



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
**العدد الحادي عشر / الجزء الثاني شباط 2022**

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهات  
نظر المديرين أنفسهم.

**Administrative control and its relationship to job performance among  
government school principals from the principals' point of view.**

الباحث: محمد حسن مفلح المنيزل.

**Researcher: Muhammad Hassan Muflih Al- Munazel.**

**الملخص.**

يهدف البحث الحالي للتعرف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهات نظر المديرين أنفسهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (65) مدير ومديرة في المدارس الحكومية محافظة جرش، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وقد أشارت النتائج الى مستوى (مرتفع) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وجاء المجال (التخطيط) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه المجال (المعلمون والطلبة) بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، يليه المجال (البيئة المدرسية) بالمرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة. وكذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، المدارس الحكومية، المديرين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
**Abstract.**

The current research aims to identify the administrative control and its relationship to the job performance of the principals of public schools from the perspectives of the principals themselves. The researcher used the descriptive approach, where a questionnaire was designed as a tool for data collection, and the research sample consisted of (65) principals in government schools in Jerash Governorate, and they were selected in the available way. The results indicated a (high) level of administrative control and its relationship to job performance among government school principals from the principals' perspectives themselves. The field (planning) ranked first with a high degree, followed by the field (teachers and students) in the second place with a high degree, followed by the field (school environment). )) ranked third with a high degree. The results also indicated that there is a positive and statistically significant correlation at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) between administrative control and job performance among government school principals from the principals' point of view

**Keywords:** Administrative control, job performance, public schools, principals.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المقدمة:

تعتبر الإدارة من أهم الأدوات للوصول إلى الأهداف المرجوة داخل المجتمع، وتشتمل الإدارة التربوية على عدد من الأنشطة والعمليات والوظائف الإدارية التي تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة إلى إعداد الموازنات وكتابة التقارير واتخاذ القرارات، حيث تتفاعل هذه العمليات معا داخل بيئة مناسبة داخل او خارج المدرسة ضمن فلسفة ومعايير تربوية تسيير الدولة على نهجها، ووفقا لأهداف منشودة تحقق مصلحة الفرد والمجتمع.

تعد الرقابة الإدارية من اهم عناصر العملية الإدارية التي من الضروري لأي مدير القيام بها بغض النظر عن مستواه الإداري، وتعد الرقابة الإدارية وظيفة حيوية وعملية مستمرة وملازمة لكافة الوظائف الإدارية الأخرى، حيث تعد عملية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها او عن طريق تكليف غيرها للتأكد من سير العمليات داخل الوحدات الإدارية وفق الخطط و الأنظمة الموضوعة وذلك للوصول إلى الأهداف المرغوبة (Goedele, Jan, Mntin, & Peter, 2010).

ويتوقف نجاح العمليات الإدارية على تنفيذ الوظائف بفعالية عالية، ويتم ذلك باستخدام التخطيط بحيث يتم وضع خطط للأنشطة التي سوف تقوم المؤسسة بتنفيذها، تليها عملية التنظيم للوصول لنظام فعال بحيث يتحدد وظائف كل فرد وعلاقته مع الآخرين داخل النظام، ومن ثم عملية توجيه



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التعليمات لضمان تنفيذ الأنشطة ضمن الوقت والتكلفة المحددة وبجودة عالية، وتأتي الرقابة الإدارية التي تسعى لاكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وطرق تصحيحها والوصول إلى الاحتياطات اللازمة لتجنبها مستقبلا (عاطف، 2009).

وتعد الرقابة الإدارية من أهم وظائف الإدارة المدرسية، حيث تساعد المدير للوصول إلى الأهداف التربوية، ولا يمكن أن يستمر الموظف بالقيام بعمله بمعزل عن وجود الرقابة التي تهدف إلى معرفة المسار الصحيح للأنشطة ومدى تأدية الوظائف بأفضل صورة وأقل تكلفة وجهد ووقت، حيث تعمل الإدارة على تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء للعاملين، وتوضيح كيفية أداء وإنجاز الأنشطة، حيث تعتبر الرقابة الإدارية جزء من خطة العمل وبدون وجودها قد يفشل تنفيذ البرامج داخل المدرسة (العميرة، 2015).

اعتمدت وزارة التربية والتعليم الأردنية نهجا خاصا بالرقابة والمساءلة بالإضافة الى منهجية لتقييم الأداء الوظيفي، وذلك بهدف احداث نقلة نوعية في المجال التربوي من أجل مواكبة ما قدمه العصر الحالي من تطورات تكنولوجية ومعلوماتية وثورة في الاقتصاد المعرفي، وكما اهتمت الوزارة كذلك بإعداد الموارد البشرية المؤهلة فنيا وعلميا، وذلك بهدف الوصول إلى استراتيجيات تربوية متطورة وتحديات العصر وتضمن النمو الفعال للعملية التربوية (المعاينة، 2007).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كما وحظيت الإدارة المدرسية باهتمام واضح من قبل الباحثين التربويين، وذلك بسبب دورها المهم في نجاح العملية التربوية والتعليمية، ويعد مدير المدرسة هو القائد المسؤول عن تكاتف جميع الجهود ضمن إطار عمله حيث يعمل على توجيهها للوصول إلى الأهداف المنشودة، كما ويعد المسؤول الأول عن سير الأعمال والأنشطة المدرسية، وعن توافر التسهيلات المطلوبة لإتمام العملية التربوية. ولا تقتصر الإدارة المدرسية على تسيير أمور المدرسة الإدارية فقط بل تتعدى ذلك إلى جميع النواحي الإدارية والفنية معا، حيث تعد عملية إنسانية تهدف للوصول إلى أفضل الظروف والإمكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف التربوية (الشخوت، 2016).

وبناء على هذا يجب الاهتمام بالإدارة المدرسية والتي يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات والأدوار القيادية التربوية، حيث يعد مدير المدرسة مشرفا تربويا مقيما داخلها، ويترتب عليه كذلك ضمان تنفيذ وظائف وواجبات المدرسة، لذلك عليه أن يتمتع بقدر من الكفاءة والإبداع، من أجل تحسين العملية التربوية تماشيا مع حاجات المجتمع (Muenich, 2014).

وعلى صعيد آخر، أهتمت الدراسات التربوية بموضوع الأداء الوظيفي، وذلك بسبب أهميته الكبيرة لدى الأفراد والمؤسسات عامة، ويقصد بالأداء الوظيفي قدرة الفرد على القيام بالأنشطة الموكلة إليه والتي يتكون منها عمله، ويحكم على جودة هذا الأداء بناء على عدد من المعايير التي تستخدم لقياسه (Eady & Zeped, 2007).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتعد قدرة المدير على متابعة سير العمل داخل المدرسة إحدى مقومات النجاح، ويعد القدوة الحسنة للعاملين والطلاب وخاصة في تنمية جوانب الرقابة، حيث يترتب عليه محاسبة نفسه عن كافة الأعمال والأنشطة والمسؤوليات الموكلة إليه، بالإضافة إلى رقابته على الأداء الوظيفي لباقي العاملين في المدرسة والرقابة كذلك على الطلبة من أجل تقويم سلوكهم وأداءهم الدراسي، وبالتالي الوصول إلى الأهداف التربوية (المعولي والقضاة، 2016).

ويعد اخفاق المدير في الرقابة ومتابعة الأداء الوظيفي للمعلمين حسب توجيهات وزارة التربية والتعليم ذا تأثير سلبي ينعكس على أداء المعلمين والطلبة كذلك، حيث أن تقصير المدير في تقويم وتقييم أداء المعلمين يلحق الضرر الواضح في العملية التربوية والتعليمية.



تعد الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية والتي بدورها ترتبط بشكل وثيق مع التخطيط للأعمال، وقد تطور مفهوم وفلسفة الرقابة من منظور إداري بشكل واضح خلال السنوات الأخيرة، وأصبحت الرقابة الإدارية نشاطا تشاركيا يلعب دورا مهما في كافة الممارسات الإدارية. وتظهر الحاجة للرقابة من واقع أن الأهداف والخطط يقوم بأدائها مجموعة من العاملين وبالتالي تظهر احتمالية ظهور الانحرافات والتي قد تكون خطيرة حسب المعايير الموضوعية (الرحاحلة وخضور، 2012).

ويعد تحسين الأداء من أهم أهداف المؤسسات التربوية، حيث أن العملية التعليمية دائمة الاحتياج إلى التحسين والتطوير، وتسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى النهوض بالكادر الإداري في كافة المستويات والاهتمام بالأداء الوظيفي لدى مدرّاء المدارس خاصة، ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي الأردني لاحظ أن هنالك تباينا في امتلاك الإداريين لكثير من مجالات الرقابة الإدارية وطرق تطبيقها، بالإضافة إلى تباين الأداء الوظيفي لهؤلاء المدرّاء. ومن خلال إطلاع الباحث على الأدبيات السابقة وجد العديد من التوصيات التي تشير إلى ضرورة إجراء دراسات لمعرفة علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي، ومن خلال ذلك جاءت هذه الدراسة لتتعرف إلى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

واقع تطبيق الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

جرش من وجهات نظر المديرين أنفسهم. وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للرقابة الإدارية من

وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية

في محافظة جرش للرقابة الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)؟

السؤال الثالث: ما درجة الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش من وجهة

نظرهم؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية

في محافظة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين درجة ممارسة

مديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمدراء؟

أهداف الدراسة:





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة الرقابة الإدارية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على أثر كل من المتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) على درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على أثر كل من المتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) على درجة الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم.



تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين هما:

**الجانب النظري:** تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في إضافة نوعية للأدب التربوي في مجال تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، من حيث النتائج والتوصيات والتي قد يستفيد منها المهتمون بالعمل التربوي والمدراء والمعلمون والباحثون.

**الجانب العملي:** يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الخبراء والمختصون أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس في مجال عمليات تقييم وإصلاح العملية التعليمية خاصة في ظل الجدل المستمر حول الرقابة الإدارية؛ إذ يقدم تحليل المحتوى رؤية واضحة للمهتمين في عملية تقييم العملية التعليمية من خلال تحديد مستوى الأداء الوظيفي، ومساعدتهم في تحديد ما يلزم من تحسين.

### التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

- **الرقابة الإدارية اصطلاحاً:** هي وظيفة إدارية تهتم بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من الوصول إلى الأهداف حسب الخطط الموضوعة، وهي وظيفة تمكن المدير أو القائد من مطابقة الخطط من الأداء الفعلي (الطراونة وعبد الهادي، 2011).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**و تُعرف إجرائيًا:** هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من مدرّاء المدراس

الحكومية في محافظة جرش على مقياس ممارسة أساليب الرقابة الإدارية.

- **الأداء الوظيفي اصطلاحًا:** هو الأثر الكامن وراء جهود العاملين والذي يبدأ بالقدرات

وإدراك الدور الوظيفي، ويشير إلى مدى تحقيق المهمة المكونة لوظيفة العامل (خلفيات

والمطارنة، 2010: 603).

**و تُعرف إجرائيًا:** هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من مدرّاء المدراس

الحكومية في محافظة جرش على مقياس الأداء الوظيفي.

#### حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة الحالية في ضوء الحدود الآتية:

**الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جميع المدارس الحكومية في محافظة جرش

في الأردن.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من مدرّاء المدارس الحكومية في محافظة جرش في

الأردن.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2021.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الحدود الموضوعية والإجرائية: الكشف عن واقع علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الأدب النظري والدراسات السابقة

مفهوم الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية أحد أهم العمليات في المؤسسات وهي وظيفة ادارية، حيث أن المؤسسة هي وحدة اجتماعية هادفة، ويمثل وجود المؤسسة من خلال ترابط عدد من الأجزاء بشكل متفاعل (Abdullah, Mustafa, Othman, & Sadq, 2020).

ويعد التخطيط العملية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، ويتبعه عملية الرقابة من اجل مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة بما هو مخطط له، وهذا ما يترتب عليه اتخاذ القرارات التصحيحية أو الوقائية (الجاف والصادق، 2021). وتعد الرقابة الإدارية أحد أجزاء العمل الإداري والتي تسعى لتحقيق مدى صحة الأداء الفعلي وتقييم اعوجاجه، وهذا المفهوم الإيجابي للرقابة بعيدا عن فرض العقاب في حال حدوث أي خطأ والذي يعد المفهوم السلبي للرقابة (Aljaf & Sadq, 2015).

وتعرف الرقابة الإدارية على أنها عملية قياس أعمال الموظفين وتصويب مسارها من أجل التحقق من الأهداف المودوعة للمشروع ومدى سير الخطط على مسارها الصحيح (العامري والغالبي، 2008:253).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كما تعرف على أنها عملية إدارية مستمرة تهدف للتحقق من سير الأداء على النحو المطلوب ضمن المعايير الموضوعية وقياس مدى نجاح الأداء الفعلي في الوصول للأهداف بهدف التقييم والتصحيح (الظاهر، 2010:302).

وتعد الرقابة الإدارية عملية التحقق من الأهداف والكشف عن التحديات وعقبات الوصول إليها بهدف تذليل هذه العقبات بأسرع وقت ممكن. وتتعلق الرقابة الإدارية بمجالين مهمين في أي مؤسسة وهما المتابعة والتقييم، ومراقبة الأداء، حيث تهتم بتنظيم العمل تبعاً للخطة للوصول إلى الأهداف الموضوعية (Aljaf, Sadq, & Hassan, 2019).

ويرى الباحث أن الرقابة الإدارية عملية قياس نتائج الأنشطة ومقارنتها بأهداف الخطة الموضوعية، وتحديد أسباب القصور في الأداء وجودته، بالإضافة إلى تحديد طرق تصحيح وتطوير الأداء لضمان تحسين جودة العمل المنجز.

#### أهداف الرقابة الإدارية:

تهدف الرقابة الإدارية إلى كشف الانحراف عن خطط وأهداف المؤسسة، والقيام بتصحيح وتقييم هذا الانحراف وهذا ما يطلق عليه الإصلاح الإداري، حيث تتضمن الرقابة عملية متابعة وتقييم الأخطاء (Mantak, Wali, & Sadq, 2019). وكما تهدف الرقابة الإدارية إلى تعزيز الإبداع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

داخل المؤسسة، حيث يتم عبر الرقابة الكشف عن الجهود المبتكرة التي تستحق التشجيع (الظاهر،

2010). وتعمل الرقابة الإدارية على متابعة سير خطط العمل وتحديد أي انحراف عنها وتحديد

سبب ذلك الانحراف ضمن وقت يسمح بتصحيحه لضمان الوصول للأهداف الموضوعية لهذه

الخطط والبرامج (Merkhan, Awmor & Sadiq, 2017).

وتقوم الرقابة الإدارية بتوجيه المدير داخل المؤسسة للقيام بالتدخل السريع من أجل حماية المصالح

العامة للمؤسسة واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح أي انحراف (Othman et al, 2020).

#### أهمية الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية مهمة وذلك من خلال الربط بين الخطط والقرارات التي تتعلق بتنفيذ هذه

الخطط وذلك حسب الأهداف الموضوعية، وضمن التعليمات والقوانين والمعايير المحددة، والتأكد

من القيام بالأنشطة بإتقان وسرعة، حيث أن مهمة الرقابة هي التأكد من تنفيذ الأنشطة وذلك

باستخدام أفضل الطرق للوصول إلى النتائج المطلوبة في أفضل ظروف ممكنة (عاطف،

2009).

حيث لا تقتصر مهمة الرقابة الإدارية على الضبط والمسائلة إنما تكمن كذلك في تحديد أسباب

خلل الأداء والقيام بالتوجيه المناسب لمحاولة تجنب وقوع هذا الخلل، وتظهر أهمية الرقابة في



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التدخل في التخطيط والمتابعة السليمة للأنشطة، حيث تعد عملية ملازمة للتخطيط، ومهمة جدا في إدارة المؤسسة، حيث أن متابعة نتائج الأنشطة السابقة وإعطاء البيانات الدقيقة يعد مرتكزا في وضع الخطط للأنشطة الجديدة (Najm, Sadq, & Al-faqi, 2019).

حيث تكمن أهمية الرقابة الإدارية في متابعة الأداء من أجل السيطرة على الأخطاء وتفادي وقوعها وتصحيح مسار العمل ضمن الوقت المناسب في حال وقوع أي خطأ (Othman et al, 2020).

#### خطوات الرقابة الإدارية:

تسعى الرقابة الإدارية لتحقيق الهدف منها عبر عدد من الخطوات وهي (الجاف والصادق، 2021):

- وضع المعايير لقياس الأداء: وهي المعايير التي تستخدم لقياس انجاز الأنشطة التي تعبر عن أهداف وخطط المؤسسة، حيث تشمل المعايير على كمية الأنشطة ونوعيتها والوقت المحدد لأداء كل منها.

- مقارنة النتائج الفعلية بالأداء: وهي عملية تقييم للإنجاز الفعلي وذلك بعد تنفيذ الأنشطة حسب الخطط والبرامج الموضوعية، وتكون طرق القياس عبر تقييم النتائج الفعلية وحسب المعايير الموضوعية، وذلك للحكم على النتائج ومدى تحقيق الأهداف.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تصحيح الانحراف: وذلك من خلال الكشف عن سبب الانحراف والبحث عن طرق لحل

ذلك وعلاجه.

### الرقابة الإدارية في المجال التعليمي:

تعد الرقابة الإدارية في المجال التعليمي في كافة الدول المتقدمة أداة للتحقق من سلامة التصرفات المالية في جميع الأجهزة التعليمية، وأداة للفحص والتقييم لكفاءة عناصر وأنشطة العملية التعليمية، بالإضافة إلى النظر إلى النتائج المحققة وفحص سلامة وقانونية العمليات المنفذة (عاطف، 2009).

وترتبط الرقابة الإدارية بشكل مباشر بالواجبات والمهام التي يقوم بها المعلم وهذا ما يسمى الأهداف السلوكية، والتي بدورها تتضمن الكفايات المختلفة التي تبلي الحاجات الوظيفية للمعلم من مهارات ومعارف إدارية مرتبطة بمجال الإدارة الصفية (Svensson, 2007).

كما وأنه من الضروري وضع استراتيجية رقابة إدارية تتضمن الضبط والمتابعة والمساءلة والتحسين سعياً للوصول إلى جودة المخرجات التعليمية، وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى نقلة نوعية في مجال التعليم. كما أن عملية التخطيط ووضع البرامج بحاجة ماسة إلى متابعة جودة الأداء وبحاجة كذلك إلى رقابة فعالة على عملية تنفيذ العملية التعليمية وذلك وفق معدلات الأداء الفعال،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتعكس الرقابة مستوى الأداء والانجاز في العملية التعليمية بهدف تقييمها، وتمثل عملية القياس جوهر عملية الرقابة الإدارية، حيث تظهر عملية التقييم مدى جودة الأداء في تنفيذ العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، مما يترتب على الإدارة المدرسية توفير البيانات اللازمة للقائمين على عملية الرقابة (حسن علي، 2016).

تتكون الإدارة المدرسية من عدد من الوظائف، حيث تؤثر كل وظيفة على الأخرى، ومن أجل الوصول إلى المخرجات التربوية والتعليمية لا بد من تنفيذ هذه الوظائف بكفاءة وفاعلية، وبذلك يجب على الإدارة النظر إلى المخرجات التعليمية ومدى جودتها للعمل على تحسينها، وذلك من خلال دراسة فاعلية الرقابة الإدارية المطبقة على مديري المدارس والاستراتيجيات المتبعة من قبلهم، وذلك من خلال إيجاد نظام رقابة إدارية فعال يتم من خلاله محاسبة المقصر في أداءه الوظيفي وتشجيع كل من المبدع والناجح.



يؤخذ بعد الأداء الوظيفي داخل المؤسسة بعد انتهاء الأنشطة والحصول على النتائج، حيث تعد المؤسسة مستقرة وبحال جيد إذا ما كان أداء الأفراد متميزا، وبناء على هذا اهتمت المؤسسات بالأداء الوظيفي للعاملين فيها (برنوطي، 2007).

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه الجهد المبذول من قبل الفرد في القيام بالأنشطة الموكلة إليه ويتبين أثره من خلال نواتج انجاز المعلم وقد يكون الأداء مصدره انسانيا أو عملا مشتركا بين الانسان والآلة او المادة (ناصر، 2004).

كما يعرف الأداء على أنه الأثر الصرف لمجهود عمل الفرد والذي يتكون من قدرة الفرد وإدراكه للدور الوظيفي او المهمة الموكلة إليه وتشير إلى مدى تحقيق واتمام المهمة (حسن علي، 2016).

ويمثل الأداء البعد الرئيسي في مجال الإدارة ويستمر الاهتمام بقياسه وفق مختلف التطورات الحديثة في مجال الإدارة، وهو ما يقوم الفرد بفعله عند استجابته لمهمة معينة وهي تحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات بمواصفات فنية محددة (الظاهر، 2010).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويرى الباحث أن الأداء الوظيفي يأتي من عدد من المجالات خاصة في مجال التعليم حيث

يغطي كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية الخاصة بمدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية،

وهو نشاط يبذل فيه الفرد الجهد حسب متطلبات العمل بهدف انجازه والوصول إلى أهداف

المؤسسة وذلك داخل البيئة التنظيمية والخارجية بشكل ملائم.

وثمة عدد من العوامل التي تؤثر على الأداء والتي تعد خارجة عن السيطرة وتعد ذات تأثير سلبي

أو ايجابي، ومنها عدم توفر الوقت المناسب للقيام بالمهمة المطلوبة، وعدم وجود تسهيلات للقيام

بإجراءات العمل، أو عدم وجود روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تعقيد

الإجراءات الإدارية أمام العاملين، وقد تكون طرق الإشراف المتبعة خاطئة، أو ان تنظيم بيئة

العمل قد يعيق الأداء (الجاف والصادق، 2021):

وتقسم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، ويمكن للمؤسسة

السيطرة على العوامل الداخلية مثل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والتي يمكن لهما التأثير

على أداء الفرد والمؤسسة معاً، ومن أمثلة العوامل الداخلية نمط الإدارة و أساليب التنظيم والبيئة

التنظيمية. أما العوامل الخارجية فقد لا يكون للمؤسسة سيطرة عليها وتؤثر على الأداء الوظيفي

منها البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية (ناصر، 2004).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويتكون الأداء الوظيفي من عدد من الأبعاد وهي (العامري والغالبي، 2008):

- أداء المهام: وهي مدى الكفاءة التي يظهرها الفرد في أداء المهام الموكلة إليه حسب وظيفته.

- الأداء السلوكي: وهي السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والتي يجب أن تجري فيها المهام.

- السلوك المخالف للعمل: وهو أي سلوك يمكن أن يظهر ببيئة وعمل المؤسسة.

#### الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات التي تناولت الأدب النظري المرتبطة بموضوع البحث، وقد تم عرضها وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة سكيلبيك وكونيل (Skilbeck & Connell, 2003) للكشف عن فاعلية الرقابة

الإدارية في المدارس، وأثرها على الأداء للعاملين من وجهة نظر المعلمين. وأجريت الدراسة على

عينة مكونة من (42) معلماً ومعلمة في عدد من المدارس الاسترالية. واستخدمت أسلوب

الملاحظة والمقابلات الشخصية لجمع المعلومات. وبينت النتائج أنه كلما كانت الرقابة الإدارية

المدرسية مكثفة ومستمرة زادت فاعلية أداء المعلمين واستقامة أعمالهم، وبينت الدراسة ضرورة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وجود رقابة إدارية ذات إدارة مرنة ومستمرة تهدف من خلالها إلى التحقق من سير الأعمال وفق

ما رسم لها في المدرسة، فهي عملية متابعة من جانب مدير المدرسة وعلى المعلمين والعاملين

وطلبة المدرسة، بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة ويزيد من فعاليتها.

قام الزعبي (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في

الجامعات الأردنية على أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة

الداخلية في هذه الجامعات، وأجرت الدراسة على عينة مكونة من (36) فردا يعملون في وحدات

الرقابة الداخلية للجامعات الحكومية الأردنية. وبينت النتائج أن تراوحت تقديرات أفراد العينة لأثر

وحدات الرقابة الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس من تقدير ضعيف إلى متوسط، وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق تعزى

لمتغير المؤهل العلمي فكانت الفروق بين بكالوريوس وأقل من بكالوريوس وكانت الفروق لصالح

حملة أقل من بكالوريوس في مجال تعاون الدائرة مع الوحدة أما في مجال كفاية المصادر البشرية

فكانت الفروق بين حملة البكالوريوس وحملة أكثر بكالوريوس وكانت الفروق لصالح أكثر من

بكالوريوس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير مكان الجامعة

بين جامعات الوسط والشمال ولصالح جامعات الوسط.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هدفت دراسة ياسين (2014) إلى تقصي درجة فاعلية الرقابة الإدارية ودرجة تطبيق الأداء

الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية في

فلسطين من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما. وتكونت عينة الدراسة من (852) معلما

ومعلمة، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين فاعلية الرقابة

الإدارية والأداء الوظيفي، وجاءت معظم مجالات الدراسة بدرجة عالية.

سعت دراسة الزعبي (2016) إلى التعرف إلى أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس

الثانوية في محافظة الزرقاء في الأردن وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين. وتكون

مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة

الزرقاء الأولى. واشتملت عينة الدراسة على (380) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية

العشوائية. وتم تطوير استبانة أداة للدراسة. وبينت النتائج أن درجة تطبيق أساليب الرقابة الإدارية

ومستوى الأداء الوظيفي كانا مرتفعين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرقابة الإدارية والأداء

الوظيفي.

وقام حسن علي (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة ودرجة

الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهات نظر المديرين أنفسهم والعلاقة بينهما، وهدفت كذلك إلى التعرف على أثر كل من متغير



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية وموقع المدرسة على عملية الرقابة وعلاقتها

بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهات نظر المديرين أنفسهم. وبلغت عينة الدراسة (229) مديرا ومديرة، واستخدمت الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وبينت النتائج أن الدرجة الكلية للرقابة

الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات

نظر المديرين أنفسهم جاءت بدرجة عالية، وأن واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية

الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم كانت بدرجة

مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين

أنفسهم، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط درجة الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجنس

لصالح الإناث وعدم وجود فروق دالة احصائية في متوسط درجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير

الجنس، وعدم وجود فروق دالة احصائية بين متوسط الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية والمديرية وموقع المدرسة.

أجرى المعولي والقضاة (2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس

للمراقبة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جنوب الباطنة بسلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (527) معلما ومعلمة، و(69) مديرا

ومديرة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس

للمراقبة الإدارية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كانت بدرجة

مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة المديرين للمراقبة الإدارية

ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

**هدفت الجاف والصادق (2020) الى تحديد مستويات الرقابة الادارية من خلال معرفة طبيعة**

**العلاقة الارتباطية والأثر بين اداء العاملين المتمثلة بـ (فاعلية الرقابة الإدارية، أهداف الرقابة**

**الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية) وأداء الكوادر التدريسية المتمثلة بـ (تقويم الأداء، جودة الأداء،**

**تحفيز الموظفين) مجتمعة ومنفردة من خلال الاختبار الميداني لمتغيرات البحث والمستند على**

**المنهج الوصفي التحليلي. ولأجل تحقيق أهداف البحث تم تصميم وتطوير استمارة استبيان اعدت**

**لهذا الغرض وزعت على عينة من الكوادر التدريسية في المعهد التقني في مدينة اربيل وبلغ**

**عددهم (50) كادر تدريسيًا وذلك للتحقق من الفرضيات التي تم اعتمادها في البحث. توصل**

**البحث الى وجود علاقة ارتباط موجب وتأثير معنوي بين الرقابة الادارية واداء الكوادر التدريسيه**

**على المستوى الكلي والفرعي.**

**التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بمطالعة الدراسات السابقة يلاحظ أنها ركزت على أهمية الرقابة الإدارية لدى المدير وعلى تأثير الرقابة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية وتطوير أداة الدراسة، واختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة، ومناقشة النتائج وتفسيرها ومقارنتها. وعلى الرغم من تقارب موضوع الدراسة الحالية من موضوعات الدراسات السابقة، إلا أن الدراسات التي تتناول موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وقد سعت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير اختلاف متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي لدى المدراء على درجة ممارستهم للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معينة؛ بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات في مدارس مديرية تربية جرش.

#### عينة الدراسة:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تكونت عينة الدراسة من (65) مدير ومديرة في مدارس مديرية تربية جرش، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

### الجدول (1)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	27	41.5
	أنثى	38	58.5
	المجموع	65	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	7.7
	أكثر من 10 سنوات	60	92.3
	المجموع	65	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس ودبلوم عالي	35	53.8
	ماجستير	20	30.8
	دكتوراه	10	15.4
	المجموع	65	100.0

#### أداة الدراسة :

بعد أن تم الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بـ الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ولتقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً. وقام الباحث ببناء مقياس من خلال الاستبانة بالدراسات والأبحاث والرسائل التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والهدف منه توضيح الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. وقد تضمنت الأداة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بصورتها النهائية (37) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول: الرقابة الإدارية وتكون من ثلاثة مجالات، المجال الأول التخطيط بواقع (8) فقرات، المجال الثاني: المعلمون والطلبة بواقع (8) فقرات، والمجال الثالث: البيئة المدرسية (6) فقرات، وتكون المحور الثاني: الأداء الوظيفي (15) فقرة، حيث تم صياغة الفقرات بطريقة سلسلة واضحة، يستطيع أفراد عينة الدراسة من الإجابة عليها، وصمم المقياس بتدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (1, 2, 3, 4, 5). وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

#### الصدق الظاهري :

وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على لجنة مكونة من (4) محكمين متخصصين من مدرّاء مديرية تربية جرش للتأكد من مدى ملائمة وقدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة، كما أرفقت أسئلة الدراسة وأهدافها مع الأداة، وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتم اعتماد المقياس الاتي لتصحيح المقياس الخماسي

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

1.33=

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وبناء على ذلك يكون:

من 1.00 - 2.33 بدرجة منخفضة

من 2.34 - 3.67 بدرجة متوسطة

من 3.68 - 5.00 بدرجة مرتفعة

**حساب الصدق والثبات :**

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (20) فرداً من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما في جدول (2).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول 2

ارتباط فقرات مجال "التخطيط" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.429**	5	.706**
2	.669**	6	.566**
3	.805**	7	.716**
4	.549**	8	.750**

تشير بيانات جدول 2 إلى أن معاملات الارتباط لمجال التخطيط تراوحت ما بين (  $-.429^{**}$  -  $.805^{**}$  ) وهي قيم دالة إحصائياً.

جدول 3

ارتباط فقرات مجال "المعلمون والطلبة" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.633**	5	.823**
2	.560**	6	.768**
3	.853**	7	.678**
4	.802**	8	.580**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
تشير بيانات جدول 3 إلى أن معاملات الارتباط لمجال المعلمون والطلبة تراوحت ما بين (\*\*0.560-  
\*\*0.853) وهي قيم دالة إحصائياً.

#### جدول 4

##### ارتباط فقرات مجال "البيئة المدرسية" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.770**	4	.794**
2	.754**	5	.741**
3	.708**	6	.752**

تشير بيانات جدول 4 إلى أن معاملات الارتباط لمجال "البيئة المدرسية" تراوحت ما بين  
(\*\*0.708- \*\*0.794) وهي قيم دالة إحصائياً.

#### جدول 5

##### ارتباط فقرات مجال "الأداء الوظيفي" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.663**	9	.606**
2	.726**	10	.694**
3	.702**	11	.798**
4	.670**	12	.752**
5	.790**	13	.572**
6	.724**	14	.799**
7	.710**	15	.759**
8	.615**		

تشير بيانات جدول 4 إلى أن معاملات الارتباط لمحور "الأداء الوظيفي" تراوحت ما بين (\*\*0.572-  
\*\*0.798) وهي قيم دالة إحصائياً.



### الثبات:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التماسق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) وتكن قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (70%) وما فوق وبحسب والجدول التالي يبين ذلك.

### جدول 6

معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا و معامل الارتباط بيرسون للمجال مع الأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط للمجال بالأداة ككل
1	التخطيط	8	0.806	.903**
2	المعلمون والطلبة	8	0.886	.909**
3	البيئة المدرسية	6	0.836	.877**
-	المحور الأول ككل	22	0.894	-
-	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	15	0.897	-

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

تشير بيانات جدول 6 ان معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجال الأول: التخطيط بلغت (0.806)، وللمجال الثاني: المعلمون والطلبة بلغت (0.886)، وللمجال الثالث: البيئة المدرسية بلغت (0.836)، وبلغ معامل الثبات للمحور الأول ككل (0.894)، وبلغ معامل الثبات للمحور الثاني الأداء الوظيفي (0.897) وهي قيم مرتفعة دالة إحصائياً وتشير إلى ثبات





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأداة. كما تجدر الإشارة إلى ان معاملات الارتباط للمجالات مع المحور الأول ككل تراوحت ما بين (\*\*.877- \*\*.909). وهي قيم دالة إحصائياً.

### إجراءات الدراسة :

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها للخروج بالصورة النهائية للأداة.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- ترميز البيانات ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

### أولاً المتغيرات التصنيفية:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: وله مستويان (أقل من 5 سنوات، أكثر من 10 سنوات).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
- المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات (بكالوريوس ودبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).

ثانياً: المتغير الرئيسي:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم

الأساليب الإحصائية المستخدمة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1- معامل ارتباط بيرسون

2- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لأداة الدراسة.

3- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.

معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم).

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الأداة.

السؤال الأول: ما مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لـ الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها، وجدول (7) يوضح ذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية (ن=65)

رقم المجال	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	التخطيط	4.52	0.38	1	مرتفع
2	المعلمون والطلبة	4.48	0.48	2	مرتفع
3	البيئة المدرسية	4.47	0.49	3	مرتفع
	الأداة ككل	4.49	0.41	-	مرتفع

يلاحظ من النتائج في جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تراوحت بين (4.47-4.52) وجاء المجال الأول (التخطيط) بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الثاني (المعلمون والطلبة) بمتوسط حسابي بلغ (4.48) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وتلاه المجال الثالث (البيئة المدرسية) بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.49) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن مديري المدارس الحكومية يؤدون عملهم من منطلق المبادئ الإدارية الناجحة في تطبيق الأنشطة الإدارية وخاصة الرقابة الإدارية، خاصة أن المدير الناجح يعمل على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة والعاملين فيها، حيث يضع الخطط لتجنبها أو حلها في حال حدوثها. وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة الزعبي (2016) ودراسة حسن علي (2016) ودراسة المعولي والقضاة (2016).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المجال الاول: التخطيط

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التخطيط" مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (8).

جدول (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط (ن=65)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يناقش خطة التشكيلات المدرسية السنوية مع قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم لتشعب الصفوف.	4.71	0.46	1	مرتفع
5	يناقش خطة التشكيلات المدرسية السنوية مع قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم لتحديد المراكز التعليمية والمراكز الإدارية اللازمة لإنجاز العملية التربوية.	4.60	0.58	2	مرتفع
7	يوزع المباحث المقررة على المعلمين في ضوء تخصصاتهم وإمكاناتهم وحاجات البرنامج التعليمي في المدرسة، ويشرف على إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي.	4.55	0.66	3	مرتفع
6	يشرف على توفير الكتب والمناهج المدرسية وأدلة المعلمين، ذات الطبقات الحديثة والمعتمدة، ويتأكد من وصولها إلى جميع المستفيدين منها في المدرسة.	4.54	0.56	4	مرتفع
8	يعمل على توفير المتطلبات والمستلزمات المدرسية كافة والتي تساعد المدرسة على القيام بواجباتها التربوية على أفضل وجه	4.52	0.71	5	مرتفع
1	يعد خطة سنوية تنطلق من واقع المدرسة تشمل مجالات العمل كافة داخل المدرسة منها: الطلبة، والمعلمون، والمنهاج، والامتحانات والاختبارات، والتأهيل والإشراف، والإرشاد التربوي، والمرافق المدرسية (المكتبة، المختبرات العلمية، الحاسوب)، والنشاطات المدرسية، والمجتمع المحلي، والبيئة المدرسية).	4.46	0.50	6	مرتفع
3	يناقش خطة التشكيلات المدرسية السنوية مع قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم لقبول الطلبة.	4.45	0.53	7	متوسط
2	يضع خطة طوارئ وأزمات للمدرسة.	4.34	0.67	8	متوسط
	المجال ككل	4.52	0.38	-	مرتفع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول ( 8 ) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " تراوحت بين (4.34-4.71)، كان أعلاها للفقرة رقم (4) والتي تنص على " يناقش خطة التشكيلات المدرسية السنوية مع قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم لتشعيب الصفوف." بمتوسط حسابي (4.71) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (5) بالمرتبة الثالثة والتي تنص على " يناقش خطة التشكيلات المدرسية السنوية مع قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم لتحديد المراكز التعليمية والمراكز الإدارية اللازمة لإنجاز العملية التربوية." بمتوسط حسابي (4.60) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يوزع المباحث المقررة على المعلمين في ضوء تخصصاتهم وإمكاناتهم وحاجات البرنامج التعليمي في المدرسة، ويشرف على إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي." بمتوسط حسابي (4.55) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يضع خطة طوارئ وأزمات للمدرسة " بمتوسط حسابي (4.34) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال " التخطيط " ككل (4.34) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث حصول مجال التخطيط على الترتيب الأول أن مديري المدارس الحكومية هم المسؤولون بالدرجة الأولى للتخطيط للأنشطة داخل المدرسة أمام الجهات المسؤولة والمتمثلة بمديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم، حيث يعد المدير هو المتابع الأول لتطبيق العمليات والأنشطة وانتظام سيرها داخل المدرسة، لذلك يسعى مديرو المدارس إلى الالتزام المستمر بوضع الخطط التعليمية والتربوية التي تضمن سير الأنشطة بشكل مناسب تحت مظلة القوانين والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم والتي تشكل قواعد مدرسية تساعد على تشكيل صرح تعليمي ناجح على مختلف الأصعدة التربوية وخاصة الإدارية.

كما ويعزو الباحث هذه النتيجة نظرا لأن المدير من واجبه توقع الأخطاء ضمن بيئة المدرسة ووضع الخطط التي من شأنها تجنب هذه الأخطاء، ويفترض عليه متابعة سير الخطط وتنمية روح الابداع لدى العاملين في المدرسة في وضع الحلول الوقائية لمواجهة أي مشكلة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المجال الثاني: المعلمون والطلبة

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " المعلمون والطلبة " مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (9).

جدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلمون والطلبة (ن=65)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشرف على متابعة دوام المعلمين ويوثق حالات الغياب والتأخير .	4.58	0.53	1	مرتفع
2	يقبل الطلبة في المراحل التعليمية المختلفة في المدرسة، ويعمل على نقلهم وفق أسس قبول وانتقال الطلبة المعمول به	4.57	0.53	2	مرتفع
6	يشرف على التزام الطلبة وانتظامهم بالدوام الرسمي .	4.49	0.73	3	مرتفع
4	يتابع بالتعاون مع المشرفيين التربويين كافة المعلمين ويقوم بزيارتهم في الصفوف ويحضر حصصاً صفية ويرصد نتائج الزيارات وفق النماذج المحددة.	4.42	0.73	4	مرتفع
3	يتابع خطط المعلمين في بداية العام الدراسي وفي أثنائه، ويتأكد من أنها شاملة للعناصر المطلوبة كافة	4.38	0.74	5	مرتفع
8	يطبق تعليمات الانضباط المدرسي (الانضباط الطلابي) على الطلبة المخالفين أو من تنطبق عليهم هذه التعليمات، ويتعاون مع المرشد التربوي في توفير إجراءات محددة للتعامل مع السلوك غير المرغوب فيه للطلبة .	4.38	0.60	5	مرتفع
5	يسهم في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريسية واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من برامج داخل المدرسة وخارجها، ويقوم آثارها على أدائه داخل الغرفة الصفية بالتعاون مع المشرف التربوي .	4.29	0.68	7	مرتفع
7	يعنى برياض الأطفال والطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، ويكلف المعلمين بالتعاون مع المرشد التربوي، لوضع الخطط والبرامج العلاجية التي تساعد على تحسين مستواهم التحصيلي .	4.22	0.93	8	مرتفع
	المجال ككل	4.48	0.48	-	مرتفع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "المعلمون والطلبة" تراوحت بين (4.22-4.58)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يشرف على متابعة دوام المعلمين ويوثق حالات الغياب والتأخير" بمتوسط حسابي (4.58) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) بالمرتبة الثالثة والتي تنص على "يقبل الطلبة في المراحل التعليمية المختلفة في المدرسة، ويعمل على نقلهم وفق أسس قبول وانتقال الطلبة المعمول به" بمتوسط حسابي (4.57) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يشرف على التزام الطلبة وانتظامهم بالدوام الرسمي." بمتوسط حسابي (4.49) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يعنى برياض الأطفال والطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، ويكلف المعلمين بالتعاون مع المرشد التربوي، لوضع الخطط والبرامج العلاجية التي تساعدهم على تحسين مستواهم التحصيلي" بمتوسط حسابي (4.22) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "المعلمون والطلبة" ككل (4.48) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث حصول مجال " الطلبة والمعلمون" على درجة مرتفعة من وجهة نظر مديري المدارس لأن المعلم يعتبر حجر الأساس في العملية التعليمية وأي قصور في أدائه سينعكس بشكل واضح على التحصيل الدراسي والسلوكي للطلاب، حيث يعد من واجب المدير وضع البرامج التأهيلية لكفايات المعلمين للنهوض بالعملية التعليمية، ومن ناحية أخرى يعد الطالب وما يمتلك من مؤهلات ومعارف هو ناتج العملية التعليمية للمدرسة، وهو ما يخرج للمجتمع من أجل بناءه وتطويره، وبناء على هذا على المدير أن يعمل وبشكل واضح بأن تسعى إدارته لفرض الرقابة على تحصيل الطلبة بطريقة مناسبة لمتابعة الفروق الفردية بين الطلاب والوصول بهم جميعاً إلى مستوى مناسب من التعليم والتربية.

**المجال الثالث: البيئة المدرسية**

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "البيئة المدرسية" مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (10).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول (10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البيئة المدرسية (ن=65)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يشرف على أعمال الصيانة الخاصة بالبناء المدرسي، ويبلغ مديرية التربية والتعليم في حالة وجود ملاحظات في البناء المدرسي يخشى من خطورته.	4.58	0.58	1	مرتفع
1	يحافظ على المظهر الجمالي لساحات المدرسة وحدائقها ومرافقها.	4.54	0.53	2	مرتفع
2	يشكل لجان الصحة والسلامة، وكذلك الدفاع المدني ويفعلها، ويوفر الأدوات اللازمة للحفاظ على السلامة في المدرسة (لوحات إرشادية، طفايات حريق، إسعافات أولية ، ...).	4.51	0.56	3	مرتفع
3	يتفقد مرافق المدرسة وتجهيزاتها ويتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها	4.51	0.64	3	مرتفع
6	ينفذ كل الإجراءات المتعلقة بامتحانات الثانوية العامة	4.38	0.74	5	مرتفع
5	يتأسس اجتماعا خاصا لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية لإعداد موازنة المدرسة وإقرارها بعد الأخذ بعين الاعتبار حاجات المدرسة الضرورية وأولوياتها وفقا لنظام التبرعات المدرسية، ويتابع تصديق هذه الميزانية من مدير التربية والتعليم ليجري تنفيذها فيما بعد بإشرافه خلال العام الدراسي.	4.29	0.86	6	مرتفع
	المجال ككل	4.47	0.49	-	مرتفع

يظهر من الجدول ( 10 ) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "البيئة المدرسية" تراوحت بين (4.29-4.58)، كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "يشرف على أعمال الصيانة الخاصة بالبناء المدرسي، ويبلغ مديرية التربية والتعليم في حالة وجود ملاحظات في البناء





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المدرسي يخشى من خطورته. " بمتوسط حسابي (4.58) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (1) بالمرتبة الثالثة والتي تنص على "يحافظ على المظهر الجمالي لساحات المدرسة وحدائقها ومرافقها. " بمتوسط حسابي (4.54) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يشكل لجان الصحة والسلامة، وكذلك الدفاع المدني ويفعلها، ويوفر الأدوات اللازمة للحفاظ على السلامة في المدرسة (لوحات إرشادية، طفايات حريق، إسعافات أولية). " بمتوسط حسابي (4.51) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتأسس اجتماعا خاصا لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية لإعداد موازنة المدرسة وإقرارها بعد الأخذ بعين الاعتبار حاجات المدرسة الضرورية وأولوياتها وفقا لنظام التبرعات المدرسية، ويتابع تصديق هذه الموازنة من مدير التربية والتعليم ليجري تنفيذها فيما بعد بإشرافه خلال العام الدراسي " بمتوسط حسابي (4.29) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "البيئة المدرسية" ككل (4.47) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذا المجال أخذ المجالات التي تهتم بمديري المدارس ويجب مراعاة صلاحية البيئة المدرسية والتي تضم الأبنية والمرافق التي يتواجد بها طاقم العمل من إداريين ومعلمين وطلبة، ولابد أن يراعي المدير المتابعة الدائمة والمستمرة لأعمال الصيانة والتجديد داخل المدرسة للحفاظ على السلامة العامة لجميع أطراف العملية التعليمية وضمان سير الفصل الدراسي بشكل آمن، وهذا ما يعكس وعي مدير المدرسة للأعمال الإدارية الموكلة إليه.

**السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم**

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الأداء الوظيفي" مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (11).

### جدول (11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء الوظيفي (ن=65)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	أقوم بتوزيع المهام والأنشطة على العاملين بعدالة وحسب التخصص .	4.54	0.66	1	مرتفع
1	أقوم بإعداد خطة مدرسية سنوية	4.53	0.66	2	مرتفع
10	أقبل الملاحظات والاقتراحات من العاملين داخل المدرسة	4.52	0.59	3	مرتفع
11	أحرص على أن المصادقية والشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين في المدرسة .	4.52	0.64	3	مرتفع
6	أنظم زيارات اشرافية للصفوف واتباع توصيات المشرفين التربويين	4.51	0.62	5	مرتفع
3	أحرص على اتخاذ الإجراءات والترتيبات الوقائية والعلاجية والتحفيزية لكل من العاملين والطلبة	4.49	0.59	6	مرتفع
4	أحرص على حل المشاكل التي تواجه العاملين لدى الجهات المختصة وحسب الأنظمة المتبعة	4.48	0.62	7	مرتفع
12	أحرص على وجود تعليمات داخلية في المدرسة من أجل تسيير الأمور على أفضل وجه	4.47	0.59	8	مرتفع
8	أحرص على ترتيب اجتماعات مع أولياء الأمور لتبادل النصائح والإرشادات فيما يتعلق بشؤون الطلبة	4.45	0.53	9	مرتفع
5	أحرص على توفير الفرص التدريبية والتنموية حسب الاحتياجات المهنية للعاملين في المدرسة	4.38	0.58	10	مرتفع
7	أساهم في وضع خطط علاجية قابلة للتطبيق لضعف التحصيل لدى الطلبة	4.37	0.65	11	مرتفع
9	أساهم في تطوير الأنشطة اللاصفية والتي تنمي مختلف مهارات التفكير لدى كل من المعلمين والطلبة	4.34	0.57	12	مرتفع
13	أعمل على تحليل نتائج الاختبارات من أجل تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة	4.32	0.73	13	مرتفع
14	أحرص على تنظيم برامج تفاعلية بين المدرسة والبيئة المحيطة بحيث تكون ذات أثر ايجابي	4.28	0.63	14	مرتفع
15	أحرص على نظام المسائلة بشكل موضوعي وعلني وفعال	4.25	0.71	15	مرتفع
	المجال ككل	4.43	0.44	-	مرتفع

يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الأداء الوظيفي" تراوحت بين (4.25-4.54)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على "أقوم بتوزيع المهام والأنشطة على



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العاملين بعدالة وحسب التخصص " بمتوسط حسابي (4.54) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (1) بالمرتبة الثالثة والتي تنص على "أقوم بإعداد خطة مدرسية سنوية" بمتوسط حسابي (4.53) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرتان ذوات الأرقام (10، 11) واللذان تنصان على "أقبل الملاحظات والاقتراحات من العاملين داخل المدرسة" و"أحرص على أن المصداقية والشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين في المدرسة." بمتوسط حسابي (4.52) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) والتي تنص على "أحرص على نظام المسائلة بشكل موضوعي وعلني وفعال" بمتوسط حسابي (4.25) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الأداء الوظيفي" ككل (4.43) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين يرون أن لديهم الكفاءة في أداء مهامهم الإدارية ولديهم أساليب مختلفة في التقويم والالتزام التام في الأنظمة والتعليمات التعليمية في المدرسة كما يمتلكون الدقة في أداء عملهم. كما ويعزو الباحث هذا إلى أن مديري المدارس يمتلكون الحرفية في انجاز مهامهم والتي تضمن استمرار العملية التربوية، وهذا يعكس الفكر التوعوي والتنوع العالي لدى مديري المدارس والذي يظهر في سلوكهم وأدائهم التربوي الإيجابي والفعال الذي يخدم المؤسسة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المعولي والقضاة (2016) ودراسة حسن علي (2016) ودراسة الزعبي (2016).

**السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة الإدارية والأداء

الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والجدول (12)

يوضح ذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول (12) نتائج العلاقة الارتباطية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية

من وجهات نظر المديرين أنفسهم (ن=65)

الأداء الوظيفي	المجال
معامل الارتباط	الرقابة الإدارية
الدلالة الاحصائية	
.793**	
0.000	

يظهر من جدول (12) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود ارتباط بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، حيث بلغ معامل الارتباط ( $0.793^{**}$ ) بدلالة إحصائية (0.000).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أساليب الرقابة تعد ذات أهمية واضحة تتعلق بمستوى الأداء لمديري المدارس، ونتيجة أنواع وطبيعة أساليب الإدارة التي تعتمد على التعاون ينعكس ذلك ايجابا على العاملين ومستوى أدائهم، كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مختلف أنشطة عملية الرقابة الإدارية تتوجه نحو الاداء الوظيفي، وهذا يعكس التركيز على مختلف عناصر العملية الإدارية من عاملين وبيئة مدرسية وعمليات التخطيط والقوانين والتعليمات وغيرها، وحتى تكون الرقابة الإدارية عملية فعالة لابد من أن يمتلك المدير مهارات وخبرات عالية تضمن تحقيق الأهداف التي تسعى الرقابة الإدارية لتحقيقها في البيئة التعليمية، وكما أنه من الضروري



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أن تكون عملية الرقابة الإدارية عملية مستمرة سعياً لاكتشاف العقبات في العملية التعليمية وكافة الأنشطة المدرسية سعياً للتعرف على الأسباب وإبلاغ المسؤولين عنها ضمن الوقت المناسب لحلها أو تصحيحها، وهذا يكون من خلال قيام مدير المدرسة بهذه العملية، حيث يعتبر المدير حلقة الوصل بين مختلف عناصر العملية التعليمية، وهو أهم عناصر مجال المؤسسة التربوية والمنفذ الأول لمتطلبات العمل في المدرسة من أجل توفير ظروف تعليمية مناسبة مع مختلف الإمكانيات البشرية والمادية، ويكون هذا عبر الأداء الوظيفي الذي يمتلكه مدير المدرسة والذي ينعكس بدوره على تنفيذ جميع ما سبق من عمليات تعليمية وإدارية ومما له صلة مباشرة بعملية الرقابة الإدارية، وهذا ما يظهر العلاقة الارتباطية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة ياسين (2014) ونتيجة دراسة الزعبي (2016) ونتيجة دراسة حسن علي (2016) ودراسة المعولي والقضاة (2016) ودراسة الجاف والصادق (2020).

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالتالي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- ضرورة وضع معايير رقابية واضحة ودقيقة يعتمد عليها في إجراء العمليات الرقابية.
- ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الشفافية والمساءلة وتفويض الصلاحيات وإدارة الجودة الشاملة في الرقابة الإدارية وتفعيلها.
- اعتماد نتائج الدراسة من اجل ان تكون دليلا للإداريين وأصحاب القرارات التعليمية من اجل الاستفادة من العلاقة الايجابية بين الرقابة الادارية والاداء الوظيفي الذي يمتلكه المديرين لتوظيفه في العمل الإداري التربوي.
- مواكبة مختلف التطورات العملية في الاساليب الرقابية الادارية الحديثة بصورة مستمرة وذلك ضمن التطور التربوي الاداري في المملكة.

المراجع العربية:

- برنوطي، سعاد. (2007). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجاف، ونظمية وصادق، زانا. (2020). دور الرقابة الإدارية في تحسين اداء الكوادر

التدريسية: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في المعهد التقني في

مدينة اربيل). المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (15)، 160-177.

حسن علي، مرح. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

(رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية.

خليفات، عبدالفتاح والمطارنة، شرين. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى

مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم

التربوية والنفسية- جامعة دمشق، 26(1+2)، 599-642.

الرحاحلة، عبدالرزاق وخضور، سالم. (2012). مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، ط1. عمان:

دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

الزعبي، سحر. (2016). أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

الزرقاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين. (رسالة ماجستير)، الجامعة

الهاشمية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الزعبي، ميسون. (2011). أثر الوحدات الرقابة الإدارية على أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الأردنية. دراسات العلوم التربوية- الجامعة الأردنية، 38(1)، 216-234.

الشخوت، فريال. (2016). درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية

وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء. (رسالة ماجستير)،

الجامعة الهاشمية.

الطروانة، حسين وعبدالهادي، توفيق. (2011). الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة، ط1.

عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم. (2010). أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1. عمان: دار الكتاب الحديث.

عاطف، زاهر. (2009). الرقابة على الأعمال الريادية. عمان: دار الريادة.

العامري، صالح والغالبي، طاهر. (2008). الإدارة والأعمال، ط2. عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع.

العمامرة، محمد. (2015). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المعاينة، عبدالعزيز. (2007). الإدارة المدرسية في الفكر الإداري المعاصر، ط1. عمان:

دار للنشر والتوزيع.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المعولي، ايمان والقضاة، محمد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية

وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان.

الجمعية التربوية الأردنية- المجلة التربوية الأردنية، 1(1)، 64-89.

ياسين، اسراء. (2014). فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.

(رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية.



- Abdullah, K.M., Mustafa, H.A., Othman, B., & Sadq, Z.M. (2020). The Impact of Information System on Improving Academic Staff Performance of Colleges and Institutes- a Case of Erbil Polytechnic University. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, (4)12 292-304.
- Aljaf, N. & Sadq, Z.M. (2015). The Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. An Empirical Study at Hayat University-Erbil/Iraq. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(10), 83-93.
- Aljaf, N.A., Sadq, Z.M., & Hassan, R.S. (2019). The Role of Activating Work Ethic in Reducing Manifestations of Administrative Corruption. *Journal of University of Human Development*, 3(2), 493-523.
- Eady, K., & Zeped, S. (2007). Evaluation Supervision and Staff Development Under Mandated Reform: The Perceptions and Practice of Rural Middle School Principals. *The Rural Educator*, 28(2), 1-7.
- Goedele, V., Jan, V., Mntin, V., & Peter, P. (2010). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals,



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
Journal of School Effectiveness and School Improvement- UK,  
21(2), 167-188.

Mantak ,S.O., Wali, A.I., & Sadeq, Z.M. (2019). The Role of Training and Empowering Human Resources Strategies on Enhancing the Capabilities of Innovation Strategic. Koya University Journal of Humanities and Social Sciences, 2(1), 98-108.

Merkhan, K.H.A., Awmor, S.O., Sadiq, Z.M. (2017). Analyzing the Role of Strategic Alignment of Business Strategies According to the Miles & Snow Model in Competitive Intelligence (A Comparative Study between CCC Beverage Industry Co. Ltd. And Al-Hayat Soft Drinks and Mineral Water Co. Ltd. in Erbil). Zanco Journal of Humanity Sciences, 21(6), 11-39.

Muenich, J. (2014). A Study of How Secondary School Principals in Minnesota Perceive the Evaluation of Their Performance. NASSP Bulletin, 98(4), 280-309.

Najm, F.H., Sadq, Z.M., & Al-faqi, A.M. (2019). The Role of Human Resources Management Practices in Enhancing the Level of Social Responsibility. Qalaai Zanist Journal, 4(3), 836-878.

Othman, B., Khatab, J.J., Esmael, E.S., Mustafa, H.A., and Sadeq, Z.M. (2020). The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(5), 3427-  
3439.

Skilbeck, M., & Connell, H. (2003). Attracting, Developing Effective Teachers: Australian Country Background Report. Canberra: Commonwealth of Australia.

Svensson, G. (2007). Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions, Oslo School Of management. International Journal of Public Sector Management, 20(2), 118-133.