

درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس
الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها

أ. محمود سلمان يونس

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - غزة

(تاريخ الاستلام 2023/06/03، تاريخ القبول 2023/07/18)

The degree of practicing administrative control by the Ministry of Education from the point of
view of principals of public schools in the governorates of Gaza

Mr. Mahmoud Salman Younis

Palestinian Ministry of Education - Gaza

(Received 03/06/2023, Accepted 18/07/2023)



البريد الإلكتروني: mahmoud85yonis@gmail.com - أ. محمود يونس - غزة

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الإدارية)، وباستخدام المنهج الوصفي/المسحي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (٢٥) فقرة موزعة على (٤) أبعاد وهي: (الهيكل التنظيمي، السجلات، البناء المدرسي، تقييم الأداء)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٣٥٩) مديراً ومديرة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة في الأبعاد جميعها جاءت بوزن نسبي (٧٩.٩٨٪) أي بدرجة "مرتفعة"، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية تُعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية حيث كان اتجاه الفروق لصالح المديرين أصحاب سنوات الخبرة الإدارية الأكبر من ١٠ سنوات، وقد أوصت الدراسة بعقد ورش عمل تتعلق بالرقابة الإدارية، وتؤكد إدارة المدرسة لمدى صلاحية البناء المدرسي والمرافق المدرسية، ومتابعتها أيضاً لملفات انجاز الخطة المدرسية، وعمل اللجان المدرسية، وتوزيع المهام الإدارية والفنية حسب التخصص، والالتزام بالوصف الوظيفي للعاملين في المدرسة، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية، والالتزام بمعايير الشفافية والنزاهة، وتفعيل الرقابة الذاتية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، وزارة التربية والتعليم، المدارس الحكومية، محافظات غزة.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the degree of the Ministry of Education's practice of administrative control from the point of view of principals of public schools in the governorates of Gaza, and to reveal whether there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the sample's assessment of the degree of the Ministry of Education's practice of administrative control. Attributable to the variables: (sex, educational qualification, and years of administrative service), and by using the descriptive/survey method, and referring to previous literature, a questionnaire was constructed consisting of (25) items distributed on (4) dimensions, namely: (organizational structure, records, school building, performance evaluation), and after confirming its validity and reliability, it was applied using a comprehensive enumeration method for the study population, which numbered (359) male and female principals.

The study concluded that the practice of administrative control by the Ministry of Education from the point of view of the principals of public schools in the governorates of Gaza in all dimensions came with a relative weight of (79.98%), i.e. a "high" degree. The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the respondents' estimation of the degree of the Ministry of Education's practice of administrative control due to the variables (sex, educational qualification), While there were differences due to the variable years of administrative service, where the direction of the differences was in favor of principals with years of administrative experience greater than (10) years. The study recommended holding workshops related to administrative oversight, and the school administration making sure of the validity of the school building and school facilities, and also following up on the school plan completion files, the work of school committees, the distribution of administrative and technical tasks according to specialization, adherence to the job description of school workers, and increasing material and moral incentives, Commitment to standards of transparency and integrity, and activation of self-censorship.

Keywords: Administrative Control, Ministry of Education, Public Schools, Gaza Governorates.

المقدمة :

تحدث، ولابد أيضاً من ممارسة عملية الرقابة الإدارية على أسس واضحة مبنية ومدروسة دراسة علمية (الصهيبة، ٢٠١٩: ٣). ويرى الباحث أن مفهوم الرقابة الإدارية يعبر عن حلقة الوصل بين الوظائف الأخرى للإدارة، فالرقابة الإدارية تقدم المعيار السليم لتقييم أداء المؤسسات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال حدوث تجاوزات، حيث إن لم تقم الرقابة بدورها السليم سيؤدي ذلك إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

انسجماً مع توجهات وزارة التربية والتعليم، في تعزيز العمل الرقابي الإداري في فلسطين واستمراره، ولأهمية الموضوع من وجهة نظر الباحث الذي يعمل مدير مدرسة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، قام الباحث بإعداد هذه الدراسة لتعزيز الواقع التربوي في ضوء التطورات التربوية التي قامت بها وزارة التربية والتعليم، وإنشاءها للإدارة العامة للتدقيق والرقابة الداخلية في الوزارة، وذلك للاطمئنان على سير العمل وقياس أداء المدارس الحكومية وفاعلية الإدارات المدرسية فيها، وسهولة اتخاذ القرار لدى المديرين، بهدف التحسين والتجويد على الأداء من جانب وتزود الإدارة العليا والمخططين بالمعلومات والبيانات والتوصيات والمقترحات عن واقع العمل الحقيقي في الميدان التعليمي من جانب آخر.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله الميداني الكثير من المشكلات المتعلقة بالرقابة الإدارية، كتذمر المعلمين للسياسات الإدارية الجديدة وبرامج التصحيح التي تم تقديمها للمعلمين، واستيائهم الشديد أحياناً من هذه العمليات والتغييرات التنظيمية، وقد لاحظ الباحث من خلال لقاءاته المتكررة بمديرين المدارس تذمر بعض المديرين من السلوكيات والأساليب التسلطية التي يتبعها أعضاء الجهاز الرقابي بالوزارة، والتشدد في إعطاء الأوامر والطلبات المتكررة، وعدم تفهم وجهات نظر المديرين في القضايا الخلافية الخاصة بالخطة المدرسية والسجلات والتقارير والبيئة المدرسية.

وفي ضوء ما سبق واستكمالاً لجهود الباحث، واستناداً إلى ما ورد في بعض الدراسات السابقة التي نستعرض بعضها، تولد

تهتم الرقابة بمتابعة العمل الفني والإداري داخل المؤسسات التعليمية، فهي تحمي الموارد داخل المؤسسات من الاستخدام الخاطئ والمفترط، وتراقب استخدام تلك الموارد المادية والبشرية على أحسن وجه، وتكون نتائج الرقابة الإدارية إيجابية على المؤسسة، وذلك من خلال رفع مستوى الأداء والفاعلية لدى أعضاء المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التخطيط والتنظيم الجيد، والسياسات السليمة المتبعة، والذي يتجه في النهاية إلى تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية.

فالرقابة هي حجر الزاوية في أداء المؤسسات وذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في المؤسسة وبمختلف المستويات مما يساهم في تصحيح الأخطاء بسرعة. (ديري، ٢٠١١: ٣٥)

إن دور نظام الرقابة الإدارية في تحسين تجويد الأداء الإداري لأي مؤسسة من الأهمية بمكان حيث تُعتبر الرقابة الإدارية الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية ولا شك أنها الحلقة الأهم والتي من خلالها يتم التأكد من أن عمليات الأداء تسير بالصورة المطلوبة، كما يتم من خلالها تقييم الأداء وإدراك أي ثغرات أو اختلاف في عمليات التنفيذ، ومن ثم يتم دراسته ومعالجته، ومؤسسات التعليم العالي هي من أهم المؤسسات، فهي التي تبني الأجيال المثالية التي يعتمد عليها في بناء المجتمعات المثالية، وهذا بدوره يحتاج لاهتمام خاص لنظام الرقابة الداخلية المحكم على هذه المؤسسات حتى تُحقق الأهداف التي من أجلها أنشأت، ونظام الرقابة يحمي تلك المؤسسات وأفرادها من الوقوع في الأخطاء والانحرافات وذلك باتخاذ القرارات الحكيمة والحاسمة (ادريس وعلي، ٢٠١٢: ٢٣٦).

فالمنظمة الناجحة توفق بين أهدافها وخططها المرسومة، وتسعى إلى تنفيذها بما يكفل تحقيق الأهداف بشكل يضمن استمرار نجاحها ودورها في المجال الذي تعمل فيه. ولكن جودة هذه الخطط والبرامج التي تضعها إدارة المؤسسة لا يمكن الحكم على نجاحها إلا من خلال التنفيذ والمتابعة والتقييم والتقييم للتقويم للانحرافات التي قد

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للرقابة الإدارية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للرقابة الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية (١٠ سنوات فأقل، أكثر من ١٠ سنوات).

ثالثاً: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف إلى درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية.

٢. التوصل إلى سبل ومقترحات لتطوير ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية في المدارس الحكومية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

أ) الأهمية العلمية (أهمية ممارسة الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية):

١. تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الرقابة الإدارية التي أصبحت أمراً ملحاً في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة في هذا العصر الحديث.

٢. تنعكس الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال دورها في إثراء الدراسات السابقة في مجال الرقابة الإدارية، بحيث تقدم إطاراً نظرياً للرقابة الإدارية، وآخر يتعلق بالجانب الميداني لتطبيق الدراسة.

٣. تبحث الدراسة ممارسة الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية، وما ينتج عن هذا التطبيق من فرص تطويرية من شأنها أن تساهم في تطوير الأداء وتجويده وضبط

الشعور بضرورة إجراء الدراسة الحالية، حيث أوصت دراسة (عبد الواحد، ٢٠٢٢) إلى ضرورة سماح الإدارة العليا بمديريات التربية والتعليم بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتعديل معايير تقييم الأداء في حالات الطوارئ ووفقاً للمستجدات، وأكدت دراسة (أبو موسى، ٢٠٢٢) في توصياتها على ضرورة توفير ثقافة تنظيمية مشجعة للرقابة، وكذلك تشجيع الرقابة الذاتية لموظفي الوزارة، بينما أوصت دراسة (الصهيبة، ٢٠١٩) بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتعميق مفاهيم الرقابة الإدارية بشكل علمي ومخطط له من خلال تنفيذ برامج تدريبية لكافة العاملين بالمدارس، وكذلك أوصت دراسة (الشيخ، ٢٠١٨) إلى ضرورة استخدام وزارة التربية والتعليم لأدوات جديدة للرقابة كبطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة، وجاءت دراسة (شكري، ٢٠١٦) لتؤكد على ضرورة متابعة مديري المدارس للمهام الإدارية والفنية الموكلة للعاملين، ومواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة، ومن خلال ما سبق يسعى الباحث للكشف عن درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للرقابة الإدارية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الإدارية)؟

٣. ما المقترحات لتطوير ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية في المدارس الحكومية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات

الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للرقابة الإدارية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وعمليات تخص الجانب الإداري والفني داخل المدرسة، وتتمثل بالدرجة الكلية التي حصل عليها أفراد العينة في ضوء استجابتهم على فقرات أداة الدراسة وفق مقياس تقدير خماسي، وتحدد درجة الممارسة وتقاس لكل مجال أو فقرة إحصائياً بمدى ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالرقابة الإدارية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني بدءاً من الأحدث إلى الأقدم:

١. دراسة (عبد الواحد، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، واستخدام المنهج الوصفي/ التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٣٣) رئيس قسم، استجاب منهم (١٢٤) فرداً، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

٢. دراسة (أبو موسى، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الرقابة الإدارية على جودة القرار الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واستخدم المنهج الوصفي/ التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٨٢) موظفاً في الوظائف الإشرافية بالوزارة، استجاب منهم (١٥٠) فرداً، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية بوزارة التربية والتعليم كانت كبيرة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الرقابة الإدارية

منظومة العمل وفقاً للأهداف التعليمية الموضوعة، وتنادي الإهمال وارتكاب الأخطاء، وكذلك مواجهة التحديات التي تتطلب دراسة وتحليل ووضع حلول ملائمة في دراسات لاحقة.

ب) الأهمية التطبيقية:

١. يستفيد من نتائج الدراسة مجتمع الدراسة المكون من (٤٤٢) مديراً ومديرة، والذين استجاب منهم (٣٥٩) فرداً يعملون في المدارس الحكومية بمحافظة غزة.

خامساً: حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

١. حد الموضوع: أبعاد الرقابة الإدارية، وهي: (الهيكل التنظيمي، السجلات، البناء المدرسي، تقييم الأداء).
٢. الحدود البشرية: مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية بمحافظة غزة.
٣. الحدود المكانية: المدارس الأساسية والثانوية الحكومية بمحافظة غزة.
٤. الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م).

سادساً: مصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على المصطلحات الآتية:

١- الرقابة الإدارية: تُعرّف الرقابة الإدارية بأنها: " رصد منهجي لأنشطة الموظفين العموميين في تنفيذ قرارات الإدارة، والبرامج والخطط، من أجل تحديد ما إذا كانت الوحدات الفردية والمؤسسة تحصل على الاستفادة من مواردها بكفاءة وإنجاز أهدافها، فإذا لم تحقق ذلك تقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية". (عبدو، ٢٠١٩: ٥٥) ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: متابعة وزارة التربية والتعليم للخطط المدرسية ومدى تحقيق أهداف هذه الخطط، وتحديد مواطن الخلل وتحديد الأفراد المسؤولين عن هذا الخلل، وتحديد الصعوبات التي واجهت هذه الخطط وتجنبها مستقبلاً.

٢- درجة الممارسة: ويُعرّفها الباحث إجرائياً بأنها: الممارسة الفعلية لإجراءات وضوابط الرقابة الإدارية وأبعادها داخل المدارس الحكومية، وما يرتبط بها من ضوابط وأنشطة

مجتمع الدراسة من (٣٨٠٠) معلماً ومعلمة، و(١٦٥) مدير ومديرة ورؤساء خمسة أقسام في مديرية تربية قسبة المفرق، وتم اختيار عدد أفراد العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (٦٢١) معلم ومعلمة و (٨١) مدير ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى إن واقع الرقابة الإدارية جاء بدرجة مرتفعة، كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي، ووجود علاقة سلبية بين المجال الكلي للرقابة والمجال الكلي للتراخي التنظيمي.

٦. دراسة (النصافي، ٢٠١٧): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر عناصر الرقابة الإدارية في السلوك الإبداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارة، وقد أخذت عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٠٦) فرد، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العناصر الرقابية الإدارية في السلوك الإبداعي بشكل عام، أما على صعيد الأبعاد فقد وجد أثر لكل من بعد الأهداف ومعايير الرقابة وبعد الإجراءات التصحيحية في السلوك الإبداعي، وعدم وجود أثر لكل من بعد قياس الأداء وبعد الانحرافات في السلوك الإبداعي.

٧. دراسة (شكري، ٢٠١٦): هدفت الدراسة 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 الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لأغراض الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها، حيث بلغ عددهم (٤٥٤) مدير ومديرة، وقد استخدمت عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٢٢٩) مدير ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية جاءت بمستوى مرتفع جداً، وأيضاً وجود علاقة

تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

٣. دراسة (الصهيبة، ٢٠١٩): هدفت الدراسة 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 والبالغ عددهم (٣٠٦) مساعداً ومساعدة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) مستجيباً، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية جاءت بشكل عام 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).

٤. دراسة (الشيخ، ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقابة الإدارية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بغزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المقر الرئيسي بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة بالإضافة إلى مديرياتها والبالغ عددهم (٥٤٦) موظف إداري، أخذت منه عينة قوامها (٢٥٥) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة جمع بيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة للرقابة الإدارية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم، كذلك وجود علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية ومستوى انضباط الموظفين لديها.

٥. دراسة (العجلوني، ٢٠١٧): هدفت الدراسة تعرف واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المدراء والمعلمين، واستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون

قد نفذت، وأن الأهداف الموضوعية قد تحققت على أكمل وجه، لذلك فإن العملية الرقابية لها علاقة وصلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف (شكري، ٢٠١٦: ٣).

ويرى الباحث أن توفر معايير الرقابة الإدارية يصنع درعاً وقائياً لتخفيض مخاطر سوء الإدارة واحتمالية الأخطاء غير المقصودة، كذلك إن اهتمام الجهات الرقابية بالرقابة الإدارية للدوائر الحكومية المختلفة يهدف للتحقق من التزامها بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

أ) مفهوم الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة النشاط الإداري الذي يقوم بالتحقق من أن ما نفذ وما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط، وذلك باستخدام معايير تدعى المعايير الرقابية التي تقيم الإنجاز لتحديد الانحرافات الإيجابية أو السلبية والعمل على تصحيحها، وهي عملية مستمرة ليس الغرض منها اكتشاف الانحرافات فقط، وإنما تقتضي أيضاً وضع الحلول المناسبة (شاهين، ٢٠٠٧: ٢). فهي عملية قياس أداء الموظفين ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية سلفاً، والمدير يعمل على الاتصال الدائم بالموظفين خلال عملهم، ويجمع المعلومات ويحللها ويستخدمها لأغراض التصحيح لأي انحرافات عن مستوى الأداء المطلوب (أبو حميد، ٢٠٠٠: ١٣). فالرقابة تشير إلى الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية (سالم وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٤٩).

ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف الرقابة بأنها الضامن الأساسي لتحقيق أهداف وخطط المؤسسة، والحفاظ على مواردها البشرية والمادية، واستخدامها الاستخدام الأمثل.

وقد عرف الفاعوري (٢٠٠٨: ١٨) الرقابة الإدارية بأنها استخدام للسلطة والنفوذ لإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات ومحاسبتهم وتوقيع العقاب عليهم في حالة خطئهم أو إهمالهم، حيث كان مفهوم الرقابة الإدارية من وجهة نظرهم أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق الأهداف ومنع الانحرافات. بينما عرفها الطراونة وعبد الهادي (٢٠١١: ٢١) بأنها العملية التي تم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه

ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث دون الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية تعزى لكل من متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وكذلك إيجاد السبل والمقترحات اللازمة لتعزيز تلك الممارسة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة للرقابة الإدارية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الإدارية)، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، وساعدت الباحث في توليد أفكار جديدة للبحث، وتزويد القاموس المعرفي بالمزيد من المفردات والمصطلحات الخاصة بمتغيرات الدراسة، على الرغم من اختلافها عنها، وكذلك في بناء أداة الدراسة وأبعادها، والاستفاد كذلك من نتائج تلك الدراسات والتوصيات الهامة.

ثامناً: الخلفية النظرية للدراسة:

تعتبر الرقابة أداة من أدوات الإدارة المهمة، التي تستخدمها من أجل جعل المؤسسة ناجحة ومتميزة، ويعد وجود نظام رقابي قوي عامل ضابط لكافة الأنشطة التي تقوم بها، فالرقابة تهدف إلى الكشف عند الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ العمليات المختلفة، وتعمل على تصحيحها وتلاشي تأثيرها، وتسعى إلى تصحيح مسار المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف والخطط المرسومة بكفاءة وفعالية، وكذلك للحفاظ على الموارد البشرية والمادية للمؤسسة.

فالرقابة الإدارية هي 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

بين الخطط ذاتها وبين النظم الرقابية المستخدمة (عبيد وعبد الوهاب، ٢٠٠١: ١٤٣).

٥. التوقيت السليم: التوقيت السليم لا يعني بالضرورة السرعة، ولكن لكي يكون نظام الرقابة فعالاً يجب التبليغ عن الانحرافات في الوقت المناسب، حتى يمكن عمل الإجراء التصحيحي المناسب قبل أن تتحول الأمور خارج نطاق الرقابة (الشريف، ٢٠٠٤: ٨٦).

٦. الملائمة: تلائم النظام الرقابي مع طبيعة وحجم النشاط يعني 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، فلكل منظمة أهداف وبرامج مختلفة (النصافي، ٢٠١٧: ٢٩-٣٠).

٧. المرونة: المرونة في الرقابة تتطلب استيعاب التغيرات في سياسات المنظمة أو في تحولات وتغيرات البيئة، فطالما أن معظم المؤسسات تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة، فإن الرقابة الصارمة لا تكون ملائمة والأنظمة الرقابية المرنة يمكنها التوافق مع مفاجآت الموقف، فالنظام الرقابي الفعال يجب أن يكون قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة أو في المنظمة نفسها (شاهين، ٢٠٠٧: ٦٨).

٨. أن يكون النظام الرقابي تصحيحياً وليس عقابياً فقط: فلا تكون الرقابة سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين في المنظمة، وألا يكون الهدف منها تصيد الأخطاء وإنزال العقاب على المسؤولين، بل يجب أن يشعر العاملون بأن الرقابة وجدت لمساعدتهم وتجويد الأعمال التي يقومون بها، لزيادة إنتاجيتهم، ورضاهم، وولائهم للمنظمة (شاهين، ٢٠٠٧: ٧٠).

٩. الاستقلالية: تكون من خلال توفير الاستقلال الكافي للنظام الرقابي عند تصميمه، ويشمل الاستقلال الإداري والمالي، وتوفر الحرية الكاملة للمسؤول في إدارة شؤون موظفيه (الزعيبي، ٢٠١١: ٢١٩-٢٢٠).

من خلال تقييم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. وأشار حافظ (٢٠١٤: ٢٨) إلى أن الرقابة الإدارية هي عملية مصممة ومتأثرة بالإدارة وبكل أولئك المعنيين بإدارة المنشأة والتي من خلالها يمكن الحصول على تأكيد معقول من الأهداف المتمثلة بتحقيق مصداقية البيانات المالية، وتحقيق كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية وتحقيق الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة. وعرفها غلوشي (٢٠١٥: ٥٩) بأنها عملية التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعية وللتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم إعدادها ومن أهدافها توضيح نقاط الضعف والأخطاء بغرض منع تكرارها.

ويرى الباحث بأن الرقابة الإدارية هي متابعة إدارة المؤسسة للخطط المرسومة ومدى تحقيق أهداف هذه الخطط، وتحديد مواطن الخلل وتحديد الأفراد المسؤولين عن هذا الخلل، وتحديد الصعوبات التي واجهت هذه الخطط وتجنبها مستقبلاً.

(ب) خصائص الرقابة الإدارية:

هناك العديد من الخصائص التي ينبغي توفرها في وحدات الرقابة الإدارية لكي تكون عادلة، وتحقق النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك كما يلي:

١. الوضوح وسهولة الفهم: تعطي معلومات ذات معنى للذين يتعاملون معها، زيادة على ذلك فإنه ينبغي أن تكون المعلومات المستخدمة دقيقة لتعمل الأنظمة الرقابية بالطريقة الصحيحة، وأن تغطي هذه المعلومات كافة مجالات العمل (المغربي، ٢٠٠١: ٥٣٢).

٢. الموضوعية والواقعية: يجب أن تكون أنظمة الرقابة واقعية وغير مبالغ فيها حتى يمكن تطبيقها بشكل يتوافق مع ظروف المنظمة (النعمي، ٢٠٠٨: ١٦٥).

٣. أن يتماشى النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد: أي أن الرقابة على أداء نشاط معين يجب أن يتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى للمنظمة، كذلك يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع كافة المستويات الإدارية في المنظمة (شاهين، ٢٠٠٧: ٧٤).

٤. التكامل: يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل

ويرى الباحث أن الرقابة على الإدارات المدرسية عملية معقدة، وذات حساسية عالية، ويجب الاهتمام بها بشكل يضمن بقائها حارساً على مستقبل الطلبة لأنهم عماد المستقبل وبناء الأوطان؛ ومن أجل ذلك ضرورة تعريف الفرد الذي يقوم بهذه العملية بأهدافها وأنه ليس سيف مسلط، وإنما مصلح وداعم للإدارات المدرسية. ومن خلال ذلك يرى الباحث أن أهداف الرقابة الإدارية تتمثل فيما يلي:

١. الحفاظ على ممتلكات المؤسسة من سوء الاستخدام.
٢. الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمالية للمؤسسة التعليمية.
٣. بناء هيكل تنظيمي متماسك، قادر على تلبية متطلبات واحتياجات الفئة المستهدفة.
٤. اكتشاف الأخطاء في بدايتها وعدم تفاقمها وتكرارها، والسعي إلى معالجتها وحلها باستخدام الطرق العلمية في حل المشكلات.
٥. مراجعة سجلات وتقارير المؤسسة التعليمية، والتأكد من سلامتها وفقاً للضوابط والشروط والتعليمات المسنونة.
٦. التأكد من سيطرة مدير المدرسة على مجريات الأمور داخل المؤسسة، وأنه على دراية واسعة بالمهام الموكلة له.
٧. التأكد من وجود مناخ تنظيمي إيجابي بين العاملين يسوده التعاون والتنظيم والإبداع.

د) أهمية الرقابة الإدارية:

تظهر أهمية الرقابة الإدارية في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المدراء في جميع مستويات المنظمة، فهي الوظيفة التي تراقب الأداء وتأخذ الإجراء التصحيحي عند الحاجة (شاهين، ٢٠٠٧: ٢٧). وتشير دراسة الصهيبية (٢٠١٩: ١٧) إلى 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 تحقيق الخطط الموجودة.

١٠. رقابة أمينة واعية: لابد أن تتولى الرقابة عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية، وأن تكون هذه العناصر مدركة للمهمة التي تباشرها من حيث نوعية الأعمال محل الرقابة، وعناصر ومعايير الرقابة، وأهدافها، وأن تكون على قدر من الخبرة والتخصص في هذا المجال (شاهين، ٢٠٠٧: ٧١).

١١. 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 (الشريف والكرد، ٢٠٠٤: ٢٩٥-٢٩٦).

١٢. أن يقترح النظام الرقابي الحلول والبدائل: أي يجب أن يسعى النظام الرقابي إلى توفير عدة بدائل وحلول تصحيحية، وتحديد أنسب الطرق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً (الحربي، ٢٠٠٣: ٤٥).

ويرى الباحث أن أي نظام رقابي يجب أن تتوفر فيه الخصائص السابقة، لضمان نجاحه وفعاليتها، وعند غياب أحد هذه العناصر فإنه يؤثر على العمليات والإجراءات وبالتالي الأداء الإداري للمؤسسة، مما ينعكس بالسلب على زيادة الأعباء والنفقات التي تتحملها المؤسسة.

ج) أهداف الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية أهداف يمكن اشتقاقها مباشرة من مفهوم وتعريف الرقابة، إذ إن هذه التعريفات تبرز الجوانب المختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية بشكل واضح وشامل، حيث تشمل أهداف الرقابة الإدارية حماية الوحدة الاقتصادية والتحقق من البيانات ومن مدى امكانية الاعتماد عليها بالإضافة إلى الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية والتحقق من الالتزام بما تقضي به البيانات الإدارية المرسومة، حيث إن هذه الأهداف تلقي الضوء على طبيعة الوسائل والإجراءات التي ينطوي عليها نظام الرقابة الادارية والذي يجب أن تحققه هذه الوسائل والإجراءات وتعني منع الأخطاء والغش وسرية اكتشاف أي من هذه الظواهر ومنع حدوثها فضلاً عن تجنب نواحي الإسراف في استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الكفاءة في استخدامها (النصافي، ٢٠١٧: ١٧-١٨).

في عمليات تنفيذ المهام الإدارية لأقل حد ممكن، ومتابعة تنفيذ الإجراءات المؤسسية للمعايير المطلوبة في التنفيذ.

هـ) أبعاد الرقابة الإدارية:

يمكن توضيح أهم أبعاد الرقابة الإدارية فيما يلي:

١. **الهيكل التنظيمي:** وهو الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين، وهو عملية تحديد الأعمال المراد أدائها وتجميعها مع تحديد تفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال، وإقامة العلاقات بينها لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات المحددة (فياض وآخرون، ٢٠١٠: ١٢٢).

وذكرت دراسة (الملاحي، ٢٠١٦: ٢١) مراحل بناء الهيكل التنظيمي فيما يلي:

- أ- مرحلة تحديد الأهداف العامة والفرعية ويتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناءً عليها.
- ب- مرحلة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الإدراك الكامل.
- ت- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي، وكذلك تحديد اختصاصات كل جهة.
- ث- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام كل مستوى.
- ج- تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.
- ح- البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

٢. **الأسس العلمية لتطبيق الرقابة:** تنطوي هذه الأسس على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة، وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتشتمل على عدة خطوات، وينتج عن وضع هذه الأسس أنه يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها، لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة استراتيجية، والتي تعتبر بمثابة نقاط ارتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي (العجمي، ٢٠٠٨: ٤١).

٣. **الإجراءات الرقابية:** وتتم عن طريق اختبار مدى الالتزام بإجراءات الرقابة اللازمة لاكتشاف الأخطاء والمخالفات أو منع حدوثها، وتعتمد الرقابة الإدارية من أجل تحقيق النجاح في عملها على مجموعة من الإجراءات وجود التقارير الإدارية والإشراف الإداري، والشكاوى، والإدارة بالتفويض، والإدارة بالأهداف (السنيدي، ٢٠١٧: ٤).

وقد ذكر (عياصرة، ٢٠٠٨) إلى أهمية الرقابة الإدارية، وقد أشارت له دراسة (شامي، ٢٠١٨: ٨) في النقاط الآتية:

١. 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.
 ٢. 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.
 ٣. 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 والخارجية معاً.
 ٤. الرقابة تحقق العدالة المرجوة من خلال معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة.
 ٥. الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل من خلال تزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية، والتي تمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً.
 ٦. 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 والجودة.
 ٧. 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.
- ويرى الباحث أن الرقابة على الإدارات المدرسية الحكومية لها أهمية خاصة كون الأخطاء والانحرافات التي تقع أو قد تحدث تتعلق بمصير الطلبة ومستقبلهم، وتتبع أهمية الرقابة الإدارية من قدرتها على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة ومن تقليل المخاطر

كالإفراط في الرقابة، ونقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية، والرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة.

ويرى الباحث أن المعومات يجب أن ترتبط بالواقع الميداني الخاص بالمناخ التنظيمي داخل المدارس والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات التعليمية، فالمعوقات تختلف من بيئة تشبه بيئة المدارس الحكومية بقطاع غزة عن غيرها من الخارج، وذلك بسبب خصوصية قطاع غزة من الناحية السياسية والفكرية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ويرى الباحث أن من أهم معوقات الرقابة الإدارية في المؤسسات التعليمية وفقاً للخصائص السابقة، ما يلي:

١. عدم قناعة العاملين بالمؤسسة التعليمية بعملية الرقابة وأنها سيف مسلط على رقابهم.
٢. وجود مناخ تنافسي وسلبى شكل حالة من العداء بين العاملين ومن يقوم بعملية الرقابة.
٣. عدم تقبل العاملين أنهم تحت نظر من يقوم بعملية الرقابة.
٤. الوضع الاقتصادي السيئ وتدني الرواتب وتجميد الحوافز، أحبط من دافعية ومعنوية العاملين نحو التغيير والتجديد والتحسين.
٥. الانقسام السياسي بين شطري الوطن (قطاع غزة والضفة الغربية) والذي أحدث حالة من عدم التوافق عكست بظلالها على المؤسسات التعليمية والعاملين فيها.

تاسعاً: الطريقة والإجراءات:

(أ) منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته لأغراض الدراسة.

(ب) مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من (٤٤٢) مديراً ومديرة يعملون بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وذلك وفقاً لإحصائيات وحدة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم لسنة ٢٠٢٢م، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي كعينة، أي أن عينة الدراسة هي المجتمع نفسه، حيث استجاب منهم (٣٥٩) فرداً يمثلون (٨١.٢٪) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (١): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

٤. الوسائل والأدوات الرقابية: تستخدم الإدارة عدداً من الأساليب والأدوات باختلاف حجم وظروف المشروع وحاجته، بالإضافة لملائمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً، ومن أهم هذه الأساليب: الملاحظة الشخصية، والموازنات التخطيطية، والتقارير، والسجلات، والبيانات الإحصائية، والرسوم البيانية، بالإضافة للخرائط الرقابية. (عبد ربه، ٢٠١٣: ١٨٢)

٥. فعالية الرقابة: تتصف الرقابة الفعالة كما ذكرها (حمد، ٢٠١٥: ٦٥) بالتالي:

- أ- الفورية: لا بد أن تكون المتابعة أولاً بأول مع التنفيذ لعلاج أي قصور قبل فوات الأوان.
- ب- الدورية والاستمرار: حيث يجب أن تظل الرقابة مستمرة دون انقطاع، ويجب تجميع النتائج في فترات دورية حسب الخطة لمعالجة القصور في كل مرحلة.
- ت- رقابة إصلاحية: فلا تكون أبداً بهدف تسجيل الأخطاء والمعاقبة أو المتابعة، بل بهدف العلاج.
- ث- رقابة اقتصادية: بمعنى ألا تستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.
- ج- رقابة مرنة: فهي ليست مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الواقع، وإنما تتناسب مع الخطة وتتكيف مع ظروف تنفيذها.

ويرى الباحث أن قوة النظام الرقابي ينتج من تمتع القائمين عليه بالدقة والكفاءة، والمؤهلات المطلوبة عند القيام بعملية الرقابة بالشكل الأمثل، كذلك ضرورة تقديم معلومات دقيقة عن واقع عملية التنفيذ والانحرافات التي تحدث كي يساعد ذلك متخذ القرار في المؤسسة على اتخاذ قراره بكفاءة وفعالية، وبالتالي تقويم الانحرافات التي تقع في المؤسسة.

و) معوقات الرقابة الإدارية:

ذكرت العديد من الدراسات معوقات تقف أمام الرقابة الإدارية ومنها دراسة الزعبي (٢٠١١: ٢٢١) كالمعوقات المتعلقة بالمفاهيم المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والتي لم تحظ بالاهتمام الكافي، وأيضاً ضعف الاهتمام بالجانب الإداري لتلك الأنظمة، والمعوقات التي تتعلق بدرجة الاستقلالية والصلاحيات المعطاة، بينما أشارت دراسة غلوشي (٢٠١٥: ٩٨-٩٩) إلى مجموعة أخرى من المعوقات

المتغيرات الديمغرافية	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	174	48.5
	أنثى	185	51.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	203	56.5
	دراسات عليا	156	43.5
سنوات الخدمة الإدارية	10 سنوات فأقل	129	35.9
	أكثر من 10 سنوات	230	64.1
المجموع		359	100.0

ج) أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستقيماً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، كدراسة عبد الواحد (٢٠٢٢)، ودراسة أبو موسى (٢٠٢٢)، ودراسة الصهيبية (٢٠١٩)، ودراسة الشيخ (٢٠١٨)، ودراسة العجلوني (٢٠١٧)، ودراسة النصافي (٢٠١٧)، ودراسة شكري (٢٠١٦)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٢١) فقرة موزعة على (٣) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكمومترية للاستبانة من صدق وثبات، على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بثلاث

طرق، وهي:

أولاً/ صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (١٠) محكمين، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، فقد أضاف المحكمون بعداً جديداً وهو "السجلات" حيث كانت هناك فقرات تنتمي للبعد السابق موجودة ضمن بعدي "الهيكل التنظيمي" و"تقييم الأداء" حيث تم نقلها تحت

بعد "السجلات" وإضافة (٤) فقرات جديدة لهذا البعد من قبل المحكمين، حيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٢٥) فقرة موزعة على (٤) أبعاد، وهي: (الهيكل التنظيمي، السجلات، البناء المدرسي، تقييم الأداء).

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (٣٠) فرداً، حيث تم ضم أفراد العينة الاستطلاعية مع أفراد مجتمع الدراسة بشكل إجباري، وذلك لأن الدراسة تقوم بمسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغت معاملات الارتباط في البعد الأول (الهيكل التنظيمي) بين (٠.٨٣٥-٠.٦٠٧)، وفي البعد الثاني (السجلات) بين (٠.٨٤٩-٠.٤٩٠)، وفي البعد الثالث (البناء المدرسي) بين (٠.٩١٤-٠.٧٢٩)، وفي البعد الرابع (تقييم الأداء) بين (٠.٧٠٤-٠.٥٨٢)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثاً/ الصدق البنائي:

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة مبينة في الجدول (٢) على النحو الآتي:

الجدول (٢): معاملات الارتباط لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط
الهيكل التنظيمي	0.696
السجلات	0.849
البناء المدرسي	0.898

تقييم الأداء	0.768
--------------	-------

ويتضح من الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

٢. ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ وكانت معاملات الثبات للأبعاد وللدرجة الكلية للاستبانة مبينة في الجدول (٣) على النحو الآتي:

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الهيكل التنظيمي	5	0.775
السجلات	10	0.864
البناء المدرسي	5	0.885
تقييم الأداء	5	0.654
الدرجة الكلية	25	0.919

الجدول (٣): معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

٣. معامل ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات الأداة.

٤. اختبار **T-test** للكشف عن دلالة الفروق بين

متوسطات درجات عينتين مستقلتين حسب متغيرات:

(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الإدارية).

وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات

والفقرات، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (٤) محتسباً

طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد

الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن (٥-

$$(4=1) \div 5 = 0.8).$$

الجدول (٤): المحك المعتمد لتحليل النتائج-متوسط الاستجابات

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (١.٨٠)	من (١.٨٠): (٢.٥٩)	من (٢.٦٠): (٣.٣٩)	من (٣.٤٠): (٤.١٩)	أكبر من (٤.٢٠)
الوزن النسبي	أقل من ٣٦.٠٠٪	من ٣٦.٠٠٪: ٥١.٩٠٪	من ٥٢.٠٠٪: ٦٧.٩٠٪	من ٦٨.٠٠٪: ٨٣.٩٠٪	أكبر من ٨٤.٠٠٪

ويتضح من الجدول (٣) أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

(د) الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية):

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان

النسبية بهدف إيجاد استجابات عينة الدراسة على فقرات

الاستبانة وأبعادها ودرجتها الكلية.

٢. معامل الارتباط بيرسون: استخدم للكشف عن صدق

الاتساق الداخلي للأداة.

عاشراً: نتائج تطبيق الاستبانة ومناقشتها:

١. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على:

ما درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية من وجهة

نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما

في الجدول (٥):

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة

ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية بالمدارس الحكومية
بمحافظة غزة مرتبة تنازلياً

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	الهيكل التنظيمي	5	4.226	0.584	84.52	2	مرتفعة جداً
2	السجلات	10	4.268	0.527	85.36	1	مرتفعة جداً
3	البناء المدرسي	5	3.821	0.682	76.42	3	مرتفعة
4	تقييم الأداء	5	3.680	0.629	73.60	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	25	3.999	0.486	79.98	-	مرتفعة

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية داخل كل بُعد من أبعاد الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت أبعادها، كما هو موضح في الجداول (٥)، (٦)، (٧)، (٨):

البعد الأول: الهيكل التنظيمي:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات المديرين لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعد الهيكل التنظيمي، وذلك كما في الجدول (٦).

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعد الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تتابع الرقابة الإدارية الالتزام بالوصف الوظيفي لكل العاملين في المدرسة.	4.064	0.844	81.28	مرتفعة	4
٢	تتابع الرقابة الإدارية قيام الإدارة والمعلمين بواجباتهم ومهامهم على أكمل وجه.	4.384	0.737	87.68	مرتفعة جداً	1
٣	تتابع الرقابة الإدارية توزيع المهام الإدارية على المعلمين حسب تخصصاتهم.	4.013	0.823	80.26	مرتفعة	5
٤	تتابع الرقابة الإدارية العجز والفائض من المراكز التعليمية والإدارية.	4.364	0.719	87.28	مرتفعة جداً	2

يتضح من الجدول (٥) أن درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المجالات جميعها بلغت (٣.٩٩٩)، وبوزن نسبي (٧٩.٩٨٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام مرتفعة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأهمية الرقابة من خلال تفعيل أدواتها وأنظمتها داخل المدارس، وأن هناك رضا من قبل المديرين على مستوى الرقابة الموجود من قبل المديرين والمتابعة أمور وشؤون المدارس من الناحية الإدارية والفنية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الواحد (٢٠٢٢)؛ ودراسة أبو موسى (٢٠٢٢)؛ ودراسة الصهيبه (٢٠١٩)؛ ودراسة الشيخ (٢٠١٨)؛ ودراسة العجلوني (٢٠١٧)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة لممارسة الرقابة الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، وتختلف مع دراسة شكري (٢٠١٦)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة جداً لممارسة الرقابة الإدارية داخل المؤسسات التعليمية.

٥	تتحقق الرقابة الإدارية من التزام الإدارة بتنفيذ تعليمات التشكيل المدرسي.	4.303	0.684	86.06	مرتفعة جداً	3
-	الدرجة الكلية	4.226	0.584	84.52	مرتفعة جداً	-

التدريسية الموجودة ومدى الكفايات العلمية والخبرات التعليمية التي يتمتعون بها، بحيث سيجد سهولة في توصيل المعلومة للطالب بصورة صحيحة وكاملة، كذلك تحرص الرقابة أن يتناسب تخصص المعلمين مع الصفوف التي يدرسونها، وأيضاً مع المرحلة التدريسية الموجودة بالمدرسة، فالمرحلة الثانوية تحتاج لتخصصات أعلى من غيرها في المراحل الأدنى.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة شكري (٢٠١٦)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة جداً لبعد "الهيكل التنظيمي"، وتختلف مع نتائج دراسة العجلوني (٢٠١٧)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة لبعد "الهيكل التنظيمي".

البعد الثاني: السجلات:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات المديرين لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعد السجلات، وذلك كما في الجدول (٧).

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعد السجلات مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تتابع الرقابة الإدارية توقيع المعلمين من خلال سجل الدوام.	4.423	0.629	88.46	مرتفعة جداً	2
٢	تدقق الرقابة الإدارية سجلات الموازنة المالية التقديرية والفعلية.	4.409	0.670	88.18	مرتفعة جداً	3
٣	تتابع الرقابة الإدارية سجلات حضور الطلبة.	4.370	0.651	87.40	مرتفعة جداً	4
٤	تتابع الرقابة الإدارية توقيعات المعلمين على الإعلان عن الاجتماع ومحضر الاجتماع.	4.222	0.751	84.44	مرتفعة جداً	6

يتضح من الجدول (٦) أن المستوى العام لتقدير المديرين لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعد الهيكل التنظيمي بلغ (٤.٢٢٦)، وبوزن نسبي (٨٤.٥٢٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة جداً، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تتابع الرقابة الإدارية قيام الإدارة والمعلمين بواجباتهم ومهامهم على أكمل وجه"، والتي جاءت بوزن نسبي (٨٧.٦٨٪) وبدرجة تقدير مرتفعة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن ذلك يعتبر من المهام الأولى لجهاز الرقابة داخل المدارس عبر متابعة الإدارة والمعلمين في أدائهم لمهامهم وأعمالهم، حيث إنَّ أي خلل أو خطأ ترتكبه الإدارة أو الهيئة التدريسية، سيعود بنتائج عكسية على التحصيل الدراسي للطلاب، وكذلك وجود رقابة قوية وعادلة في نفس الوقت تتابع سير العمل الإداري والفني داخل المدرسة، يدفع بالعملين في الإدارة والهيئة التدريسية أن يبذلوا مجهود كبير من الأداء والدافعية لتجويد أعمالهم وتحسين منتجاتهم التعليمية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تتابع الرقابة الإدارية توزيع المهام الإدارية على المعلمين حسب تخصصاتهم"، والتي جاءت بوزن نسبي (٨٠.٢٦٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى علم الوزارة بأن نجاح المؤسسات التعليمية ومنها المدارس يعتمد على جودة الهيئة

٥	تتابع الرقابة الإدارية عمل اللجان المدرسية وتوثيق أنشطتها في السجلات.	4.100	0.744	82.00	مرتفعة	9
٦	تتابع الرقابة الإدارية سجلات الكتب الإلكترونية.	4.136	0.766	82.72	مرتفعة	8
٧	تتابع الرقابة الإدارية سجلات العهد الإلكتروني.	4.217	0.741	84.34	مرتفعة جداً	7
٨	تتابع الرقابة الإدارية ملف إجازات العاملين.	4.250	0.854	85.00	مرتفعة جداً	5
٩	تتابع الرقابة الإدارية السجلات المالية والإدارية.	4.490	0.655	97.80	مرتفعة جداً	1
١٠	تتابع الرقابة الإدارية ملفات انجاز الخطة المدرسية.	4.061	0.744	81.22	مرتفعة	10
-	الدرجة الكلية	4.268	0.527	85.36	مرتفعة جداً	-

يُعرى ذلك إلى اهتمام الرقابة بتطبيق المدرسة لخطتها الموضوعية والتي تشمل متابعة الإدارة للشؤون الإدارية والفنية للعاملين داخل المدرسة، والاهتمام بجودة العمليات التعليمية ومخرجاتها، والاهتمام بالبيئة الفيزيائية لمباني المدرسة، إلى جانب الاهتمام بالعلاقات الجيدة بالمجتمع المحلي، كذلك تطبيق الإدارة المدرسية للخطة الموضوعية، يدفع في اتجاه نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التعليمية، فللرقابة دور مهم هنا في متابعة أعمال المدرسة الفنية والإدارية والتي هي تنفيذ عملي للخطة المدرسية، بحيث يتم الوقوف على الأخطاء الموجودة في المدرسة وتصحيحها والطلب من الإدارة عدم تكرارها.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة شكري (٢٠١٦)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة جداً لبعده " السجلات "، وتختلف مع نتائج دراسة العجلوني (٢٠١٧)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة لبعده " السجلات ".

البعد الثالث: البناء المدرسي:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات المديرين لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعده البناء المدرسي، وذلك كما في الجدول (٨).

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعده البناء المدرسي مرتبة تنازلياً

يتضح من الجدول (٧) أن المستوى العام لتقدير المديرين لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعده السجلات بلغ (٤.٢٦٨)، وبوزن نسبي (٨٥.٣٦٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة جداً، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تتابع الرقابة الإدارية السجلات المالية والإدارية"، والتي جاءت بوزن نسبي (٩٧.٨٠٪) وبدرجة تقدير مرتفعة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعرى ذلك إلى أن السجلات المالية تشكل العبء الأكبر للمديرين داخل المؤسسات بشكل عام ومنها المؤسسات التعليمية كذلك، فالمال العام يحتاج لرقابة دقيقة فهو مدخل للاختلاس والسرقة في وجود رقابة ضعيفة وأشخاص لا يمتلكون الحس الوطني والديني والأخلاقي، وفي ظل ضعف التمويل الحكومي وشح مصادر الإنفاق، تقلص الحكومة نفقاتها وترشد طرق صرف المال الحكومي على الوزارات التابعة لها، من خلال تفعيل أجهزتها الرقابية عبر وزاراتها والطلب منها التشديد على متابعة السجلات والتقارير المالية الخاصة بكل وزارة، كذلك متابعة الجهاز الرقابي للسجلات الإدارية، يضبط عمل المؤسسات التعليمية ومنها المدارس ويمنع عامل الفوضى والتسيب من الانتشار داخل المدارس، وأيضاً متابعة الانضباط المدرسي والسجلات الإدارية الخاصة بالإدارة والمعلمين يضبط المنظومة التعليمية ويعطي نتائج عالية للأداء ويحقق الأهداف التعليمية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تتابع الرقابة الإدارية ملفات انجاز الخطة المدرسية"، والتي جاءت بوزن نسبي (٨١.٢٢٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تتأكد الرقابة الإدارية من مدى صلاحية البناء المدرسي.	3.607	0.861	72.14	مرتفعة	5
٢	تتأكد الرقابة الإدارية من مدى جودة المرافق المدرسية (الوحدات الصحية، المكتبة، المختبر العلمي، الحاسوب، المصادر، ..الخ).	3.724	0.804	74.48	مرتفعة	4
٣	تتأكد الرقابة الإدارية من سلامة المبيعات ونظافة المقصف المدرسي.	4.044	0.760	80.88	مرتفعة	1
٤	تتأكد الرقابة الإدارية من نظافة المبنى المدرسي (الساحات، غرف الإدارة، غرف المعلمين، غرف المخازن).	3.983	0.776	79.66	مرتفعة	2
٥	تتأكد الرقابة الإدارية من توافر معايير السلامة والأمن في المبنى (سلامة الأدرج، توافر الطفايات، شبكات الكهرباء، الخ).	3.746	0.818	74.92	مرتفعة	3
-	الدرجة الكلية	3.821	0.682	76.42	مرتفعة	-

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: " تتأكد الرقابة الإدارية من مدى صلاحية البناء المدرسي"، والتي جاءت بوزن نسبي (٧٢.١٤%) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الرقابة تتابع صلاحية المباني المدرسية وترفع تقاريرها للجهات المختصة بالوزارة، فالأخيرة لديها خريطة كاملة بالمدارس التي تحتاج لترميم جزئي أو كلي أو إضافة غرفة صفية جديدة أو إصلاح في التمديدات الكهربائية أو البنية التحتية للصرف الصحي، وتحتاج هذه الإصلاحات لتمويل مالي كبير لإعادة بناء الأبنية التالفة أو القديمة، ولكن ما يحدث أن الوزارة عبر مديرياتها تقوم بالترميم الجزئي لبعض المباني التالفة وإصلاح الشبكات الكهربائية ومواسير الصرف الصحي دون تغيير الشبكات الكهربائية أو الصحية من جذورها، كذلك تعتمد الوزارة في إعادة بناء بعض مباني المدارس التالفة على المشاريع الممولة من الدول الداعمة، وقد تكون الوزارة مجبرة على القبول بأي عرض لإعمار تلك المدارس حتى ولو كانت مواصفات الإنشاء والتشييد لا تلي المستوى المطلوب.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العجلوني (٢٠١٧)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة لبعد " البناء المدرسي"، وتختلف مع نتائج

يتضح من الجدول (٨) أن المستوى العام لتقدير المديرين لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعد البناء المدرسي بلغ (٣.٨٢١)، وبوزن نسبي (٧٦.٤٢%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: " تتأكد الرقابة الإدارية من سلامة المبيعات ونظافة المقصف المدرسي"، والتي جاءت بوزن نسبي (٨٠.٨٨%) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن من اهتمامات المديرين الحفاظ على سلامة وأمن الطلاب والخوف عليهم من أي تهديدات داخل المدرسة، وخاصة الأكل الذي يشترطونه من داخل مقصف المدرسة، كذلك يراقب قسم الصحة المدرسية بمديرية التربية والتعليم سلامة الأطعمة الموجودة داخل مقصف المدرسة ونظافة المقصف، مما يلزم صاحب المقصف بالمسؤولية وعدم التهاون في جودة الأطعمة والمأكولات التي يحضرها داخل مقصف المدرسة، وأيضاً تعين كل مدرسة مشرف للصحة المدرسية ويكون أحد مدرسي مادة العلوم بالمدرسة، فهو ملم بالإجراءات الوقائية والصحية اللازمة لسلامة الطلاب، وتكون إحدى مهامه الإشراف مع إدارة المدرسة على نظافة المقصف المدرسي والأطعمة الموجودة فيه.

ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعدها تقييم الأداء، وذلك كما في الجدول (٩).

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعدها تقييم الأداء مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تحدد وحدة الرقابة معايير رقابية واضحة ودقيقة لتقييم أداء إدارات المدارس.	3.760	0.807	75.20	مرتفعة	3
٢	تتسم عملية التقييم بالشفافية والموضوعية.	3.774	0.759	75.48	مرتفعة	2
٣	تقدم الرقابة الإدارية تقرير لإدارات المدارس حول الأداء الإداري للإدارات المدرسية.	4.019	0.741	80.38	مرتفعة	1
٤	تتناقش الرقابة الإدارية رد الإدارات المدرسية حول تقريرها.	3.643	0.826	72.86	مرتفعة	4
٥	تستخدم الرقابة الإدارية نتائج تقارير تقييم الأداء في عملية تدوير إدارات المدارس.	3.206	1.000	64.12	متوسطة	5
-	الدرجة الكلية	3.680	0.629	73.60	مرتفعة	-

منخفض تحسين أداءهم والوقوف على نقاط الضعف لديهم، ولا تقوم مباشرة برفع تقريرها للجهات المسؤولة بتدوير مدير المدرسة، وحسب نتيجة استجابات العينة اتضح أن هناك شريحة توافق على هذه العبارة، ويعتقدون أن نتائج تقارير تقييم الأداء لها دور في تدوير مديري المدارس، ولكن ذلك يحدث إذا تكررت تقارير الأداء المنخفض لنفس المدرسة لعدة سنوات متتالية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الواحد (٢٠٢٢)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة لبعدها "تقييم الأداء".

٢. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة للرقابة الإدارية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الإدارية)؟ ولإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيات الآتية: الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة

دراسة شكري (٢٠١٦)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة جداً لبعدها "البناء المدرسي".

البعد الرابع: تقييم الأداء:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات المديرين لدرجة

يتضح من الجدول (٩) أن المستوى العام لتقدير المديرين لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية لبعدها تقييم الأداء بلغ (٣.٦٨٠)، وبوزن نسبي (٧٣.٣٠٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تقدم الرقابة الإدارية تقرير لإدارات المدارس حول الأداء الإداري للإدارات المدرسية"، والتي جاءت بوزن نسبي (٨٠.٣٨٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن حرص الجهاز الرقابي بتزويد الإدارات المدرسية بالتغذية الراجعة والاهتمام لهم، وذلك ليعرفوا الأخطاء التي وقعوا فيها بحيث يتجنبوها في المستقبل، كذلك حرص الجهاز الرقابي على تطوير ومعالجة الإدارات المدرسية لنقاط الضعف والإهمال في الجانب الإداري والفني لها.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تستخدم الرقابة الإدارية نتائج تقارير تقييم الأداء في عملية تدوير إدارات المدارس"، والتي جاءت بوزن نسبي (٦٤.١٢٪) وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الرقابة الإدارية بالمديريات تطلب من المديرين الذين حصلت مدارسهم على أداء

الجدول (١٠): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الجنس

ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للرقابة الإدارية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١٠).

البعد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	النتيجة
الهيكل التنظيمي	ذكر	174	4.139	0.664	2.736	0.007	دالة عند 0.05
	أنثى	185	4.308	0.486			
السجلات	ذكر	174	4.220	0.575	1.681	0.094	غير دالة عند 0.05
	أنثى	185	4.313	0.475			
البناء المدرسي	ذكر	174	3.821	0.735	0.018	0.986	غير دالة عند 0.05
	أنثى	185	3.820	0.630			
تقييم الأداء	ذكر	174	3.603	0.616	2.423	0.016	دالة عند 0.05
	أنثى	185	3.763	0.633			
الدرجة الكلية	ذكر	174	3.986	0.544	0.492	0.623	غير دالة عند 0.05
	أنثى	185	4.011	0.425			

على الصعيد الإداري والفني، بغض النظر عن الجهة الرقابية التي تتابع أعمالهم، كذلك يمتلك المديرون من الجنسين من الخبرات السابقة والكفايات العلمية والعملية، ما يدفعهم أن يكونوا متقاربين في وجهات نظرهم تجاه القضايا والمشاكل التي يواجهونها داخل المدارس، وأيضاً الجهاز الرقابي لا يفرق في المعاملة بين المديرين على أساس الجنس، وذلك كان واضحاً وجلياً من خلال المعايير والأساليب الرقابية المطبقة على جميع المدارس دون استثناء، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الواحد (٢٠٢٢)؛ ودراسة أبو موسى (٢٠٢٢)؛ ودراسة الصهيبية (٢٠١٩)؛ ودراسة الشيخ (٢٠١٨)؛ ودراسة العجلوني (٢٠١٧)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرقابة الإدارية تُعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف مع دراسة شكري (٢٠١٦)، والتي أظهرت وجود فروق

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٣٥٧) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٥٨)

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، للأبعاد (الهيكل التنظيمي، تقييم الأداء)، وكان اتجاه الفروق لصالح الإناث، بينما كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، للأبعاد (الدرجة الكلية، والسجلات، والبناء المدرسي)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن مديرو المدارس من الجنسين يريدون لمدارسهم التقدم والتميز ويبدلون كل جهدهم

ذات دلالة إحصائية للرقابة الإدارية تُعزى لمتغير الجنس، حيث كان اتجاه الفروق لصالح الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة للرقابة

الإدارية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١١).

الجدول (١١): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	النتيجة
الهيكل التنظيمي	بكالوريوس	203	4.267	0.543	1.511	0.132	غير دالة عند 0.05
	دراسات عليا	156	4.173	0.633			
السجلات	بكالوريوس	203	4.309	0.533	1.669	0.096	غير دالة عند 0.05
	دراسات عليا	156	4.215	0.516			
البناء المدرسي	بكالوريوس	203	3.872	0.628	1.577	0.116	غير دالة عند 0.05
	دراسات عليا	156	3.755	0.742			
تقييم الأداء	بكالوريوس	203	3.678	0.650	0.067	0.946	غير دالة عند 0.05
	دراسات عليا	156	3.683	0.602			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	203	4.031	0.486	1.448	0.148	غير دالة عند 0.05
	دراسات عليا	156	3.956	0.484			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٣٥٧) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٥٨)

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، 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 (الدرجة الكلية للاستبانة وجميع أبعادها)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادة التي يمارسها المديرون داخل المدرسة وتوثيقهم للأعمال والمهام المنوطة بهم داخل السجلات المدرسية حسب اللوائح والقوانين المتبعة لا تحتاج لمؤهلات علمية عالية، بل تعتمد على شخصية المدير والخبرات السابقة له، كذلك زيادة الاتصال والتواصل بين المديرين وتبادل الخبرات بغض النظر عن المؤهل العلمي للمدير، دفع في اتجاه أن تكون إجاباتهم مرتفعة ومتقاربة، وأيضاً تتعامل المديرات والجهة الرقابية مع المديرين من

خلال الإنجازات والأهداف المحققة في الميدان، وتنتظر إلى الشهادات العملية العليا التي يحملونها على أنها إضافة فردية مميزة لهم، وكذلك ارتقاء للمدارس التي يديرونها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الواحد (٢٠٢٢)؛ ودراسة أبو موسى (٢٠٢٢)؛ ودراسة الصهبية (٢٠١٩)، ودراسة العجلوني (٢٠١٧)؛ ودراسة شكري (٢٠١٦)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرقابة الإدارية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة للرقابة الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية (١٠ سنوات فأقل، أكثر من ١٠ سنوات).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١٢).

الجدول (١٢): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية

المجال	سنوات الخدمة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	النتيجة
الهيكل التنظيمي	١٠ سنوات فأقل	129	4.133	0.694	2.079	0.039	دالة عند 0.05
	أكثر من ١٠ سنوات	230	4.278	0.507			
السجلات	١٠ سنوات فأقل	129	4.152	0.575	3.169	0.002	دالة عند 0.05
	أكثر من ١٠ سنوات	230	4.333	0.487			
البناء المدرسي	١٠ سنوات فأقل	129	3.711	0.787	2.134	0.034	دالة عند 0.05
	أكثر من ١٠ سنوات	230	3.882	0.608			
تقييم الأداء	١٠ سنوات فأقل	129	3.683	0.718	0.062	0.950	غير دالة عند 0.05
	أكثر من ١٠ سنوات	230	3.679	0.574			
الدرجة الكلية	١٠ سنوات فأقل	129	3.920	0.575	2.129	0.034	دالة عند 0.05
	أكثر من ١٠ سنوات	230	4.043	0.423			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٣٥٧) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٥٨)

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية، لبعده (تقييم الأداء)، بينما كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية، للأبعاد (الدرجة الكلية، الهيكل التنظيمي، والسجلات، والبناء المدرسي)، وقد كان اتجاه الفروق لصالح فئة المديرين أصحاب سنوات الخدمة الأكثر من ١٠ سنوات، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن العدد الأكبر من المديرين هم أصحاب سنوات خدمة طويلة، ومروا بتجارب عملية أكسبتهم خبرات ومعارف أكثر من غيرهم من المديرين أصحاب سنوات الخبرة القليلة، بحيث اجتازوا العديد من مشاكل العمل، وكان ذلك واضحاً من تقارب استجاباتهم، كذلك يمتلك المديرين أصحاب السنوات الطويلة من الحكمة والرشد، ما

يدفعهم إلى التآني والتريث والتعمق في التفكير في حل المشاكل التي تواجه مدارسهم، بحيث تكون تلك المدارس أكثر استقراراً من مدارس أخرى، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الواحد (٢٠٢٢)، ودراسة أبو موسى (٢٠٢٢)، ودراسة الصهبي (٢٠١٩)، ودراسة الشيخ (٢٠١٨)، ودراسة شكري (٢٠١٦)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرقابة الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.

٣. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: ما المقترحات لتطوير ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية في المدارس الحكومية؟

للإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحث بإيجاد التكرارات والنسبة المئوية لكل مقترح من إجابات أفراد العينة الذين أجابوا على السؤال المفتوح، حيث أجاب على هذا السؤال (٢١٧) فرد من أفراد مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (٦٠.٤٪) من العينة الكلية، حيث قدموا أفكاراً ضمن إجاباتهم عن هذا السؤال، في حين لم يستجب بقية المديرين لهذا السؤال وتركوه، ولقد تم حصر الإجابات التي تم الحصول عليها، ورصدها في قائمة واعتماد الأكثر تكراراً من المقترحات، وقد وصل مجموع التكرارات إلى (٤٠٤) تكرار، وذلك

الجدول (١٣): التكرارات والنسبة المئوية والترتيب لتقديرات مجتمع الدراسة لمقترحات وسبل تطوير ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية في المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً

م	مقترحات سبل الارتقاء	التكرارات	النسبة المئوية %	الترتيب
١	تفعيل الحوافز المادية والمعنوية	١١٧	٢٩.٠	١
٢	زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية لمديري المدرس	٩٣	٢٣.٠	٢
٣	الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية والنزاهة	٧١	١٧.٦	٣
٤	توفر معايير علمية لقياس الأداء	٦٤	١٥.٨	٤
٥	تشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية	٥٩	١٤.٦	٥
-	المجموع	٤٠٤	١٠٠%	-

لأن العديد ممن استجاب قد أعطى أكثر من إجابة، وقد تم اختيار المقترحات الخمسة الأولى والمرتبة تنازلياً، وذلك موضح كما في الجدول (١٢):

الإدارات المدرسية، وأن تكون جودة العمل وتميزه هو المحك الذي يحكم من خلاله فريق الرقابة على الأداء داخل المدرسة.

ث- مقترح "توفر معايير علمية لقياس الأداء"، حاز على الترتيب الرابع وبنسبة مئوية (١٥.٨٪)، ويعزى ذلك إلى أهمية وجود معايير وشروط يتم التقييم من خلالها.

ج- مقترح "تشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية"، حاز على الترتيب السادس وبنسبة مئوية (١٤.٦٪)، ويعزى ذلك إلى أن أهمية أن يراقب الإنسان نفسه وأن يضع مخافة الله أمام عينيه في كل عمل يقوم فيه، لأن إصلاح النفس يؤدي إلى إصلاح العمل واستقام الأداء.

الحادي عشر: ملخص النتائج

١. درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؛ جاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٩٩)، وحصلت على وزن نسبي (٧٩.٩٨٪) أي بدرجة مرتفعة، حيث حصل البعد الثاني "السجلات" على الترتيب الأول، يليه البعد الأول "الهيكل التنظيمي" في الترتيب الثاني، ثم البعد الثالث "البناء المدرسي" في الترتيب الثالث، وأخيراً جاء البعد الرابع "تقييم الأداء" في الترتيب الرابع والأخير.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأبعاد

ويتضح من الجدول (١٣) أن هناك خمسة اقتراحات لسبل تطوير ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية في المدارس الحكومية، وكانت مرتبة تنازلياً كآتي:

أ- مقترح "تفعيل الحوافز المادية والمعنوية"، حاز على الترتيب الأول وبنسبة مئوية (٢٩.٠٪)، ويعزى ذلك إلى أهمية توفير الرواتب والعلاوات والحوافز للموظفين العاملين في جهاز الرقابة ومديرين المدارس أيضاً، لما له من دافعية للعمل وإتقان في أداء المهام المطلوبة من الطرفين (موظفي جهاز الرقابة، مديري المدارس)، وكذلك الشاء والتقدير من قبل الإدارة العليا بالوزارة وتقديم شهادات الشكر لموظفي جهاز الرقابة، وأيضاً لمديري المدارس المتميزين، حيث أن ذلك له الأثر الكبير على النفس في زيادة الانتماء وحب العمل وتحسينه.

ب- مقترح "زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية لمديري المدرس"، حاز على الترتيب الثاني وبنسبة مئوية (٢٣.٠٪)، ويعزى ذلك إلى أهمية التدريب واكتساب المهارات والكفايات العلمية والعملية المناسبة لمديري المدارس للتعامل مع متطلبات برامج الرقابة الإدارية.

ت- مقترح "الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية والنزاهة"، حاز على الترتيب الثالث وبنسبة مئوية (١٧.٦٪)، ويعزى ذلك إلى أهمية تعامل جهاز الرقابة بكل أمانة وإخلاص في متابعة وتقييم

٩. تقترح الدراسة تنظيم برنامج توعوي يعده قسم الرقابة بالتعاون مع قسمي الأنشطة والإشراف التربوي ومديرين المدارس من جهة أخرى، وذلك يكون من خلال توفير لقاءات دينية وتثقيفية يتخللها دروس وعظ وإرشاد يلقيها نخبة من الخطباء ومدرسي التربية الإسلامية بالمدارس.

الثاني عشر: التوصيات

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

١. الاستمرار في ممارسة الرقابة الإدارية حسب الأساليب والقوانين المتبعة.
٢. عقد ورش عمل بمراكز التدريب بمديرية التربية والتعليم، لمناقشة القضايا التي تتعلق بالآليات والإجراءات والتعليمات الخاصة بالرقابة الإدارية داخل المدارس.
٣. التأكد من قبل إدارة المدرسة عن مدى صلاحية البناء المدرسي والمرافق المدرسية.
٤. متابعة إدارة المدرسة لملفات انجاز الخطة المدرسية، وعمل اللجان المدرسية.
٥. متابعة إدارة المدرسة توزيع المهام الإدارية والفنية على المعلمين حسب تخصصاتهم.
٦. التزام إدارة المدرسة بالوصف الوظيفي للعاملين في المدرسة.
٧. توفير سبل لزيادة الحوافز المادية والمعنوية والالتزام بمعايير الشفافية والنزاهة، وتفعيل الرقابة الذاتية.
٨. المصادر والمراجع

المراجع العربية:

١. أبو حميد، عبد العزيز وآخرون (٢٠٠٠). رقابة ديوان المراقبة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
٢. أبو موسى، محمد (٢٠٢٢). أثر الرقابة الإدارية على جودة القرار الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٣. ادريس، آدم وعلي، مصطفى (٢٠١٢). دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الإداري المالي في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة بعض الجامعات السودانية ٢٠١٢م،

الرقابة الإدارية (السجلات، البناء المدرسي) والدرجة الكلية لها تبعاً لمتغير الجنس، فيما وجدت فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد الرقابة الإدارية (الهيكل التنظيمي، تقييم الأداء) تبعاً لمتغير الجنس، وكان اتجاه الفروق لصالح الإناث.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لجميع

أبعاد الرقابة الإدارية والدرجة الكلية لها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٤. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α)

(≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأبعاد

الرقابة الإدارية (الهيكل التنظيمي، السجلات، تقييم

الأداء) والدرجة الكلية لها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الإدارية، وكان الاتجاه للفروق لصالح المديرين أصحاب

سنوات الخبرة الإدارية الأكبر من ١٠ سنوات، فيما لا

يوجد فروق ذات دلالة احصائية لبعد (البناء المدرسي)

تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.

٥. تقترح الدراسة توفير سبل الدعم المادي كالحوافز المادية

والمعنوية وتوفير جزء من مخصصاتها المالية لدعم

العاملين في الجهاز الرقابي بالوزارة والمديرين المتميزين

بالمدارس التابعة لها، وتقديم شهادات الشكر والتقدير لهم

٦. تقترح الدراسة توفير الوزارة لدورات تدريبية للمديرين

خاصة بالعمليات الرقابية، يشرف عليها أعضاء الجهاز

الرقابي بالوزارة، ويكون مكانها إما بمقر الوزارة أو بمراكز

التدريب الخاصة بكل مديرية.

٧. تقترح الدراسة الإعلان عن تفاصيل التقارير الرقابية

الختامية بحق كل مدرسة، بحيث تبين نقاط القوة

والضعف لكل مدرسة، والأمور التعزيزية والإصلاحية

الواجب التنبيه لها.

٨. تقترح الدراسة أن تكون معايير علمية قياس الأداء

معروفة لجميع المدارس عبر نشرات وزارة التربية والتعليم،

كبطاقة تقييم الأداء، وتعبئة الاستبانات الذاتية الخاصة

بتقييم الأداء.

١٣. الزعبي، ميسون (٢٠١١)، دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، ٣٨ (١)، ٢١٦-٢٣٤.

١٤. سالم، الشيخ وآخرون (٢٠٠٩). *المفاهيم الإدارية الحديثة*، الأردن: مركز الكتب الأردني.

١٥. السنيدي، عبد الله (٢٠١٧)، الرقابة الإدارية، *جريدة الرياض*، تاريخ الاطلاع ٢٩/٩/٢٠٢٢، [الموقع \(https://www.alriyadh.com/18140\)](https://www.alriyadh.com/18140).

١٦. الشاعر، رامي (٢٠١٨). 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.

١٧. شامي، محسن (٢٠١٨). 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.

١٨. شاهين، سمر (٢٠٠٧)، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، *رسالة ماجستير*، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١٩. الشريف، علي (٢٠٠٤). *الإدارة المعاصرة*، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

٢٠. الشريف، علي والكرد، منال (٢٠٠٤)، *أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال*، الاسكندرية، مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.

٢١. شكري، مرح (٢٠١٦). 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.

٢٢. الشيخ، علا (٢٠١٨). أثر الرقابة الإدارية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي

مجلة العلوم الاقتصادية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية، ١٦ (١)، ٢٣٥-٢٦٠.

٤. إسماعيل، حاتم (٢٠١٧)، استراتيجيات تطوير أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية في قطاع غزة في ضوء المعايير الدولية للرقابة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٥. ثابت، آية (٢٠٢١)، أثر نظام الرقابة الداخلية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الأهلية في قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٦. حافظ، نصيري (٢٠١٤). تأثير الرقابة الإدارية على تقييم العاملين، *رسالة ماجستير*، كلية الدراسات العليا، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

٧. الحربي، أحمد بن صالح (٢٠٠٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، *رسالة ماجستير*، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

٨. حمد، إياد (٢٠١٥). مدى تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية على تكاليف المستلزمات الطبية في المستشفيات الحكومية، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

٩. الخالدي، ناهض (٢٠١٥). مدى التزام مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بمقومات الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO: دراسة حالة قطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر*، غزة، ١٧ (١)، ٢٩١-٣٢٤.

١٠. دهان، محمد وزغاشو، مريم (٢٠١٨). تقويم وتطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة حالة لعينة من جامعات قسنطينة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد (٤٩)، ٧٩-٩٥.

١١. ديري، زاهد محمد (٢٠١١)، الرقابة الإدارية، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

١٢. الزعبي، ميسون (٢٠١١). دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، ٣٨ (١)، ٢١٦-٢٣٤.

٣٢. العجمي، محمد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٣٣. عز الدين، عمر (٢٠١٥). أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٣٤. عمار، طارق (٢٠١٥). الرقابة الداخلية وأثرها في تعزيز الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٣٥. عياصرة، محمود ومحمد، مروان (٢٠٠٨)، القيادة والرقابة والاتصال الاتصال الإداري، عمان: الحامد.
٣٦. غلوشي، دلال (٢٠١٥)، الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
٣٧. الفاعوري، محمد (٢٠٠٨). الرقابة الإدارية، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة.
٣٨. فياض، وآخرون (٢٠١٠). مبادئ الإدارة وظائف المدير، الأردن: دار الصفا.
٣٩. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠١). الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المنصورة: المكتبة العصرية.
٤٠. الملاحي، أحمد (٢٠١٦). دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
٤١. الملاحي، أحمد (٢٠١٦). دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
٤٢. النصافي، نايف (٢٠١٧). 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.
- بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٣. الصهبي، أحلام (٢٠١٩). 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 وقياة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٢٤. صويص، محمد (٢٠٢٠). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٤)، ٤٢-٢٣.
٢٥. الطراونة، حسين وعبد الهادي توفيق (٢٠١١)، الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٢٦. الظاهر، مفيد وآخرون (٢٠٢٠). أثر نظام الرقابة الداخلية في دوائر ضريبة الدخل على إيرادات ضريبة الدخل من وجهة نظر العاملين في دوائر ضريبة الدخل، مجلة جامعة الخليل للبحوث، ١٥(١)، ٥٦-٨٩.
٢٧. عبد الواحد، حموده (٢٠٢٢). درجة ممارسة الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء أقسامها. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات- دير البلح- فلسطين، ٩ (١)، ٤٨٥-٥١١.
٢٨. عبد ربه، رائد (٢٠١٣). مبادئ إدارة الأعمال، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
٢٩. عبدو، براء (٢٠١٩). الرقابة المالية والإدارية على الهيئات المحلية في التشريع الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣٠. عبيد، يحيى، وعبد الوهاب، إبراهيم (٢٠٠١)، أصول المراجعة، المنصورة: مكتبة الجلاء.
٣١. العجلوني، صفوان (٢٠١٧). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية قصبة المفرق. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم للرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها

٤٣. النعيمي، صلاح (٢٠٠٨). الإدارة، الأردن: دار اليازوري
العلمية للنشر والتوزيع.