درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. هادي سالم العجمي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية العلوم والآداب بـشـرورة، جامعة نجران

مستخلص. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الاختلافات في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية وفقاً لتأثير متغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، طبقت على عينة بلغت (١٨٠) عضواً وعضوة، منهم (٩٧) عضواً، و(٨٣) عضوة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية كبيرة على مستوى الأداة الكلية في المجال الإداري والمجال الفني، وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس والقسم)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الخبرة التدريسية والرتبة الأكاديمية)، وأوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة نجران للرقابة الإدارية وتفعيل آلياتها لما لها من دور إيجابي في تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها، وتطوير أداء العاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، العمليات الإدارية، رؤساء الأقسام.

المقدمة والخلفية النظرية

شهد العالم مع نهاية القرن العشرين تغيرات سريعة ومتلاحقة في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية، أفرزت كثيراً من التحديات أمام المجتمعات التي تتطلع إلى استشراف المستقبل، وفرضت على الإدارة في القرن الحادي والعشرين

مسؤولية إعداد وتطوير المنظمات للتعامل مع مختلف التطورات والمشكلات التي تواجهها بشكل دائم، والإفادة من التغيير بأكبر قدر ممكن، وتوجيهه لصالح الأفراد والجماعات.

وتتبع أهمية الإدارة في العصر الحاضر من الحاجة إليها كأفراد وجماعات؛ إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن

تتطور بدون وجود إدارة فاعلة، باعتبارها مطلباً رئيسياً لقيامها، واستثمار ما لديها من موارد مالية وبشرية ومادية، فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها ورسالتها يرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات والمهارات التي يمتلكها، والتي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة تساعد في زيادة الإنتاجية، وتسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (شقيير، ٢٠١٢).

وتمثل الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية، وعنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية، كما تعدّ الحلقة الأخيرة من حلقات العمليات الإدارية، وهي تتكامل مع الحلقات الأخرى ولا تتفصل عنها، وإنما هي جزء لا يتجزأ منها وبدونها يصعب تحقيق الفعالية الإدارية، وتحقيق الإدارة لأهدافها والقيام بوظيفتها على أكمل وجه، فهي ليست مقصورة على الإدارة العليا، وإنما تمتد للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا (طراونة وعبد الهادي، ٢٠١١).

وترتبط الرقابة الإدارية بالعمليات الإدارية الأخرى كالخطيط والتنفيذ والتوجيه والتقييم، ففي علاقة الرقابة مع التخطيط: لا يمكن القيام بمهام الرقابة الإدارية إلا بوجود خطة واضحة وأهداف محددة، فالتخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء، والرقابة تمد التخطيط بحجم الإنجاز وإمكانية التعديل والتطوير مستقبلاً (الشواشرة، ٢٠٠٥). وفي علاقة الرقابة مع التنظيم: فيتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية متخصصة، ووضع وصف فني وعملي للمهام

والوظائف المختلفة لكل وحدة إدارية إذ يتطلب توزيع الأعمال رقابة على الأفراد للقيام بمهامهم وواجباتهم (الظاهر، ٢٠٠٩). أما علاقة الرقابة بالتوجيه: فترتبط بكافة عناصره من قيادة وتحفيز واتصال؛ فالقيادة تضع بصمتها على عملية الرقابة للتأكد من أنها فعالة، والتحفيز يؤثر في دافعية المسؤولين عن الرقابة للعمل الجاد المتقن، والاتصال الجيد بين العاملين والمسؤولين يسهل عمل الرقابة من حيث اكتشاف الأخطاء ومعالجتها (الدرة والصباغ، ٢٠١١). وترتبط الرقابة بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً؛ إذ يعدّ تقييم الأداء جزءاً من نظام الرقابة، ومن الأمور التي تعنى بها من خلال تحليل جوانب القوة والضعف لأداء العاملين لتحديد كفاءتهم وقدرتهم على أداء المهام والأنشطة المختلفة، وتهدف الرقابة إلى تقييم الأداء، وتشجيع الجيد منه، وعلاج الأداء الضعيف (البياتي، ٢٠١١).

وأكدت العديد من الدراسات كدراسة (الكوفي ٢٠٠٥، والرشيدي ٢٠١٠، وحسن علي ٢٠١٦) أن الرقابة الإدارية تسهم بشكل كبير في تطوير أداء العاملين، مما يعزز الروح المعنوية لديهم وانتمائهم للمؤسسة، وترفع من مستوى أدائهم، وتسهم أيضاً في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة ككل.

ويعتبر رئيس القسم أحد أهم القيادات الجامعية، فهو قائد إداري من جهة وقائد تعليمي من جهة أخرى؛ فهو مسؤول عن تسيير أمور القسم وضبطها، وتنفيذ تعليمات الإدارة العليا بالكلية، كما يقوم بدور فعال

وتحليلها وتوجيهها نحو المسار الصحيح (عياصرة، ٢٠٠٨).

وعرفها العياصرة وبني أحمد (٢٠٠٨، ص ٧١) بأنها: "متابعة الأعمال أولاً بأول لتقويم الأخطاء الناتجة عن الأعمال، وعادة من يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة".

وعرفتها مهودر (٢٠١٢، ص ٢٠٣) بأنها: "تقييم وتصحيح العمليات داخل المنظمة ضمن إطار من المستويات القياسية الداخلية والخارجية، وتستأصل الرقابة الناجحة الفوضى، وتوفر الثبات داخل المنظمة حتى يتم تحقيق الأهداف".

ولا شك أن الهدف الرئيسي للرقابة الإدارية هو التأكد من الاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتبرز الحاجة إلى العملية الرقابية في التالي: حدوث أخطاء في عمليات التخطيط بدءاً من عمليات تحديد الأهداف وترجمتها إلى معايير قابلة للقياس، وحدث أخطاء أثناء التنفيذ من خلال وجود اختلاف في النتائج الفعلية عن المخطط لها، وحدث تغيرات في الظروف الخارجية المختلفة مما يتطلب قدراً كبيراً من المرونة لمواجهة الظروف والتغيرات الجديدة (رحالة وخضور، ٢٠١٢).

وأشار الموريتاني (٢٠١٠) إلى أن من أهداف الرقابة الإدارية: التعرف على المشكلات التي تواجه المنظمات، واكتشاف الأخطاء وتقديم الحلول لها من خلال وضع نظام رقابي سليم يضمن منع تكرار

في تطوير الأقسام والإشراف على جميع شؤون القسم الإدارية والمالية والأكاديمية، ومتابعة كل ما يتعلق بشؤون أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى مهامه الأكاديمية والبحثية، وهو بذلك قائد للقسم في مختلف المسؤوليات والمهام الإدارية والمالية (محسن ٢٠١١، برقعان ٢٠١٣).

وقد شهدت المؤسسات التربوية توسعاً ملحوظاً في جميع أركانها، فكبر حجمها، وتعددت اختصاصاتها ومهامها، وتطورت علاقتها مع المؤسسات الأخرى في المجتمع، ومن هنا برزت أهمية الرقابة الإدارية لمعالجة الأخطاء والانحرافات في العمل لمساعدة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها وفق ما خطط له (بني عبد الله، ٢٠١٨، ص ١١).

ويرى المعلولي (٢٠١٣) أن من مقومات نجاح القائد في المؤسسات التعليمية قدرته على متابعة سير العمل، وتقع عليه مسؤولية رقابية على العاملين بغرض تقويم أعمالهم، فتطور المؤسسات التعليمية يعتمد على مدى تطبيق العملية الرقابية وممارستها للتأكد من نجاح العمليات الإدارية المختلفة، وبالتالي يعود ذلك بالنفع عليها ويرفع من مستواها، أما ضعف العملية الرقابية فيعدّ من أهم أسباب فشل النظام التعليمي في المؤسسات التعليمية.

وقد تعددت مفاهيم الرقابة الإدارية، فتناول الباحثون المفهوم من زوايا متعددة، واتفقوا جميعهم في أنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها مع ما هو مخطط له، ومن ثم تشخيص أسباب الانحرافات

عندهم، كما تمثل قدوة حسنة لهم في تنمية جانب الرقابة الذاتية.

وقد أُجريت دراسات عدة في مجال الرقابة الإدارية في مختلف المؤسسات التربوية، يمكن استعراضها في ما يلي:

أجرى جريجورسكو (Grigorescu, 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن الرقابة الإدارية وتأثيرها على المؤسسات الأكاديمية (كالمدارس والجامعات)، وعلى تعزيز الروح التعاونية بين المعلمين في مدينة فالنسيا، وتكونت عينتها من (٢٠٠) معلماً ومديراً، مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أن ممارسة الرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين ضرورة في سيادة الرقابة الداخلية والذاتية لديهم، كما بينت النتائج أيضاً أن مفهوم الرقابة الإدارية أصبح أكثر وضوحاً بعد تطبيق برامج تدريبية تشجع الرقابة والمساءلة في المدارس وتزيد الوعي لديهم بهذا المفهوم.

وقام ميزلا (Mizala, 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية وأثرها في أداء المعلمين وإنتاجيتهم في المدارس الحكومية في أمريكا، وتكونت عينتها من (٤٠) معلماً ومديراً، وقد أظهرت النتائج أن الرقابة الإدارية المدرسية ضرورية للتأكد من سير العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة وفق ما خُطط له مسبقاً باكتشاف الانحرافات ومحاولة علاجها، وزيادة الوعي عند المعلمين بأهميتها لتطوير العمل، كما أظهرت أن للرقابة

حدوث الأخطاء، ووضع الخطط العلاجية الملائمة، والتأكد من أن العمليات الفنية تسير وفق الخطط الموضوعية، والتأكد من حسن استغلال الموارد المادية والبشرية، وتقويم أداء العاملين للوقوف على درجة كفايتهم وقدراتهم، وإعداد برامج لتطوير أدائهم ومهاراتهم وقدراتهم.

وأكد البلوشي (٢٠٠٩) أهمية الرقابة الإدارية داخل المؤسسات التعليمية في عدة أمور منها: الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية التربوية والأكاديمية التي تؤثر في جودة العملية التدريسية، والتأكد من أن المخصصات المالية تتفق بأمانة وفق السياسات المالية المعتمدة، وأنها أنفقت في مكانها الصحيح بدون إسراف أو تبذير، والكشف عن أماكن الخطأ والانحراف ومعالجتها، والتأكد من تفعيل الحقوق والمزايا المقررة للعاملين.

وقسم طراونة وعبد الهادي (٢٠١١) الرقابة إلى قسمين هما: الجانب الإداري: ويتعلق بالجوانب الإدارية والمالية التي تتأثر وتتأثر بالقرار الإداري، والجانب الفني ويتعلق بطبيعة عمل المؤسسة وبالأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبالمشاريع والاستثمارات، وبمدى التزام المؤسسة بالأنظمة والقوانين واللوائح وسير العمل.

واتفق كل من اريك (eric, 2008) وزانغ (zhang, 2008) بأن للرقابة الإدارية أثراً على حيوية وإنتاجية الأداء التدريسي والسلوكي للمعلمين، فهي وسيلة مهمة لمتابعة سير العمل، وتحفيزهم لتقديم أفضل ما

من (٦٥) معلماً ومعلمة مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للرقابة الإدارية على سلوك المعلمين وأدائهم من خلال الحصص الصفية بشكل إيجابي أو سلبي، كما بينت أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية مرتفعة، ويعد الإشراف الإداري في مقدمة الوسائل الرقابية لاعتماده على التوجيه، واستعمال السلطة، والاتصال الدائم مع المعلمين، وتحفيزهم والثناء على أدائهم.

وأجرت الرشدي (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تعرف أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية على أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة العاملين فيها، وتكونت عينتها من (٣٦) موظفاً وموظفة مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لأثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية على أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة العاملين فيها تراوح من تقدير (ضعيف) إلى تقدير (متوسط)، وبينت أيضاً أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية مرتفعة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل لصالح البكالوريوس، ومتغير مكان الجامعة لصالح جامعات الوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة.

كما أجرى الرشدي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرف واقع درجة ممارسة الرقابة الإدارية في

الإدارية أثراً في توزيع الإشراف المدرسي على جميع المعلمين بالمدرسة وفق جدول زمني عادل لتوضيح الجوانب الإيجابية والسلبية في العمل، ومقارنة ذلك في التقرير الذاتي للمعلم، ومشاركة الموجه في إعداد تقرير تقويم المعلم السنوي وفق خطة مرسومة للمتابعة خلال الفصل الدراسي.

وفي دراسة الكوفحي (2005) التي هدفت إلى التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، تكونت عينتها من (٤٤٩) موظفاً، واستخدمت المنهج الوصفي، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للرقابة الإدارية على مجالي الشفافية والحوافز والمكافآت، وعلى الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة.

أما دراسة كارثرثريسي (Carruthersy, 2008) التي هدفت إلى الكشف عن الرقابة الإدارية وعلاقتها برفع درجة الروح المعنوية في المدارس الحكومية والخاصة، فقد أجريت على عينة مكونة من (٥٥) معلماً ومعلمة، و أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية في المدرسة وزيادة فعالية أداء المعلمين، وأوصت بضرورة القيام بدورات وورش توعوية للمعلمين والمشرفين التربويين لزيادة أهمية الرقابة الذاتية لديهم.

ومن ناحية أخرى أجرى بويد وآخرون (boyd & et al., 2009). دراسة هدفت الكشف عن أثر الرقابة الإدارية على سلوك وأداء المعلمين، فتكونت عينتها

المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينتها من (٦٥٣) معلماً ومعلمة مستخدمةً المنهج الوصفي، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية مرتفعة، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة الرقابة الإدارية تعزى إلى متغير الجنس لصالح المعلمات، ومتغير التخصص لصالح ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات، والخبرة الأكثر من ١٠ سنوات.

وعلى صعيد آخر أجرت العامرية (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح للرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام في سلطنة عمان تكونت عينتها من (٣٥٦) موظفاً وموظفة من جميع المديريات التابعة لديوان وزارة التربية والتعليم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات الرقابة الإدارية وآلياتها في مؤسسات التعليم العام مرتفعة.

وفي دراسة ياسين (٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٨٥٢) معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وبينت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية

الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها مرتفعة جداً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لديهم، كما بينت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، المديرية، موقع المدرسة).

وأجرى "حسن علي" (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وتكونت عينتها من (٢٢٩) مديراً ومديرة مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية للرقابة الإدارية مرتفعة جداً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية للرقابة الإدارية تعزى إلى متغير الجنس

ولعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي). وفي دراسة صالح ومقابلة (٢٠١٧) التي هدفت إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٢١٢) معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي، وبينت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية عالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى نوع المدرسة (عامة، خاصة) ولصالح المدارس الخاصة.

وأخيراً في دراسة بني عبدالله (٢٠١٨) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٤٣٨) معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج المسحي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية متوسطة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي متوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، المديرية، موقع المدرسة). وفي دراسة المعلولي والقضاة (٢٠١٦) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان، تكونت عينة الدراسة من (٥٢٧) معلماً ومعلمة، و(٦٩) مديراً ومديرة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية مرتفعة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كان بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرى الزعبي (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تعرف أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينتها من (٣٨٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء مرتفعة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كان بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية تعزى إلى متغير الجنس،

ومما مضى يمكن القول إنّ الرقابة الإدارية: عملية للتأكد من مدى تحقيق الأهداف التي حددتها عملية التخطيط، كما تقوم بعملية التصحيح عند اكتشاف أي خلل في الخطط الموضوعة مسبقاً، وتصحيح مسار التنفيذ، فهي لا تُعنى بمعالجة الأخطاء والانحرافات، وإنما تعمل على دراستها وتشخيصها وتصحيحها لتفاديها مستقبلاً، وهي بهذا المعنى تساعد في التحقق من أداء الأنشطة وفق ما هو محدد له من معايير ومؤشرات، كما تعد الرقابة الإدارية من مهام كل قائد ورئيس، وتمارس على كل المهام والوظائف في المنظمة، فهي ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، حيث إنّ وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة، وكذلك التنظيم والقيادة، وعلى ذات المنوال فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أكمل وجه من خلال وضع نظام رقابي سليم يسهم في منع تكرار الأخطاء، ووضع الخطط العلاجية الملائمة، والتأكد من حسن استغلال الموارد المادية والبشرية، وتقويم أداء العاملين للوقوف على درجة كفايتهم، وتحديد المشكلات التي يعانون منها والعمل على حلها، والعمل على بناء علاقات جيدة وتفاعلية مع الأعضاء لكسبهم مزيداً من الثقة في أنفسهم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات في العمل لإنجاز الأعمال بسهولة ويسر مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ويساعدهم في بذل المزيد من

الجهد المتواصل لتحقيق أداء عالٍ في العملية التدريسية والإدارية.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لما لها من أهمية في تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها للأقسام الأكاديمية، وتصحيح الخلل في الخطط الموضوعة مسبقاً، وتعديل مسار تنفيذها. ومن كل ما تقدم كان شعور الباحث بمشكلة هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تعدّ الرقابة الإدارية من أهم عناصر العملية الإدارية في أي مستوى إداري، فهي أداة لقياس درجة أداء المنظمات للمهام والأنشطة المختلفة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وهي عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء لأوجه النشاطات المختلفة، فهي الجهاز العصبي للتنظيم كونها تتعرض لكل خلية من خلاياها تتأثر بها وتؤثر فيها (النحاس والصيرفي، ٢٠٠٩)، وتحتاج القيادة في المؤسسات التربوية إلى مواصفات وكفايات فنية وإدارية لا بد أن يتمتع بها القائد لكي يكون قادراً على التجديد والتغيير ومواجهة الظروف المستقبلية، وتحديد المشكلات بدقة وإيجاد الحلول المناسبة لها. فالرقابة من المهام الرئيسية للقائد التربوي، وهي عملية قياس وتقييم النشاط الإداري الفعلي للمؤسسة، ومقارنته بالنشاط المخطط له من أجل تحديد الانحرافات واتخاذ ما يلزم لمعالجتها. وقد توصلت

١- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، الخبرة التدريسية، القسم، الرتبة الأكاديمية)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

١- تسليط الضوء على واحدة من أبرز القضايا التربوية الجامعة بين إحدى أهم وظائف العملية الإدارية، وإحدى أهم السلوكيات التربوية الصادرة من قبل القادة والمدراء في المؤسسات التربوية والتعليمية، وهي الرقابة الإدارية.

٢- التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣- التعرف على الاختلاف في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لتأثير متغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

العديد من نتائج الدراسات كدراسة الرشيد (٢٠٠٩) ودراسة ياسين (٢٠١٤) ودراسة المعلولي والقضاة (٢٠١٦) إلى أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية كانت مرتفعة، وأوصت دراسة الزعبي (٢٠١٦) بضرورة اعتماد أساليب الرقابة الإدارية في جميع المؤسسات التربوية، وعدم اقتصرها على المدراس فقط، وتشجيع القادة في الميدان التربوي على ممارسة الرقابة الإدارية لتأثيرها الفاعل على مستوى أداء العاملين فيها.

ومن خلال عمل الباحث في جامعة نجران، وإطلاعه على الدراسات السابقة، لم يجد أي دراسة تبحث في مدى ممارسة رئيس القسم للرقابة الإدارية باعتباره قائداً في مؤسسة أكاديمية وله عدة مهام، وتقع على عاتقه مسؤولية كبيرة في متابعة قسمه الأكاديمي من أجل تحديد الانحرافات والمشكلات وتعديل مسارها، خصوصاً مع حصول على الاعتماد المؤسسي ونظراً للحصول على الاعتمادات البرمجية. لذا سعت هذه الدراسة لتحديد مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة نجران للرقابة الإدارية انطلاقاً من شعور الباحث بأهمية دراسة الرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للوقوف على الواقع الفعلي والعملي، وقياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بما هو مخطط له، وتشخيص أسباب الانحرافات وتحليلها، وتوجيهها نحو المسار الصحيح، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي حاولت الإجابة عن الأسئلة التالية:

- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الهجري (١٤٣٩-١٤٤٠هـ).

- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الرقابة الإدارية: "العملية التي من خلالها يتأكد الرئيس من أن النشاطات الفعلية تتماشى مع المخطط لها". (السعود، ٢٠٠٩م، ص ٢٣٣).

الرقابة الإدارية (إجرائياً): العملية التي يستطيع من خلالها رئيس القسم التأكد من سير العمل داخل القسم بصورة صحيحة، لتبيان مدى تحقيق الأهداف المخطط لها من خلال تحليل الانحرافات وتشخيصها ومعالجتها للوصول بالقسم إلى أكبر كفاءة ممكنة، وتتحدد في الدراسة الحالية: بالدرجة التي يقدر بها أعضاء هيئة التدريس ممارسة رئيس القسم للرقابة الإدارية من خلال الاستجابة للأداة التي أعدت لهذا الغرض.

رئيس القسم: هو المسئول عن أداء مجموعة من المسؤولين (أعضاء هيئة التدريس) بغرض تحقيق الأهداف المرسومة من خلال ما يقوم به من وظائف معينة كالخطيط، والتنفيذ، واتخاذ القرار، والتوجيه، والرقابة، والاتصال الفعال، والتحفيز.

أعضاء هيئة التدريس: هم الهيئة التدريسية الذين يحملون مختلف الدرجات العلمية والرتب، ويدرسون

١- الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل قياس وتقييم الأداء، وتحديد الانحرافات وتشخيصها وتصحيح مسارها.

٢- نقيده الدراسة في إثراء المكتبة العربية، وتزويد الباحثين بأطر نظرية حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣- الإسهام في توعية رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية بأهمية الرقابة الإدارية في العملية الإدارية.

٤- قلة الدراسات والبحوث في المملكة العربية السعودية - على حد علم الباحث - التي تناولت درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٥- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم ومتخذي القرار بضرورة تفعيل أساليب الرقابة الإدارية في المؤسسات التربوية، ودورها في تحسين الواقع العملي والتدريسي.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة في حدودها على ما يلي:

- الحدود الموضوعية: معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على كليات جامعة نجران.

في مختلف التخصصات في كليات جامعة نجران في العام الدراسي (١٤٣٩ - ١٤٤٠هـ).

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع ووصفها وتحليلها، والتعبير عنها كما وكيفاً من خلال رصد واقع المشكلة البحثية وتحليلها لتبيان درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، والبالغ عددهم (١٦٠٠) عضواً وعضوة، منهم (٧٨٠) عضواً و(٧٤٤) عضوة في العام الدراسي (١٤٣٩ - ١٤٤٠هـ)، وذلك بحسب إحصائيات عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة نجران، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٨٠) عضواً وعضوة، منهم (٩٧) عضواً و(٨٣) عضوة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ويوضح الجدول (١) توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	97	53.9
	إناث	83	46.1
الخبرة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	21	11.7
	٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	87	48.3
	١٠ سنوات فأكثر	72	40.0
القسم	إنساني	130	72.2
	علمي	50	27.8
الرتبة الأكاديمية	محاضر	44	24.4
	أستاذ مساعد	105	58.3
	أستاذ مشارك	21	11.7
	أستاذ دكتور	10	5.6

أداة الدراسة:

من أجل بناء أداة الدراسة تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري حول موضوع الرقابة الإدارية، وتم تصميم المقياس من قبل الباحث وتكون من (٣٦) فقرة، منها (٢٠) فقرة في المجال الإداري

و(١٦) فقرة في المجال الفني من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة التالية: دراسة المعلولي والقضاة (٢٠١٦)، ودراسة صالح ومقابلة (٢٠١٧)، ودراسة بني عبد الله (٢٠١٨). وتكوّن المقياس من خمسة بدائل في الإجابة تم تصحيحها بإعطاء الفقرات

والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي)، وطُلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة، وتراوحت نسبة الاتفاق على الفقرات المقبولة ما بين (80 - 100%)، وتم العمل بالملاحظات المقترحة.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في جدول (٢).

جدول (٢): قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة ومجالاتها.

المجالات	معامل الثبات
المجال الإداري	0.88
المجال الفني	0.84
الكلية	0.92

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات.

- تحليل التباين للكشف عن الفروق بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ويتبين ذلك من خلال الجدول (٣).

الدرجات (١-٢-٣-٤-٥)، ولتحديد مستويات استجابات أعضاء هيئة التدريس فقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وفق المعيار التالي: (١,٧٩ فأقل) بدرجة قليلة جداً، (١,٨٠ - ٢,٥٩) بدرجة قليلة، (٢,٦٠ - ٣,٣٩) بدرجة متوسطة، (٣,٤٠ - ٤,١٩) بدرجة كبيرة، (٤,٢٠ فأكثر) بدرجة كبيرة جداً.

صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص (القياس والتقييم،

وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات أداة الدراسة، فتراوحت قيم الثبات لمجالات المقياس ما بين (0.84) و (0.88)، بينما في مقياس الرقابة الإدارية ككل بلغت قيمة معامل الثبات (0.92).

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.

- معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على جميع المجالات والفقرات.

م	الرتبة	المجالات والفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		المجال الإداري			
١	١	يتابع شؤون مجلس القسم العلمية وينفذ قراراته.	4.16	0.818	كبيرة
١٢	٢	يعد السجلات الخاصة بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	4.12	1.076	كبيرة
١٤	٣	يقوم بتشكيل اللجان العلمية بالقسم.	4.11	0.977	كبيرة
٢	٤	يشرف على إعداد الخطة الاستراتيجية للقسم وفق الأسس العلمية في التخطيط.	4.03	0.962	كبيرة
٢٠	٥	يتابع الأمور المتعلقة بالاستعداد للعام الدراسي.	3.97	1.179	كبيرة
٤	٦	يشرف على رفع مستوى الجودة وتطوير مخرجاتها.	3.97	1.065	كبيرة
١٥	٧	يشرف على إعداد التقرير السنوي للقسم.	3.96	1.108	كبيرة
٣	٨	يتابع ما يفوض إليه من صلاحيات من قبل عميد الكلية	3.92	1.051	كبيرة
١٣	٩	يتابع التزام أعضاء هيئة التدريس بالساعات المكتبية.	3.91	1.107	كبيرة
١٧	١٠	يتابع التزام أعضاء هيئة التدريس بمواعيد المحاضرات.	3.88	1.171	كبيرة
٣	١١	يقوم بتنسيق وتطوير علاقات القسم داخل الجامعة وخارجها.	3.86	0.967	كبيرة
١٦	١٢	يقيم عمل اللجان وفق معايير واضحة.	3.81	1.119	كبيرة
١٠	١٣	يتابع أسس التشكيلات الطلابية (قبول، تشعيب).	3.78	1.095	كبيرة
٧	١٤	يزود الأعضاء بتغذية راجعة حول أدائهم.	3.73	1.112	كبيرة
٩	١٥	يحدد احتياجات القسم من أعضاء هيئة التدريس من التخصصات المختلفة.	3.67	1.21	كبيرة
٥	١٦	يتابع متطلبات القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية.	3.63	1.181	كبيرة
١١	١٧	يتابع احتياجات القسم من اللوازم والأثاث.	3.58	1.316	كبيرة

كبيرة	1.244	3.48	يناقش الخطة الاستراتيجية مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	١٨	٦
متوسطة	1.391	3.34	يتابع مشكلات أعضاء هيئة التدريس المختلفة) رواتب، إجازات، ترقية).	١٩	١٨
قليلة	0.401	2.20	يعد ميزانية سنوية للقسم وفق الإمكانيات المتاحة.	٢٠	١٩
			المجال الفني		
كبيرة	1.112	3.91	يتابع تطبيق نظم ولوائح الجودة والتقييم والاعتماد الأكاديمي في القسم.	١	٢١
كبيرة	1.17	3.82	يتابع التزام أعضاء هيئة التدريس بتوصيف المقررات.	٢	٢٢
كبيرة	1.136	3.8	يتابع سير الاختبارات الشهرية في القسم.	٣	٢٦
كبيرة	1.153	3.79	يتابع سير المقررات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس.	٤	٢٨
كبيرة	1.207	3.76	يتابع مع الأعضاء الآليات المتبعة في التعامل مع الطلبة المتعثرين في القسم.	٥	٣٦
كبيرة	1.231	3.68	يشرف على عملية التطوير الأكاديمي لبرامج القسم.	٦	٣٠
كبيرة	1.303	3.67	لديه برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.	٧	٣٤
كبيرة	1.306	3.64	يقدم أفكاراً ابداعية غير تقليدية تهدف لتطوير القسم.	٨	٢٣
كبيرة	1.144	3.63	يتابع مدى مواءمة الاختبارات للمقررات الدراسية وقدرات الطلبة	٩	٣٢
كبيرة	1.098	3.58	يتابع النشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس.	١٠	٢٧
كبيرة	1.299	3.58	يشرف على تنفيذ أنشطة لا صفية هادفة لطلبة القسم.	١١	٢٥
كبيرة	1.233	3.57	يتابع التزام أعضاء هيئة التدريس بخطط تحسين المقررات.	١٢	٢٤
كبيرة	1.359	3.54	يشرف على مختلف النشاطات الطلابية بالقسم.	١٣	٣٣
كبيرة	1.432	3.51	يتعاون مع الأعضاء في تحديد احتياجات القسم من التقنيات والوسائل التعليمية المختلفة.	١٤	٢٩
كبيرة	1.286	3.43	يحدد احتياجات أعضاء هيئة التدريس المهنية.	١٥	٣١
متوسطة	1.308	3.34	يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين.	١٦	٣٥

متطلبات القسم واحتياجاته. أما في المجال الفني فتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.34-3.91)، أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة لجميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (11) ونصها " يتابع تطبيق نظم ولوائح الجودة والتقييم والاعتماد الأكاديمي في القسم" على المرتبة الأولى بمتوسط (3.91) وبدرجة كبيرة، وهذا يدل على عناية رئيس القسم بتطبيق معايير الجودة في رفع كفاءة العاملين بالقسم، والارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي للطلاب، وتطوير المخرجات التعليمية وتحسينها، ونالت الفقرة رقم (١٣) ونصها " يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين" على الرتبة الأخيرة بمتوسط (3.34) وبدرجة متوسطة، وسبب ذلك انشغال رئيس القسم بمتطلبات القسم ومشاكل الأعضاء والطلبة، وكثرة المهام الإدارية الملقة على عاتقه.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع المجالات والأداة الكلية.

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	1	المجال الإداري	3.75	0.887	كبيرة
٢	2	المجال الفني	3.64	1.107	كبيرة
		الكلية	3.70	0.960	كبيرة

الإداري في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم المجال الفني بالمرتبة الثانية وبدرجة كبيرة أيضاً، أما على مستوى الأداة ككل: فجاءت درجة ممارسة رؤساء

يتضح من نتائج جدول (٣) أن المتوسطات الحسابية للفقرات في المجال الإداري تراوحت ما بين (2.20-4.16)، أي ما بين درجة قليلة إلى درجة كبيرة، وقد نالت الفقرة رقم (٢) ونصها " يتابع شؤون مجلس القسم العلمية وينفذ قراراته." على المرتبة الأولى بمتوسط (4.16) وبدرجة كبيرة، وهذا يدل على أهمية شعور رئيس القسم بالمسؤولية تجاه القسم من خلال متابعة شؤونه ومتطلباته، والوقوف على المشكلات مما ينعكس إيجاباً على سير العمل. بينما نالت الفقرة رقم (٦) ونصها " يعد ميزانية سنوية للقسم وفق الإمكانيات المتاحة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.20) وبدرجة قليلة، ويعود السبب في ذلك إلى مركزية الأمور المالية في الجامعة لوجود دائرة مختصة بالشؤون المالية، وعدم إعطاء صلاحيات لرئيس القسم في هذه الأمور، فلا تتوفر ميزانية يستطيع من خلالها رئيس القسم تحديد

يتضح من نتائج جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الرقابة الإدارية تراوحت ما بين (3.64-3.75)، أي بدرجة كبيرة، فقد جاء المجال

والتعليمية والإدارية، ويحقق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، وهذا ما أكدته البلوشي (٢٠٠٩) حين ذكر أن الرقابة الإدارية تساعد في التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية التربوية والأكاديمية وتؤثر في جودتها وتكشف عن أماكن الخطأ والانحراف، وتعمل على معالجتها للوصول إلى أفضل الحلول والبدائل الممكنة، مما يدل على أن رؤساء الأقسام في جامعة نجران يتمتعون بقدرات خاصة في سلوكهم الإداري المتميز والمتمثل في سعيهم إلى تطوير الأقسام العلمية نحو الأفضل من خلال ممارسة الرقابة الإدارية، فتتبعثر ثماره على الأداء في الواقع.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من: دراسة صالح ومقابلة (٢٠١٧)، ودراسة ياسين (٢٠١٤) في أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية كانت كبيرة، واختلفت مع نتائج كل من: دراسة بني عبد الله (٢٠١٨)، ودراسة الرشدي (٢٠٠٩) في أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية كانت متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، الخبرة التدريسية، القسم، الرتبة الأكاديمية)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة كما في الجدول (٥).

الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية كبيرة وبمتوسط بلغ (3.70).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جامعة نجران تعمل على تهيئة البيئة المناسبة لقيام رؤساء الأقسام بأدوارهم في ممارسة الرقابة في الجوانب الإدارية والفنية من أجل تطوير الأقسام الأكاديمية وتحسين أدائها، وذلك من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة الرقابة والمتابعة، والقيام بالمسؤوليات والمهام الموكلة لرئيس القسم حسب ما وردت في اللائحة المنظمة لتوصيف المهام والمسؤوليات المناطة بكافة القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى وعي رؤساء الأقسام بأهمية الرقابة الإدارية في متابعة سير الأداء والأعمال لمعرفة مدى تحقيق القسم للأهداف المرجوة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في القسم سواء كانت مادية أو بشرية، ومتابعة شؤون مجلس القسم العلمية، ومتابعة شؤون أعضاء هيئة التدريس المختلفة، والتعرف على مشكلاتهم وآرائهم ومقترحاتهم واحتياجاتهم المهنية والأكاديمية والبحثية، فيتم تجنب العديد من السلبيات والانحرافات وتشخيصها ومعالجتها للوصول بالقسم إلى أعلى درجة كفاءة ممكنة، فيولد عندهم عامل الثقة بالرئيس، ويعملون على تنفيذ قراراته برغبة وحماس شديدين، كما أنها تعد عنصراً أساسياً لنجاح الأقسام العلمية في تأدية وظائفها، وتحقيق أيضاً الراحة النفسية للأعضاء وإشباع حاجاتهم النفسية، وتعزز من انتمائهم للجامعة مما يدفعهم للعمل والأداء الفعال والإنتاج، وتمنحهم الفرص للنجاح والتقدم مما ينعكس أثره على العملية التدريسية

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	فئات المتغير	المجال الإداري	المجال الفني	الكلية
الجنس	ذكور	المتوسط	4.01	3.95
		الانحراف	0.753	0.844
	إناث	المتوسط	3.45	3.28
		الانحراف	0.94	0.985
الخبرة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	المتوسط	3.65	2.87
		الانحراف	0.787	1.298
	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	المتوسط	3.74	3.70
		الانحراف	0.707	0.866
	١٠ سنوات فأكثر	المتوسط	3.80	3.79
		الانحراف	1.094	1.227
	إنساني	المتوسط	3.99	3.88
		الانحراف	0.818	1.032
القسم	علمي	المتوسط	3.15	3.01
		الانحراف	0.777	1.056
	محاضر	المتوسط	3.49	3.64
		الانحراف	0.976	0.883
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	المتوسط	3.73	3.53
		الانحراف	0.883	1.234
	أستاذ مشارك	المتوسط	4.18	3.74
		الانحراف	0.676	0.887
	أستاذ دكتور	المتوسط	4.26	4.61
		الانحراف	0.147	0.324

يتضح من الجدول (٥) أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، كما في جدول (٦).

جدول (٦): تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للرقابة الإدارية حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرات	الرقابة الإدارية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	المجال الإداري	5.49	1	5.49	9.194	0.003
	المجال الفني	8.073	1	8.073	8.277	0.005
	الكلية	6.719	1	6.719	9.228	0.003
الخبرة التدريسية	المجال الإداري	2.892	2	1.446	2.422	0.092
	المجال الفني	7.94	2	3.97	4.07	0.019
	الكلية	2.524	2	1.262	1.733	0.180
القسم	المجال الإداري	18.108	1	18.108	30.327	0.000
	المجال الفني	15.574	1	15.574	15.968	0.000
	الكلية	16.817	1	16.817	23.095	0.000
الرتبة الأكاديمية	المجال الإداري	4.805	3	1.602	2.683	0.058
	المجال الفني	5.707	3	1.902	1.95	0.123
	الكلية	2.757	3	0.919	1.262	0.289
الخطأ	المجال الإداري	102.7	172	0.597		
	المجال الفني	167.76	172	0.975		
	الكلية	125.25	172	0.728		
المجموع	المجال الإداري	2678.4	180			
	المجال الفني	2604.4	180			
	الكلية	2625.6	180			

لصالح الذكور، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام على احتكاك مباشر بالأعضاء الذكور، ذلك أن رؤساء الأقسام يتواجدون في قسم البنين، فهم أكثر متابعة لأعضاء هيئة التدريس من الذكور من خلال التعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في حلها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي

يتضح من نتائج جدول (٦) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية لجميع المجالات وعلى الدرجة الكلية تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، القسم)؛ ففي متغير الجنس جاءت الفروق

لمتغير الخبرة، واختلفت مع دراسة الرشيدي (٢٠١٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة.

وفي متغير الرتبة الأكاديمية: أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية في المجالين الإداري والفني والدرجة الكلية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام يعاملون الجميع بنفس المعاملة بغض النظر عن رتبهم الأكاديمية من حيث: المتابعة والاهتمام، وحل مشكلاتهم، وتزويدهم بتغذية راجعة حول أدائهم، وتشجيعهم في إبداء رأيهم، ومنح الحوافز للجميع دون استثناء، ويعود ذلك لدرجة الوعي التي يتمتع بها رؤساء الأقسام في أهمية الرقابة في المحافظة على استغلال الموارد المختلفة استغلالاً أمثل، وتحديد كفاءة الإدارة في تحقيق أهدافها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (٢٠١٦).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- ضرورة تبني جامعة نجران للرقابة الإدارية، وتفعيل آلياتها لما لها من دور إيجابي في تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها، وتطوير أداء العاملين فيها.
- ضرورة وضع آليات لمتابعة مشكلات أعضاء هيئة التدريس المختلفة (رواتب، إجازات، ترقية) من قبل رؤساء الأقسام في جامعة نجران، والعمل على حلها.

(٢٠١٦) و"حسن علي" (٢٠١٦) اللتين أشارتا إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

وفي متغير القسم: يعزو الباحث النتيجة في وجود فروق في ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية في المجالين الإداري والفني والدرجة الكلية لصالح الأقسام الإنسانية إلى أن هذه الأقسام أقرب إلى علم الإدارة والتنمية البشرية، وتلقيها دورات تدريبية في مجال التنمية البشرية والتطوير الإداري أكثر من الأقسام العلمية، وبالتالي هي أقدر على القيام بمهام الرقابة الإدارية.

وفي متغير الخبرة التدريسية: أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية في المجالين الإداري والفني والدرجة الكلية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس من مختلف الخبرات القليلة والمتوسطة والطويلة يلاقون الدرجة نفسها من الرقابة والمتابعة من قبل رؤساء الأقسام، ولديهم تصورات مشتركة عن أهمية ممارسة الرقابة الإدارية، وهي بهذا المعنى تساعد في التحقق من أن أداء الأنشطة يتم وفق ما هو محدد له، والتأكد من نجاح عملية التخطيط والتنفيذ، وبالتالي يعود ذلك بالنفع عليها ويرفع من مستواها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ياسين (٢٠١٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الرقابة الإدارية تعزى

مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية،
٥(١٠)، ١٠ - ٨٠.

البلوشي، طلال بن عبدالله (٢٠٠٩م). نموذج مقترح
لرقابة الأداء على المشاريع التربوية التطويرية في
وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير
غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة
عمان.

بني عبد الله، محمد موسى (٢٠١٨م). درجة
ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة
الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر
المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
عمان العربية، عمان، الأردن.

البياتي، فارس (٢٠١١م). محاسبة الأداء في تنمية
المؤسسات والموارد البشرية. عمان: دار آيلة للنشر
والتوزيع.

"حسن علي"، مرح طاهر (٢٠١٦م). الرقابة الإدارية
وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس
الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة
الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس،
فلسطين.

الدرة، عبدالباري؛ والصباغ، زهير نعيم (٢٠١١م).
إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر
والتوزيع.

الرشيدي، مساعد سالم (٢٠١٠م). درجة ممارسة
الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في

- ضرورة وضع آليات لإعداد ميزانية سنوية للقسم
وفق الإمكانيات المتاحة، لتلبية احتياجات القسم
المختلفة، مع ضرورة توفيرها من قبل الجامعة.

- ضرورة قيام جامعة نجران بعمل دورات تدريبية
لرؤساء الأقسام فيما يتعلق بالرقابة الإدارية على
المجالات كافة.

- ضرورة قيام رؤساء الأقسام بتشجيع الرقابة الذاتية
عند أعضاء التدريس والطلبة.

- ضرورة التركيز على وضع معايير رقابية واضحة
ودقيقة من خلالها يتم إجراء العمليات الرقابية داخل
الأقسام العلمية بجامعة نجران.

مقترحات الدراسة:

تقترح هذه الدراسة إجراء بعض الدراسات في المجال
ذاته، ومن ذلك:

- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على القيادات
الأكاديمية بالجامعات، وإدخال متغيرات أخرى مثل:
الأداء الوظيفي، الدافعية، اتخاذ القرار، للكشف عن
علاقتها بالرقابة الإدارية.

- وضع تصور مقترح لتنفيذ أساليب الرقابة الإدارية
في الجامعات السعودية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

برقعان، أحمد محمد؛ وسعيد، عبدالحكيم رضوان؛
وحسن، صلاح عبدالله (٢٠١٣) القيادة التحويلية
لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية،

العياصره، معن محمود؛ وبني أحمد، مروان محمد (٢٠٠٨م). القيادة والرقابة الإدارية والاتصال الإداري، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الكوفحي، محمد (٢٠٠٥م). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

محسن، منتهى عبدالزهره (٢٠١١). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية - جامعة بغداد، ٢(٤)، ١٢٠.

المعلولي، إيمان محمد (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

المعلولي، إيمان؛ والقضاة، محمد أمين (2016م). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان. المجلة التربوية الأردنية، ١(١)، ٦٤ - ٨٩.

مهودر، هيفاء نجيب (٢٠١٢م). الرقابة الإدارية. مجلة الاقتصاد الخليجي، ٢٢ع، ٢٠٣-٢٠٤. الموريتاني، محمد الأمين (٢٠١٠م). الرقابة الإدارية في العهد الراشدي، بيروت: دار الكتب العلمية.

منطقة حائل من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الزعبي، سحر محمود (٢٠١٦م). أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الشواشرة، فيصل (٢٠٠٥م). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

صالح، عريب؛ مقابلة، عاطف (٢٠١٧م). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. دراسات - العلوم التربوية، ٤(٤)، ٢٢٤ - ٢٤٠.

طراونة، حسين أحمد وعبدالهادي، توفيق صالح (٢٠١١م). الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم (٢٠٠٩م). أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

العامرية، إيمان بنت حميد (٢٠١٢م). الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام في سلطنة عمان (تصور مقترح)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية

- boyd, D & et al. (2009). The influence of school administrators on teacher retention decisions, New York city Department of education and the new York state Education Department, **journal of higher education**, 114, pp497 – 532.
- Carruthersy, C. (2008). The Qualifications and Class room Performance of Teachers Moving to Charter Schools, **Unpublished Doctoral**, of American university.
- Eric, A (2008). Teachers, schools, and academic achievement, econometric, 73(2), pp417-458.

- ياسين، إسراء ياسين (٢٠١٤م). درجة فاعلية الرقابة الإدارية ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. رسالة Grigorescu, V. (2003). Transparency and the impact of international organization on democratic consultation, **Unpublished Doctoral**, of Valencia university..
- Mizala, A. (2004). School and teacher performance incentives: the latin american experience, **Economics of Education Review** 11 (1), pp 71-86.
- Zhang, S, (2008). The necessities, feasibilities, and principles for teacher to build a learner oriented monocarps for practical classroom uses, professional teaching articles, **journal of educational psychology**.

The Degree of practice Control Application by the heads of departments at the University of Najran from faculty members Perspectives

Hadi Salem Al-ajmi

*Assistant professor of Educational Administration,
Faculty of Sciences and Arts in Sharurah, Najran University*

Abstract. the present study aims to identify the degree of practice Control Application by the heads of departments at Najran University from faculty members Perspectives. and to determine the difference in the degree of practice administrative control according to the impact of study variables, the researcher used descriptive analytical method. A questionnaire was designed to collect the data. The study sample included 180 members, (97) males and (83) females were selected by random method, Results revealed that the degree of practice Control Application by the heads of departments at Najran University was high At the level of the total tool and on the administrative and technical fields. There were statistically significant differences in the degree of practice Control Application by the heads of departments at Najran University due to (sex, department), There were no statistically significant differences in the degree of practice Control Application by the heads of departments at Najran University from faculty members due to (teaching experience, academic rank). The study recommended the need of adopting Najran University for Administrative Control and activating its mechanisms because of its positive role in achieving the objectives of the university and its vision, and developing the performance of its employees.

Keywords: Administrative Control, Administrative Processes, Department Heads.