
نظام تقييم الأداء	بكالوريوس	76	0.612	3.824	0.659	1.034	0.303
	دراسات عليا	48		3.694	0.715		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	76	0.055	3.850	.576	.105	0.916
	دراسات عليا	48		3.840	.434		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (122) ومستوى دلالة $(1.96) = 0.05$ ، ومستوى دلالة $(2.58) = 0.01$

يتضح من الجدول (8) وجود تجانس وتساوٍ في التباين لكل مجموعتين بما يخص (مجالات الاتصال والتواصل الرقابي، ونظام تقييم الأداء الدرجة الكلية أيضاً، ما عدا مجال الهيكل التنظيمي، ومجال الأساليب الرقابية والإدارية فلم يظهر تجانس ولا تساوٍ في التباين لكل مجموعتين، ويتضح أيضاً أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، (على الاستبانة ككل والمجالات جميعها)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تشابه الظروف الوظيفية والبرامج التأهيلية والتدريبية لرؤساء الأقسام من حملة المؤهلات العلمية المختلفة، يضاف إلى ذلك تعامل الإدارة العليا مع الأقسام جميعها بشفافية ووفق معايير موضوعية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة صويص (2020)؛ ودراسة الصهبي (2019)؛ ودراسة شكري (2016)، وتختلف مع نتائج دراسة شامي (2018).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (9):

الجدول (9): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	مستوى الدلالة لاختبار التجانس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة لاختبار T
الهيكل التنظيمي	10 سنوات فأقل	28	0.859	3.977	.540	1.484	0.140
	أكثر من 10 سنوات	96		3.801	.562		
الأساليب الرقابية والإدارية	10 سنوات فأقل	28	0.453	4.011	.555	1.791	0.076
	أكثر من 10 سنوات	96		3.790	.577		
الاتصال والتواصل الرقابي	10 سنوات فأقل	28	0.905	4.057	.545	1.323	0.188
	أكثر من 10 سنوات	96		3.894	.583		
نظام تقييم الأداء	10 سنوات فأقل	28	0.305	3.971	0.582	1.763	0.080
	أكثر من 10 سنوات	96		3.716	0.700		
الدرجة الكلية	10 سنوات فأقل	28	0.290	4.005	.453	1.831	0.069
	أكثر من 10 سنوات	96		3.800	.536		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (122) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتضح من الجدول (9) وجود تجانس وتساوي في التباين لكل مجموعتين بما يخص كل مجال والدرجة الكلية أيضاً، أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، (على الاستبانة ككل والمجالات جميعها)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام - باختلاف سنوات خدمتهم - لأهمية الرقابة الإدارية، وبالتالي رؤساء الأقسام باختلاف سنوات خدمتهم لم يتأثر رأيهم حول درجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديرياتهم، حيث لم تختلف استجاباتهم باختلاف سنوات خدمتهم، الأمر الذي يدل على أن ممارسة الرقابة الإدارية في المديريات لا يعتمد على سنوات الخدمة، بقدر ما يعتمد على الوعي والرغبة والاستعداد والتعلم والتدريب، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصهيبية (2019)؛ ودراسة شكري (2016)، وتختلف مع نتائج صويص (2020)؛ ودراسة شامي (2018)؛ ودراسة العجلوني (2017).

التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنه يوصي بما يلي:

- ضرورة قيام الوزارة بوضع دليل تنظيمي توضح فيه الواجبات المطلوب القيام بها، وبالتالي يمكن تعزيزها بعقد لقاءات توعوية وإرشادية لرؤساء الأقسام حول الدليل التنظيمي.
- ضرورة اهتمام الوزارة بمعالجة الشكاوي بموضوعية.
- السماح لرؤساء الأقسام في الوزارة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- تعديل معايير تقييم الأداء في حالات الطوارئ وفقاً للمستجدات.

المراجع

المراجع العربية:

1. ادريس، آدم وعلي، مصطفى (2012). دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الإداري المالي في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة بعض الجامعات السودانية. *مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية،* مجلد (16)، عدد (1)، ص 235-260.
2. بيسو، نادرة (2003). تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة. *أطروحة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.*
3. بن حبتور، عبد العزيز (2000). *أصول ومبادئ الإدارة الفعالة: مبادئ وتطبيقات.* عمان: دار العلمية الدولية، دار الثقافة والتوزيع.
4. يوسف، أمال (2016). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال: مؤسسة الخبز الصحي بجيجل أنموذجاً. *رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم، شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.*
5. الجمل، سمير والطيطي، عاطف (2020). أثر الرقابة الداخلية على أداء العاملين في البنوك الإسلامية - محافظة الخليل - فلسطين. *مجلة السودان الأكاديمية للبحوث والعلوم،* مجلد (8)، عدد (19)، ص 186-202.
6. الخالدي، ناهض (2015). مدى التزام مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بمقومات الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO - دراسة حالة قطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر - غزة،* مجلد (17)، عدد (1)، ص 291-324.
7. الخطيب، خالد (2010). *مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص.* عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
8. دهان، محمد وزغاشو، مريم (2018). تقويم وتطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة حالة لعينة من جامعات قسنطينة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز القومي للبحوث، غزة،* مجلد (4)، عدد (1)، ص 79-95.
9. دودين، أحمد (2012). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.* عمان: دار اليازوري العلمية.
10. رزوقي، رفاه وعبد الأمير، ازهر (2019). الرقابة الإدارية والقضائية على مؤسسات التعليم العالي الأهلي في العراق (دراسة مقارنة). *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل،* العدد (42)، ص 1621-1638.
11. الزعبي، ميسون (2011). دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن،* مجلد (38)، عدد (1)، ص 216-234.
12. الشاعر، رامي (2018). دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي - دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء: المحافظات الجنوبية. *رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،* فلسطين.
13. شامي، محسن (2018). أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين "دراسة حالة جامعة محمد بوضياف" المسيلة. *رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ولاية المسيلة، الجزائر.*
14. شاهين، سمر (2007). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. *رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة،* فلسطين.

15. شحات، جمال (2011). مفهوم الرقابة الداخلية ، [http : // alphabet agama : com ? p = 29055](http://alphabetagama.com?p=29055) ، أبريل.
16. الشريف، علي (2004). **الإدارة المعاصرة**. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
17. الشريف، علي والكردي، منال (2004). **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**. الاسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع.
18. شكري، مرص (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. **رسالة ماجستير**، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
19. الصهيبه، أحلام (2019). الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. **رسالة ماجستير**، تخصص ادارة وقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
20. صويص، محمد (2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. **المجلة العربية للإدارة**، جامعة الدول العربية، مصر، مجلد (40)، عدد (4)، ص 23-42.
21. الطراونة، حسين وعبد الهادي توفيق (2011). **الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة**. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. الظاهر، مفيد وآخرون (2020). أثر نظام الرقابة الداخلية في دوائر ضريبة الدخل على إيرادات ضريبة الدخل من وجهة نظر العاملين في دوائر ضريبة الدخل. **مجلة جامعة الخليل للبحوث**، مجلد (15)، عدد (1)، ص 56-89.
23. عبابنة، رائد والجمعان، نادية (2010). اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن. **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، جامعة الأردن، مجلد (37)، عدد (2)، ص 388-407.
24. عباس، علي (2001). **الرقابة الادارية على المال والاعمال**. عمّان: مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع.
25. عباس، علي (2008). **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**. عمّان: إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة.
26. عبد الله، خالد (2004). **علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعملية**. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
27. عبد الله، شوقي (2006). **إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية**. عمّان: دار المشرق الثقافي.
28. العجلوني، صفوان (2017). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية قسبة المفرق. **رسالة ماجستير**، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
29. العرفي، عبدالله ومهدي، عباس (2008). **مدخل إلى الإدارة التربوية**. ليبيا: منشورات جامعة قاديونس.
30. عربيات، ياسر (2008). **المفاهيم الإدارية الحديثة**. عمّان: دار يافا العلمية.
31. العريفي، دلال (2018). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. **رسالة ماجستير**، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
32. عز الدين، عمر (2015). أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي، دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة. **رسالة ماجستير**، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

33. علي، عبد الوهاب وشحاته، السيد شحاته (2006). **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال**. الاسكندرية: الدار الجامعية.
34. عمار، طارق (2015). **الرقابة الداخلية وأثرها في تعزيز الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي**، قطاع غزة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
35. عياصرة، محمود ومحمد، مروان (2008). **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
36. غلوسي، دلال (2015). **الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة**. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
37. الكساسبة، محمد والفاعوري، عيبر (2010). **قضايا معاصرة في الإدارة - بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
38. محمود، هاني (2020). **إدراك طلاب الجامعة لمفاهيم التربية الإعلامية وعلاقته بمستوى الرقابة الذاتية على المضمون المقدم بوسائل الإعلام التقليدية والجديدة، دراسة ميدانية**. *المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال-جامعة الأهرام الكندية*. العدد (29)، ص 232-276.
39. مصطفى، محمد (2012). **الرقابة الإدارية**. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
40. النخالة، نجلاء (2015). **تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"**. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
41. النصافي، نايف (2017م). **أثر عناصر الرقابة الإدارية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية**. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
42. وزارة التربية والتعليم (2017). **قانون التعليم العام**. مادة (23).
43. ياغي، محمد (1994). **الرقابة في الإدارة العامة**. عمان: الجامعة الأردنية.

References (Romanized Arabic and English):

1. Ababneh, Raed and Al Jamaan, Nadia (2010). Attitudes of employees in control units about the role of accountability and administrative delegation in oversight - an applied study on the Ministry of Education in Jordan. **Journal of Administrative Sciences Studies, University of Jordan**, Vol. (37), No. (2), pp. 388-407.
2. Abbas, Ali (2001). **Administrative control over money and business**. Amman: Al-Raed Scientific Library for Publishing and Distribution.
3. Abbas, Ali (2008). **Administrative control in business organizations**. Amman: Ithra for Publishing and Distribution - University Library.
4. Abdullah, Khaled (2004). **The science of auditing in theory and practice**. Amman: Wael House for Publishing and Distribution.
5. Abdullah, Shawky (2006). **Time management and management leadership schools**. Amman, Jordan: Al-Mashreq Cultural House.
6. Ali, Abdel Wahab and Shehata, Mr. Shehata (2006). **Modern internal control and auditing in the information technology environment and the globalization of financial markets**. Alexandria: University House.

7. Al-Ajlouni, Safwan (2017). Administrative control and its relationship to organizational laxity in the Qasbah Mafraq Directorate. **Master's Thesis**, Department of Educational Administration, College of Educational Sciences, Al-Al-Bib University, Mafraq, Jordan.
8. Ammar, Tariq (2015). Internal control and its impact on enhancing administrative transparency in higher education institutions, Gaza Strip. **Master's Thesis**, Department of Business Administration, College of Economics and Administrative Sciences, Deanship of Graduate Studies, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
9. Anthony, R., Dearden, J., Coviudaraja, V. (1992). Management Control Systems, 7th ed., Richard Irwin inc. Caplan, Dennis. 1999. Internal Control and Detection of Management Fraud, **Journal of Accounting Research**.
10. Al-Arifi, Dalal (2018). The level of organizational confidence among the leaders of government primary schools in Riyadh. **Master's Thesis**, Department of Educational Administration and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia.
11. Ayasra, Mahmoud and Mohamed, Marwan (2008). **Leadership, Control and Communication Administrative Communication**. Amman: Dar Al-Hamid for publishing and distribution.
12. Benefiel, Rodger (2019). Positive Administrative Control: Using Social Exchange to Assess Managerial Impacts on Inmate Misconduct, **Journal of Justice Quarterly**, Vol. (36), No. (4) , 682-717.
13. Bin Habtoor, Abdel Aziz (2000). **Origins and Principles of Effective Management: Principles and Applications**. Amman: International Scientific House, House of Culture and Distribution.
14. Bosfat, Amal (2016). Organizational control and its role in improving workers' performance: The Sanitary Ceramics Foundation in Jijel as a model. **Master's Thesis**, Specialization in Sociology, Work and Organization, Sociology Division, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Khider University, Biskra, Algeria.
15. Bseisu, Nadra (2003). A proposed conception to address the problems of school administration in Gaza Governorate. **PhD thesis**, Faculty of Women, Ain Shams University, Cairo.
16. Dahan, Mohamed and Zagachou, Maryam (2018). Evaluation and development of supervision over the performance of higher education institutions in Algeria: A case study of a sample of Constantine universities. **Journal of Humanities and Social Sciences, National Research Center, Gaza**, No. (49), pp. 79-95.
17. Dudin, Ahmed (2012). **Change management and organizational development**. Amman: Al-Yazuri Scientific House.
18. Ezz El-Din, Omar (2015). The impact of the effectiveness of the internal control system on the performance of the internal auditor, a field study on private Jordanian universities. **Master's Thesis**, Accounting Department, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.
19. Al-Gamal, Samir and El-Titi, Atef (2020). The impact of internal control on the performance of employees of Islamic banks - Hebron Governorate - Palestine. **Sudan Academic Journal for Research and Science**, Vol. (8), No. (19), pp. 186-202.
20. Glossy, Dalal (2015). Administrative control and administrative laxity in the institution, a field study in the Electricity and Gas Distribution Corporation - Tebessa. **Master's Thesis**, University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria.
21. Idris, Adam and Ali, Mustafa (2012). The role of the internal control system in improving the financial administrative performance in higher education institutions - a case study of some Sudanese universities. **Journal of Economic Sciences**, Sudan

- University of Science and Technology, College of Business Studies, Vol. (16), No. (1), pp. 235-260.
22. Al-Kasasbeh, Muhammad and Al-Fauri, Abeer (2010). **Contemporary Issues in Management - Building Capabilities Critical to Business Success**. Amman: Dar Al-Hamid for publishing and distribution.
 23. Al-Khalidi, Nahed (2015). The extent of commitment of higher education institutions in Palestine to the elements of internal control according to the framework of COSO - the case study of the Gaza Strip. **Al-Azhar University Journal - Gaza**, Vol. (17), No (1), pp. 291-324.
 24. Al-Khatib, Khaled (2010). **Modern concepts in financial and internal control in the public and private sectors**. Amman: The Arab Society Library for Publishing and Distribution.
 25. Mahmoud, Hani (2020). University students' awareness of the concepts of media education and its relationship to the level of self-censorship on the content presented by traditional and new media, a field study. **The Arab Journal of Media and Communication Research - Al-Ahram Canadian University**. No. (29), pp. 232-276.
 26. Marume, et al. (2016). Administrative Control and Evaluation, **International Journal of Science and Research (IJSR)**, 5(1), 1074-1083.
 27. Mustafa, Muhammad (2012). Administrative control. Amman: Dar Al Bedaya Publishers and Distributors.
 28. Ministry of Education (2017). **Public Education Law**, Article (23).
 29. Al-Nakhla, Naglaa (2015). A proposed conception for developing the performance of department heads in the directorates of education in the governorates of Gaza in light of the "reengineering" method of re-engineering administrative processes. **Master's Thesis**, Department of Fundamentals of Education, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine
 30. Al-Nasafi, Nayef (2017). The effect of the elements of administrative control on the creative behavior of workers in the Kuwaiti Ministry of Education in the Farwaniya Governorate. **Master's Thesis**, Department of Business and Public Administration, College of Business and Finance, Al-Al-Bib University, Mafraq, Jordan.
 31. Oraibat, Yasser (2008). **Modern management concepts**. Amman: Dar Yaffa Al-Alimah.
 32. Razuqi, Rafah and Abdel Amir, Azhar (2019). Administrative and judicial control over private higher education institutions in Iraq (a comparative study). **Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences/ Babylon University**, Vol (42), pp. 1621-1638.
 33. Al-Shaer, Rami (2018). The role of internal control in improving financial performance - an applied study on the Electricity Distribution Company: the southern governorates. **Master Thesis**, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Azza, Palestine.
 34. Shami, Mohsen (2018). The impact of administrative control on employee performance evaluation, "Mohamed Boudiaf University Case Study", M'Sila. **Master's Thesis**, Department of Management Sciences, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Mohamed Boudiaf University of M'sila, M'sila State, Algeria.
 35. Shaheen, Samar (2007). The reality of internal administrative control in NGOs in the Gaza Strip. **Master's Thesis**, Department of Business Administration, College of Commerce, Deanship of Graduate Studies, Islamic University, Gaza, Palestine.

36. Shahat, Jamal (2011). The concept of internal censorship, **[http://alphabet agama: com](http://alphabet.agama.com) ? p = 29055 Apr.**
37. Al-Sharif, Ali (2004). **Contemporary management.** Alexandria: University Publishing House.
38. Al-Sharif, Ali and Al-Kurdi, Manal (2004). **Fundamentals of business organization and management.** Alexandria: Dar University for Publishing and Distribution.
39. Shukri, Marah (2016). Administrative control and its relationship to job performance among principals of basic government schools in the northern governorates of the West Bank from the principals' point of view. **Master's Thesis,** Department of Educational Administration, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
40. Sohaiba, Ahlam (2019). Administrative control of government secondary school principals and its relationship to resistance to organizational change among teachers in the capital Amman governorate from the point of view of assistant principals. **Master's Thesis,** Specialization in Educational Administration and Leadership, Department of Administration and Curricula, College of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan.
41. Sweis, Mohammed (2020). The role of administrative control in achieving organizational development, an applied study in Palestinian public universities. **The Arab Journal of Management, League of Arab States, Egypt,** No. (4), pp. 23-42.
42. Al-Tarawneh, Hussein and Abdel-Hadi Tawfiq (2011). **Administrative Control, Concept and Practice.** Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
43. Unguru, Elena & Sandu, Antonio (2017). Supervision. From Administrative Control to Continuous Education and Training of Specialists in Social Work, **Romanian Journal for Multidimensional Education,** Vol. (9), No. (1), pp. 17-35.
44. Al-Urfi, Abdullah and Mahdi, Abbas (2008). **Introduction to educational administration.** Libya, Qadyounis University Publications.
45. Yaghi, Mohamed (1994). **Oversight in public administration.** Amman: University of Jordan.
46. Al-Zahir, Mofeed et al. (2020). The impact of the internal control system in the income tax departments on the income tax revenues from the viewpoint of workers in the income tax departments. **Hebron University Journal of Research,** Vol. (15), No. (1), pp. 56-89.
47. Al-Zoubi, Maysoon (2011). The role of internal administrative control units in the development of faculty members in Jordanian public universities. **Journal of Administrative Sciences Studies, University of Jordan,** Vol. (38), No. (1), pp. 216-234.