



المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي"

قدمت من قبل:

رمضان حسين العريبي

تحت إشراف:

د. عبد القادر عياد عامر

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العلمية "الماجستير"

بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

خريف 2017

Copyright © 2017 All rights reserved, no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy, recording scanning, or any information, without the permission in writing from the author or the directorate of graduate studies and training university of Benghazi.

حقوق الطبع 2017 محفوظة. لا يسمح أخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة الكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي.



المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي"

إعداد: رمضان حسين العربي

لجنة الإشراف والمناقشة:

..... التوقيع	مشرفاً رئيسياً	د. عبدالقادر عياد عامر
..... التوقيع	ممتحناً داخلياً	د. ناصر فرج احسونة
..... التوقيع	ممتحناً خارجياً	د. علي محمود فارس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العلمية "الماجستير" بقسم الإدارة بكلية

الاقتصاد جامعة بنغازي، الموافق 21 ديسمبر 2017م.

يعتمد/ د. مدير إدارة الدراسات العليا

د. مدير إدارة الدراسات العليا

والتدريب بالجامعة

بكلية الاقتصاد

.....

.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَوَرَبِّكَ لَنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة الحجر الآية (92 - 93)

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما خيراً وقال: وبالوالدين إحساناً.

والدتي الحبيبة التي كانت ومازالت وستظل نبع الحب والحنان.

والدي العزيز الذي كدّ وتعب ويسّر أمامي طريق العلم والمعرفة.

حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى زوجتي الغالية التي كانت عوناً لي ونبراساً أضاء حياتي.

إلى إخوتي، وأخواتي، وكل أصدقائي.

أهدي ثمرة جهدي.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على من بُعث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر أولاً لله عزّ وجلّ الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل عبد القادر عياد عامر الذي تكرم بالإشراف على هذه الرسالة والذي منحني من وقته ولم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه.

كما أتقدم بالشكر لأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم لمناقشة الرسالة وما قدموه من توجيهات وملاحظات ساعدت على إخراج الرسالة بأفضل شكل.

ولا يفوتني أن أشكر كل من قدّم يد العون والمساعدة في إتمام هذه الرسالة وأخص بالذكر الدكتورة مبروكة الخفيفي والدكتور عبدالغفار المنفي، والشكر لكل من علمني حرفاً طيلة مراحل تعليمي.

كما أقدم خالص شكري لجميع الموظفين المعنيين بالدراسة على حسن تجاوبهم وتعاونهم في ملء استمارة الاستبانة .

الباحث

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ز
	قائمة الأشكال	ز
	ملخص الدراسة.	ح
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1	المقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	8
4.1	متغيرات الدراسة	8
5.1	فرضيات الدراسة.	9
6.1	أهداف الدراسة.	10
7.1	أهمية الدراسة.	10
8.1	مجتمع وعينة الدراسة.	11
9.1	حدود الدراسة.	12
10.1	هيكلية الدراسة.	13
11.1	مصطلحات الدراسة.	13
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
	المبحث الأول: المساءلة الإدارية	
1.1.2	تمهيد.	15
2.1.2	مفهوم المساءلة الإدارية.	15
3.1.2	أهمية المساءلة الإدارية.	17
4.1.2	أهداف المساءلة الإدارية.	18
5.1.2	مؤشرات المساءلة الإدارية.	18
6.1.2	أساليب المساءلة الإدارية.	19
7.1.2	أنواع المساءلة.	20
8.1.2	متطلبات تعزيز المساءلة لدى المديرين.	21
9.1.2	قوى المساءلة الإدارية.	22
10.1.2	عوامل نجاح المساءلة الإدارية.	23

24	الانضباط الوظيفي.	11.1.2
24	مفهوم الانضباط الوظيفي.	1.11.1.2
25	أنواع الانضباط الوظيفي.	2.11.1.2
25	مزايا وعيوب الانضباط الوظيفي.	3.11.1.2
26	أخلاقيات الوظيفة.	12.1.2
26	تعريف أخلاقيات الوظيفة.	1.12.1.2
27	أهمية أخلاقيات الوظيفة.	2.12.1.2
27	آليات تحسين وتنمية أخلاقيات الوظيفة.	3.12.1.2
28	العلاقات الإنسانية.	13.1.2
28	تعريف العلاقات الإنسانية.	1.13.1.2
29	أهداف العلاقات الإنسانية.	2.13.1.2
29	أهمية العلاقات الإنسانية.	3.13.1.3
30	الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية.	4.13.1.4
الصفحة	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	الترقيم
32	تمهيد.	1.2.2
32	مفهوم الأداء الوظيفي.	2.2.2
33	عناصر الأداء الوظيفي.	3.2.2
34	محددات الأداء الوظيفي.	4.2.2
35	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.	5.2.2
37	طرق تحسين الأداء الوظيفي.	6.2.2
39	تقارير الأداء الوظيفي.	7.2.2
40	تقييم الأداء	8.2.2
40	مفهوم تقييم الأداء	9.2.2
41	أهمية تقييم الأداء.	10.2.2
42	أهداف تقييم الأداء	11.2.2
43	خطوات تقييم الأداء.	12.2.2
46	طرق تقييم الأداء.	13.2.2
47	مستويات تقييم الأداء.	14.2.2
48	معايير تقييم الأداء.	15.2.2
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
51	تمهيد.	1.3
51	الدراسة الاستطلاعية.	2.3
51	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية.	1.2.3

51	تحديد مفردة الدراسة.	1.1.2.3
51	تحديد مجتمع الدراسة.	2.1.2.3
53	تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها.	3.1.2.3
53	وصف مقياس الدراسة.	2.2.3
55	ثبات مقياس الدراسة.	3.2.3
55	صدق مقياس الدراسة.	4.2.3
57	الدراسة الرئيسية.	3.3
57	أساليب جمع وتحليل البيانات.	1.3.3
57	عينة الدراسة	2.3.3
59	تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة.	3.3.3
59	عينة الدراسة حسب الجنس.	1.3.3.3
59	عينة الدراسة حسب العمر.	2.3.3.3
60	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	3.3.3.3
61	عينة الدراسة حسب التخصص.	4.3.3.3
61	عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.	5.3.3.3
62	التحليل الإحصائي للبيانات.	4.3
62	تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي.	1.4.3
75	تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مستوى الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي.	2.4.3
79	اختبار فرضيات الدراسة.	5.3
79	اختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي.	1.5.3
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات		
83	تمهيد.	1.4
83	نتائج الدراسة.	2.4
84	توصيات الدراسة.	3.4
85	دراسات مقترحة.	4.4
87	قائمة المراجع.	
	الملاحق.	
	ملحق (1) أسماء المحكمين.	
	ملحق (2) رسالة الإرفاق.	
	ملحق (3) صحيفة الاستبانة.	
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	

قائمة الجداول

الترقيم	الجدول	الصفحة
(1-2)	الفرق بين المساءلة التقليدية والمساءلة المستندة إلى الأداء.	23
(1-3)	مجتمع الدراسة.	52
(2-3)	توزيع الدرجات على عبارات المساءلة الإدارية.	54
(3-3)	توزيع الدرجات على عبارات تحديد مستوى الأداء الوظيفي.	54
(4-4)	معاملات ثبات المقياس وصدقه.	56
(5-3)	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة من كل قسم قيد الدراسة.	58
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	59
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	60
(8-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	60
(9-3)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.	61
(10-3)	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.	61
(11-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالانضباط الوظيفي.	65
(12-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة العامة.	70
(13-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.	74
(14-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي.	77
(15-3)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي.	79
(16-3)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة والأداء الوظيفي.	80
(17-3)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي.	81
(18-3)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي.	81

قائمة الأشكال

الترقيم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-2)	العوامل البيئية النؤثرة على الأداء الوظيفي	37
(2-2)	خطوات تقييم الأداء	45

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (350) موظفاً، وأخذت عينة طبقية تكونت من (184) موظفاً، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأساسية للدراسة عن طريق استمارة الاستبانة، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها كالآتي:

- أظهرت الدراسة توافر تطبيق المساءلة الإدارية في الديوان قيد الدراسة، حيث حظيت بمتوسط حسابي عام (4.40)، بانحراف معياري (0.39).
- كما بينت الدراسة أن هناك مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي في الديوان قيد الدراسة، حيث حظي بمتوسط حسابي عام (4.39) وانحراف معياري (0.47).
- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والمتمثلة في (الانضباط الوظيفي، وأخلاقيات الوظيفة العامة، والعلاقات الإنسانية)، وبين الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.570).

ومن خلال النتائج السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات منها ما يلي:

1. عمل دورات تدريبية للقائمين على عملية المساءلة الإدارية لإكسابهم مهارات التعامل مع

الموظفين مما يؤدي إلى تفعيل هذا الجانب لديهم وانعكاس آثاره بشكل إيجابي على أداء

الموظفين.

2. ضرورة استبدال نظام المساءلة التقليدية بنظام المساءلة الذكية والذي يقوم بمنح الثقة للعاملين

من خلال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، وتعميق إحساسهم بالمسؤولية الذاتية والجماعية العالية

تجاه عملهم.

3. زيادة وعي القيادات العليا بأهمية المساءلة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي الذي

ينعكس إيجاباً على أداء ديوان التربية والتعليم.

4. أن تستمر جهود التطوير الإداري في الديوان وأن يقوم الديوان بإجراء المزيد من الدراسات

للقوف على مستوى المساءلة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى إجراء المراجعة

المستمرة لآليات المساءلة الإدارية المستخدمة في الديوان.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إن من مهام الإدارة تحسين أداء الموظفين بالمنظمة وتطوير مهاراتهم، ففي ظل ندرة الموارد والتنافس عليها تبقى الموارد البشرية هي الوحيدة المتوفرة دائماً، لذلك يعتبر بحق استثمار ويمكن تسميته برأس المال البشري لما له من أهمية، فمهما بلغ تقدم أي مؤسسة ومهما احتوت على تقنيات متطورة، فإنها لن تحصل على النتائج المرجوة التي تطمح إليها حتى لو أنفقت أموالاً كبيرة، بعكس مؤسسة ما بإمكانيات متواضعة وبحسن استخدام ما لديها من موارد بشرية وتعمل دائماً على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم، فإنها ستنتج وتقدم خدمات أكثر من غيرها (القداري، 2013:13).

ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعد من مقومات التقدم الهائل في مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفكرية التي يشهدها هذا العالم والمجتمعات المتحضرة باعتبارها من الأساسيات التي لا غنى عنها لأي مجتمع، وبما أن الإدارة مسؤولة أمام المهتمين بالمنظمة وذوي المصلحة، فهي ملتزمة بالإجابة عن كل ما يتعلق بأدائها أو الوفاء بمسؤولياتها، لذلك كان لا بد أن يبرز مفهوم المساءلة الإدارية في الأفق، وهو موضوع يستحق البحث والاهتمام حيث إن المساءلة كمفهوم يرتبط بعملية الإصلاح الإداري، حيث تعمل عند تطبيقها على تخليص المؤسسة من أبعاد المحسوبة، وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص.

وتتمثل أهمية المساءلة أنها كمبدأ يحكم كل عمل يؤدي وكل سلوك يمارس، لذلك تعتبر المساءلة بجوانبها وأبعادها وعملياتها جميعاً ليست تحقيقاً أو محاكمة فحسب، بل جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط له وضمن أقصى المستطاع وذلك بأن يتم الأداء ضمن الأطر التي حددتها الأهداف وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية دون أن يتسبب بأي إهدار (الشريف، 2013:2).

2.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي اهتمت بالأداء الوظيفي:

دراسة البلوي (2008)

بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالسعودية، وأجريت الدراسة على عينة ضمت (372) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، كذلك بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

دراسة جبر (2010)

بعنوان "معوقات الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" أجريت الدراسة على (208) مدير مدرسة، واستهدفت التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً، كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، وبينت الدراسة وجود أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث.

دراسة الساعدي (2012)

بعنوان "المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية بمدينة بنغازي"، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات اللببية في بنغازي وأجريت الدراسة على (276) مديراً. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم، وبينت الدراسة أيضاً وجود علاقة بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا و الوسطى والتنفيذية.

دراسة البديري(2013):

بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية بمدينة بنغازي ". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي حيث أجريت على مجتمع يتكون من جميع المديرين في الإدارات الوسطى في الشركات النفطية العاملة في مدينة بنغازي والبالغ عددهم 271 مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل أهمها أن المديرين بالإدارات الوسطى لا يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم وهذا يشير إلى وجود قصور في الأداء الوظيفي لدى المديرين، كما بينت الدراسة وجود علاقة ضعيفة بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى.

دراسة الشريف (2013)

بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بمدينة بنغازي"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وأجريت الدراسة على (306) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الأداء الوظيفي

للعاملين في مؤسسات التعليم العالي ظهر بمستوى متوسط حيث أن عدم توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى هذا المستوى من الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت النتائج أن قنوات الاتصال في مؤسسات التعليم العالي غير فعالة وأن هناك نوع من عدم الرضا عن طبيعة القرارات المتخذة، وبينت أيضاً قلة الاهتمام بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وعدم إفراح المجال أمامهم لحضور المؤتمرات والندوات العلمية والمشاركة فيها.

دراسة القداري(2013):

بعنوان "الاتصالات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي". هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي حيث أجريت على مجتمع متكون من جميع مديري الإدارة الوسطى للشركات النفطية العاملة بمدينة بنغازي والبالغ عددهم 138 مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي أي كلما زادت فاعلية الاتصال زاد الأداء الوظيفي كما بينت الدراسة أن مستوى فاعلية الاتصال مستوى جيد وأن مستوى الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى مستوى جيد.

دراسة الكاديكي (2013)

بعنوان "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى بالفروع الرئيسية بالمصارف التجارية في مدينة بنغازي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المصارف التجارية في مدينة بنغازي، وأجريت الدراسة على (72) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى الإبداع الإداري للمديرين ومستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً، وأن الإبداع الإداري له دور في تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: الدراسات التي اهتمت بالمساءلة الإدارية:

دراسة المدني (2007)

بعنوان "المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة السعودية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعدتهم بالمملكة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها المختلفة، كما بينت الدراسة أيضاً أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة "غالباً" لمحور تطبيق المساءلة الإدارية.

دراسة أتافيا Ataphia (2011)

بعنوان "تقييم المساءلة تجاه المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا" وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع المساءلة لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، والتعرف على درجة تطبيق المساءلة في المدارس الثانوية، وأجريت الدراسة على مجتمع مكون من (353) فرداً يعملون في 31 مدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس النيجيرية كبيرة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمديرين حول تطبيق المساءلة الإدارية.

دراسة الشريف (2013)

بعنوان "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في

وزارة التربية والتعليم العالي غزة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (320) موظفاً إدارياً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين، كما بينت الدراسة أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين.

دراسة سلامة (2013)

بعنوان "دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، وتضمنت عينة الدراسة (205) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير الجنس، وكذلك أوضحت الدراسة أن هناك معوقات حقيقية تحد من وجود مساءلة فاعلة تتمثل في ثلاثة جوانب: معوقات من جانب إدارة التعليم، معوقات من جانب المدير نفسه، معوقات من جانب المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة: بالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ أن جميعها تناولت موضوع الأداء الوظيفي والمساءلة الإدارية، لما لهما من دور في تطوير و تنمية العنصر البشري، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدراسته الحالية وفي إعداد استمارة الاستبيان و صياغة فقراتها.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تعد الأولى على حد علم الباحث التي تبحث في العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي في مدينة بنغازي، حيث أن معظم الدراسات المحلية السابقة درست الأداء الوظيفي ولم يتم ربطها بالمساءلة الإدارية على الإطلاق وهذا ما يضيفي تميزاً لهذه الدراسة التي ربطت بين هذين المجالين.

3.1 مشكلة الدراسة :

المساءلة الإدارية تعني أن الأفراد والمنظمات المكلفون بأداء أفعال وأنشطة يتم تحميلهم المسؤولية واستجوابهم على إنجاز الأفعال ومحاسبة الموظفين على أدائهم وإنجازهم للواجبات التي يتوجب عليهم إنجازها ويتم الحكم على هذه المسؤولية أو قياسها من خلال معايير واضحة ومعلنة، أما الأداء فهو الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

ووفقاً لتقرير هيئة الرقابة الإدارية فإن النظام التعليمي في بنغازي يعاني من مشكلات عديدة، أهمها عدم محافظة أغلب العاملين على مواعيد العمل، وغياب الرقابة الذاتية وروح العمل، علاوة على تهاون المسؤولين في تطبيق القانون، وعدم اتخاذ الإجراءات التأديبية حيال غياب العاملين (تقرير الرقابة الإدارية 2014: 30). و نظراً لأهمية موضوع المساءلة الإدارية ولما تلعبه من دور في سير العملية الإدارية وتحقيق الأهداف والوصول بالأداء إلى أفضل المستويات، تسعى هذه الدراسة إلى محاولة وضع نقطة البداية لمعرفة مدى تطبيق المساءلة الإدارية في ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي، وعلى حد علم الباحث فإن الدراسات المحلية ركزت على دراسات عديدة متعلقة بالأداء الوظيفي وربطها بمتغيرات أخرى ولم يتم ربطها بالمساءلة الإدارية، لذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي؟

4.1 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: المساءلة الإدارية والمتمثل في الأبعاد التالية:

- الانضباط الوظيفي.
- أخلاقيات الوظيفة العامة.
- العلاقات الإنسانية.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

5.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية بأبعادها (الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة العامة، العلاقات الإنسانية) وبين الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية بأبعادها (الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة العامة، العلاقات الإنسانية) وبين الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

ونشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانضباط الوظيفي و الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانضباط الوظيفي و الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة العامة و الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة العامة و الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

6.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق المساءلة الإدارية بأبعادها المختلفة في ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين.

2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين.

3. معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية و الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين.

4. اقتراح الحلول والتوصيات لتعزيز وتثبيت مفهوم المساءلة الإدارية لدى الموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء العام لهم.

7.1 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1. ديوان التربية والتعليم: وذلك من خلال استخلاص النتائج التي ستسهم في تعزيز دور المساءلة

الإدارية وأثرها على أداء الموظفين في ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي، وإمكانية استخدام هذه النتائج في تحسين وتطوير أداء الديوان.

2. المكتبة العربية: وذلك عبر تلبية الحاجة الملحة إلى دراسات محلية في مجال المساءلة الإدارية

والذي يتطلع الباحث إلى أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية وأن تساهم في إثراء المكتبة العربية، وأن يُفتح بها آفاق جديدة للباحثين في مجال المساءلة الإدارية.

3. الباحث: وذلك من خلال تلبيةها لحاجة الباحث إلى زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماته

في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة حيث تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة الأولى في مدينة بنغازي على حد علم الباحث.

8.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي

والبالغ عددهم 350 موظفاً وموظفة، وقد قام الباحث بالاستعانة بجدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم

العينة المكونة من (184) موظفاً وموظفة، وتم تحديد حجم العينة لكل مكتب أو قسم عن طريق قسمة عدد

موظفو كل مكتب على حجم المجتمع الأصلي ثم تضرب في حجم العينة الإجمالي كما يلي: $0.157 = \frac{55}{350}$

$29 = 184 \times (1 - 1)$ يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

جدول رقم (1 - 1)

مجتمع الدراسة

حجم العينة	الوزن النسبي	حجم المجتمع	الجهة
29	15.7	55	مكتب الشؤون الإدارية
8	4.3	15	مكتب التعليم الثانوي
9	5.1	18	مكتب التعليم الأساسي
5	2.9	10	مكتب رياض الأطفال
6	3.1	11	قسم شؤون التربية والتعليم
8	4.3	15	قسم المتابعة
3	1.7	6	قسم الإعلام
11	6.3	22	قسم الشؤون القانونية
32	17.1	60	قسم الشؤون المالية
20	11.1	39	مكتب الامتحانات
32	17.1	60	مكتب النشاط المدرسي
3	1.4	5	قسم التعليم واندماج الفئات الخاصة
13	7.2	25	مكتب التعليم الحر
5	2.7	9	مكتب التوثيق والمعلومات
184	100.0	350	الإجمالي

المصدر (ديوان التربية والتعليم، مكتب شؤون الموظفين لسنة 2017)

9.1 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين المساءلة الإدارية و الأداء الوظيفي.
2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على ديوان التربية والتعليم في نطاق مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية لدى الباحث.
3. الحدود الزمنية: تم جمع البيانات خلال فصل ربيع 2016 / 2017.

10.1 هيكلية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف المتغيرات قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات بطريقة دقيقة ومنظمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تخدم أهداف الدراسة. واشتملت هذه الدراسة على جانبين مهمين مكملين لبعضهما، وذلك على النحو التالي:

أولاً الجانب النظري:

تمثل في استقراء الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك بالاطلاع والاستعانة بالكتب والدوريات والدراسات السابقة والبحوث المنشورة وغير المنشورة، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) والتي تناولت هذا الموضوع، وذلك لغرض وضع إطار نظري مناسب يتوافق مع أهداف الدراسة.

ثانياً الجانب الميداني:

يهدف هذا الجانب إلى تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق استخدام استمارة الاستبيان، وسيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

11.1 مصطلحات الدراسة:

المساءلة الإدارية هي مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها. (عبدالغني، 2007، 63).

الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي بأنه "النتائج الفعلية للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل". (الفايدي، 2008: 81).

الفصل الثاني

الاطار العام للدراسة

المبحث الأول

المساءلة الإدارية

1.1.2 تمهيد

تعتبر المساءلة الإدارية من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأ الاهتمام بها في أجهزة الإدارة العامة في ستينيات القرن العشرين وفي الولايات المتحدة بالتحديد، وقد نشأ هذا المفهوم كأساس وأداة للحكم على سلوك العاملين، من خلال تحويل قانون التربية الأساسية لبرامج التقييمات المنتظمة على النواتج والتكاليف حيث تم تعزيز المساءلة الإدارية للحكم على سلوك العاملين، وفي سنة (1971) قامت عدة ولايات أمريكية بإصدار تشريعات المساءلة الإدارية على التعليم الخاص، تشترط فيها على الهيئات التدريسية كتابة عقود تلزمهم بعدم أخذ أجور التعليم، إذا لم يحقق الطلبة أهداف برامج معينة، وكان الاهتمام في هذا البلد يدور حول معايير التعليم وتحسين نوعيته، والتعامل مع الشكوك التي كانت تدور حوله. (الحسن، 2010: 13).

وتجدر الإشارة إلى أن المساءلة قد وردت في القرآن الكريم كما في قوله عز وجل ﴿وَلَوْ قَفَوْهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾ (الصفات، آية 24)، في حين ورد مفهوم المساءلة في السنة، حيث جاء عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال (كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته)، وبهذا فالمساءلة لم تكن من صنع الإنسان وإنما كانت تقريراً من رب العالمين ليكون الإنسان مسؤولاً عن عمله محاسباً على قصوره ومجزياً على نجاحه. (المطيري، 2016: 28).

2.1.2 مفهوم المساءلة الإدارية:

تعرف المساءلة الإدارية على أنها واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية في تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة أو الوزارة، بشكل يتم فيه توضيح قراراتهم وتفسير سياساتهم، والاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على هذه القرارات. (مصلح، 2013: 59).

بينما قامت هيئة الأمم المتحدة بتعريف المساءلة الإدارية بأنها الالتزام من قبل المسؤولين (في القطاعين العام والخاص) بالقواعد التالية (سايج، 2012: 58):

1. توضيح كيفية تنفيذ المنظمة لمهامها ومبررات القرارات التي تتخذها.
2. التفاعل المباشر مع الانتقادات والمطالب التي تقدم إليها.
3. قبول جزء من المسؤولية عن الأخطاء التي تقع أو الفشل الذي ينتج عن تلك القرارات.
4. وجود آلية واضحة للتعامل مع الأخطاء أو الفشل.
5. وجود آلية واضحة تتيح للمواطن التحقق من التزام المنظمة بمهامها على الوجه المخطط له.

بينما قامت اليونيسيف بتعريف المساءلة الإدارية بأنها الالتزام بإثبات أن العمل تم وفقاً للقواعد والمعايير المعتمدة وأن نتائج الأداء تم الإبلاغ عنها بأمانة ودقة. (أورتيز، 2013: 78)

ولخصها (العمرى، 2004: 3) بأنها طريقة منظمة وهادفة لطمأننة ذوي العلاقة بأن المنظمات تحقق النتائج المرغوبة، وهي تشتمل على عناصر عامة كالأهداف والمؤشرات على التقدم نحو تحقيق الأهداف والمقاييس وطرق تحليل المعلومات وتقديمها، والعواقب المترتبة عليها.

وأشار (الخالدي، 2011: 405) بأن المساءلة الإدارية هي محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها خلال فترة معينة في ضوء السلطة الممنوحة له والمسؤولية عن العمل الموكل إليه.

كما أن المساءلة هي تعبير عن التزام منظمات الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارساتها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات، وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام. (أفندي، 2002: 228).

ويمكن تعريف المسألة تربوياً بأنها نظام يسمح للجمهور أن يفهم جيداً كيف تعمل المدارس، وتوفير المعلومات لصناع القرار على التغييرات اللازمة لجعل المدارس أكثر فعالية وبصورة مستمرة لتحسين الفرص التعليمية لكل الطلاب. (Perie & Park,2007:5).

3.1.2 أهمية المساءلة الإدارية:

تبرز أهمية المساءلة الإدارية من خلال توفيرها لمجموعة من المميزات والفوائد كما يلي (أبو حمدة، 2008: 16):

1. توجيه كافة طاقات المنظمة نحو الأهداف الاستراتيجية.
2. معرفة الموظفين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.
3. رفع مستوى التفكير الإستراتيجي وعلى المستويات المختلفة.
4. توجه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.
5. إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
6. تعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والمنظمات.

وتعد المساءلة الإدارية سبباً مباشراً في ضرورة إيجاد معايير يُحتكم إليها عند تقييم الأداء، فضلاً عن كونها وسيلة لضبط السلوك من خلال استعداد العاملين لتحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم، وهي مهمة أيضاً لأنها تعد وسيلة لتحسين المناخ العام للمنظمة وتوفير بيئة وثقافة إدارية يسودها الثقة بين الأطراف من موظف وصاحب عمل، أو أفراد المجتمع، وعمال الإدارة العامة الممارسين للسلطات العامة، إذ يشكل وجود المساءلة مدخلاً وعاملاً داعماً لحسن تصميم السياسات العامة وتنفيذها، وتطبيق فعال للبرامج والمشروعات.

4.1.2 أهداف المساءلة الإدارية:

ذكر الكتاب والباحثون أهدافاً عديدة للمساءلة الإدارية منها ما يلي (الطويل، 2006: 15):

1. تصحيح الأخطاء ومعالجتها والحد من تماذي الأخطاء واستفحالها.
2. الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء في بعديه الكمي والكيفي.
3. التخلص من المحسوبية وسيادة مبدأ الشفافية.
4. اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص وقواعد الجدارة والاستحقاق.
5. التركيز على أهمية المدخلات والممارسات للارتقاء بجودة المخرجات.

بينما في المجال التربوي فقد أشار "هيل" "وروبين" إلى عدة أهداف للمساءلة أهمها (الحسن،

:17:2010)

1. تحسين المستوى التعليمي للمدارس.
2. توفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل الطلبة.
3. تصنيف المدارس ومكافأة المستويات المرتفعة، وتحسين أوضاع المدارس ذات المستويات المتدنية.
4. إعادة تشكيل المدارس التي فشلت مراراً في تحقيق مستوى مقبول لطلابها.
5. إعادة ترتيب وتوزيع المسؤوليات على الأقسام الإدارية.

5.1.2 مؤشرات المساءلة الإدارية:

عند فحص مدى كفاءة نظام المساءلة في منظمة ما، فإن النجاحة تستند إلى توافر عدد من

المؤشرات التي يمكن بلورتها وتوضيحها، من خلال الأسئلة المباشرة الآتية (مصلح، 2013: 60):

1- هل يوجد وثائق منشورة واضحة، تتعلق برسالة المنظمة وفلسفة عملها، وأهدافها، واستراتيجياتها، وخططها، وموازناتها، وإيراداتها، ونفقاتها؟

2- هل تملك هذه المنظمات هيكلية تتوافر فيها خاصية متابعة المستويات العليا لمساءلة المستويات الدنيا، وتوافر أنظمة تحدد أشكال العلاقة بين هذه المستويات وآليات تواصلها، وهل هناك وصف وظيفي واضح لكافة العاملين في هذه المنظمات؟

3- هل تعقد هذه المنظمات اجتماعات دورية؟ وهل تقوم بأعمال تفتيشية؟

4- هل تلتزم هذه المنظمات بإعداد تقارير معينة؟ وهل هناك منهجية واضحة لإعداد هذه التقارير؟ ولمن تقدم هذه التقارير وهل هناك آليات للمساءلة في حال وجود مخالفات قانونية؟

وكما هو واضح فإن المساءلة لا تعني مجرد السؤال، بل ترتبط بالمحاسبة ارتباطاً وثيقاً، فهي تعني خضوع الأشخاص الذين يتولون مناصب عامة للمحاسبة عن أعمالهم نتيجة للفحص والمساءلة من قبل المسؤولين عنهم في المناصب العليا.

6.1.2 أساليب المساءلة الإدارية:

يمكن أن تلجأ المنظمة إلى المساءلة بأحد الأساليب التالية (أرشيدة، 2006: 46):

- **الأسلوب الايجابي** يستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المنظمة عن طريق الثناء والمكافآت للعاملين نتيجة للسلوك المتماشي مع قواعد المنظمة والعقاب نتيجة للسلوك غير المرغوب فيه، أي أن العقاب يهدف لتجنب السلوك غير المرغوب فيه، وعليه يتميز هذا الأسلوب بالتعاون في تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على حقوق العاملين.

- **الأسلوب السلبي:** يستند هذا الأسلوب على حفظ ومراعاة قواعد النظام و إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام، وعليه جعل الجزاء بحد ذاته هو الغاية وليست الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على حقوق العاملين.

7.1.2 أنواع المساءلة:

تناول الباحثون تصنيف المساءلة، ولكن كل باحث صنف المساءلة بناءً على المدخل الذي استخدمه في دراسة المساءلة كعلاقة أو عملية، وقد أطلق على تصنيف المساءلة تعابير عديدة مثل: أبعاد المساءلة، أنواع المساءلة، أصناف المساءلة. (الشريف، 2013).

وتصنف المساءلة إلى ثلاثة أنواع هي (مصلح، 2013: 61):

1- المساءلة القانونية: أي مطابقة تصرفات الأفراد مع بنود القانون في الأعمال التي يقومون بها، فإذا ثبت وجود تجاوز للقانون ترتب عليه ضرر جرمي، يحاسبون وفق ما ينص عليه القانون لدى الجهات القضائية.

2- المساءلة الإدارية: وتعني تعرض الأفراد العاملين في المنظمة الحكومية للفحص والمتابعة والتقييم المستمر لمدى إلتزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة، التي يقوم بها أفراد أعلى منهم درجة في سلم الهرم الوظيفي في المنظمة.

3- المساءلة الأخلاقية: وتعني مقارنة الأعمال التي يقوم بها الشخص مع القيم الأخلاقية التي يجب الإلتزام بها مثل: الأمانة في العمل (عدم قبول الرشوة، وعدم العمل لاعتبارات الوساطة والمحسوبية)، الصدق في القول، العدالة في المعاملة. وعند ثبوت تجاوز الشخص لواحدة أو أكثر من هذه الصفات الأخلاقية في عمله يستدعي لمحاسبتة من قبل الجهات المسؤولة عنه.

بينما صنف (العمرى) المشار إليه في (الحسن، 2010:31) المساءلة على حسب مصدر صدورها إلى:

1- المساءلة من القمة إلى القاعدة: بمعنى أن يقوم الرئيس بمساءلة المرؤوس، وهو نمط المساءلة الأكثر شيوعاً في النظم الاجتماعية ومنها النظام التربوي.

2- المساءلة من القاعدة إلى القمة: بمعنى أن يقوم المرؤوس بمساءلة الرئيس، وهو نمط من المساءلة يمثل أعلى درجات الحرية والديمقراطية.

كذلك أورد (كرمه) والمشار إليه في (الحسن، 2010:32) التصنيفات التالية:

1- تصنيف وولف: المساءلة القانونية، والمساءلة المالية، والمساءلة الأخلاقية، والمساءلة السياسية العامة، ومساءلة الأداء.

2- تصنيف جبرا وديفيدى: المساءلة الأخلاقية، المساءلة التنفيذية، المساءلة السياسية، المساءلة الإدارية، المساءلة التجارية، المساءلة المهنية، المساءلة الانتخابية، المساءلة القانونية.

3- تصنيف أونورا أونيل: وهو أول من استخدم مصطلح المساءلة الذكية المسندة من جامعة كامبريدج، ثم طور (Crooks) من جامعة أوتاغو في نيوزيلندا هذا المصطلح.

4- تصنيف حجاز: المساءلة المالية والإدارية، ومساءلة الفاعلية.

8.1.2 متطلبات تعزيز المساءلة لدى المديرين:

ينبغي أن تتوفر في المساءلة مجموعة من المتطلبات لكي تؤدي الغايات المرجوة ومن هذه

المتطلبات مايلى (عبدالستار، 2009:64):

- 1- تنمية قدرات العاملين وخصوصاً في مجال التقييم الذاتي.
- 2- تحسين العمل الإداري من خلال رفع كفاءة المدير.
- 3- تحديد واضح وصريح للأدوار والمهام والمسؤوليات.
- 4- توفير المعلومات وإتاحتها للعاملين عن الموارد والتكاليف والنتائج.
- 5- تكوين لجان تتولى تخطيط ومتابعة وتقييم مستمر للبرامج في ضوء أهداف واضحة.
- 6- تقوية قيم الشفافية والمساءلة المتمركزة على النتائج.

9.1.2 قوى المساءلة الإدارية:

يقصد بها الأسباب الدافعة لشعور الأفراد بأنهم مساءلون، وهي تتناسب مع قوة الالتزام بتحمل المسؤوليات المحددة، وهذه القوة يمكن أن يكون مصدرها داخلياً أو خارجياً.

القوى الداخلية: وهي دوافع على مستوى الشخص أي من ذات نفسه مثل (الضمير، والرغبة في تجنب اللوم، أو الرغبة في تحقيق التميز محاولاً تجنب عوائق تواجه تنفيذ المهمة، أو السعي لتحقيق الذات وكسب احترام الآخرين)، فيمكن اعتبارها قوى دافعة لمساءلة النفس حول أي سلوكيات أو قرارات متخذة مهما تعددت وتنوعت، وقوى المساءلة تختلف باختلاف الأفراد ومكوناتهم الشخصية. (الحارثي، 2008: 23).

القوى الخارجية: تأتي هذه القوى من خلال الأجهزة المعنية بالرقابة، فهذه الأجهزة تكتشف الانحرافات، وتتخذ الإجراءات اللازمة تجاه الشخص المنحرف أو إحالته إلى الجهات المعنية، وقد تأتي هذه القوى أيضاً من الرئيس المباشر، حيث يستطيع أن ينفذ النظام ويحاسب مرؤوسيه. (الشريف، 2013: 22).

10.1.2 عوامل نجاح المساءلة الإدارية:

هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في نجاح المساءلة أهمها (أورتيز، 2004: 30):

1- **الإطار القانوني:** إي وضع إطار قانوني واضح لنظام المساءلة، بما في ذلك نظام إقامة العدل، بما يتفق مع النظام المعتمد للإدارة المستندة إلى النتائج.

2- **المساءلة الموجهة نحو الأداء:** يجب الاستعاضة عن المساءلة التقليدية التي تقوم على اللوم والمواجهة وتركز على تلافي النواحي السلبية بنمط جديد من المساءلة ذات التركيز الإيجابي على توجيه السلوك المناسب لدى المديرين ومواصلة تشجيعهم على الأداء، ويبين الجدول (1-2) الفرق بين المساءلة التقليدية والمساءلة المستندة إلى الأداء:

جدول (1-2)

الفرق بين المساءلة التقليدية والمساءلة المستندة إلى الأداء

إعادة تصميم إطار المساءلة		
المساءلة التقليدية	أوجه الاختلاف	المساءلة المستندة إلى الأداء
التركيز على تلافي العمل السلبي	التصور	تركيز إيجابي يشجع على الإجراء السليم
تفتيش	النطاق	توجيه
منقطع	التوقيت	مستمر
استجابي	دور الضوابط	استباقي
استمرار الحال	الهدف	تكيف

المصدر: أورتيز (2004) ص: 18

3- **المساءلة على كافة المستويات:** أي أن المساءلة تنطبق على جميع المستويات، من أعلاها إلى

أدناها، فالرؤساء التنفيذيون ورؤساء الوحدات التنظيمية الرئيسية هم إذن أول من يُساءل عن النتائج

التي يتوقع منهم إنجازها.

4- **نظم الرصد:** تعرف الأمانة العامة للأمم المتحدة الرصد بأنه "عملية متابعة لعدد من المخرجات والنتائج المنتقاة سلفاً والمحددة تحديداً جيداً والتحقق منها على أساس متواصل، فضلاً عن العمليات التي تم من خلالها بلوغ تلك النتائج، وذلك بهدف تأمين معلومات صحيحة وذات صلة عن الأعمال الجارية". ومع تحول المنظمات إلى الإدارة المستندة على النتائج، تصبح وظيفة الرصد وما يرتبط بها من أنشطة إبلاغ جزءاً لا يتجزأ من جميع الأنشطة. ويصدق هذا بوجه خاص على إدارة الموارد البشرية التي يُعترف فيها على نطاق واسع بالحاجة إلى تحسين قدرات الرصد باعتبارها مفتاح التنفيذ الناجح لإطار المساءلة السليم.

11.1.2 الانضباط الوظيفي:

الانضباط يعني الالتزام، وهو عكس الانفلات والفوضى وبمعنى أكثر شمولية فإنه يعني الجدية، والالتزام، والدقة، وحسن أداء الواجب، واحترام حقوق الآخرين، والقدرة على التمييز ما بين ما هو مشروع وجائز وبين ما هو محظور وغير مباح.

1.11.1.2 مفهوم الانضباط الوظيفي:

يعرف الانضباط الوظيفي بأنه الالتزام باللوائح والقوانين السارية والمطبقة في المنظمة والتي عادة ما تكون موجودة في العهود والمواثيق الخاصة بالمنظمة. (خنجي، 2015).

ويعرف الانضباط الوظيفي أيضاً بأنه السلوك أو التصرف التلقائي للفرد أو الجماعة الذي يتفق مع الضوابط التي تحددها القوانين والتعليمات وتمليها قواعد الدين والأخلاق على نحو يؤكد الطاعة الفورية والتلقائية للأوامر والنواهي السائدة في المجتمع. (راوية، 2001: 67).

2.11.1.2 أنواع الانضباط الوظيفي:

هناك نوعين من الانضباط هما (نوفل، 2015: 14):

1. **الانضباط الذاتي:** يعني أن الإنسان يسيطر على نفسه في سائر الأعمال اليومية فلا يندفع ولا يثور ولا يغضب، فالانضباط الذاتي والسيطرة على النفس تتمثل في أن يجلس الإنسان إلى عمله في الساعات المعينة بكل حب وعزيمة وإصرار على الإنجاز، وأن يتابع بكل عزم دون أهمال، ويتصرف بهدوء وحزم في الظروف الحرجة وينظم نفسه وسط الشدائد.

2. **الانضباط الخارجي:** إن هذا النوع من الانضباط يأتي من الخارج على النحو التالي:

أ- يأتي من رقابة المنظمة على سلوك موظفيها.

ب- يشمل على مجموعة من اللوائح والأنظمة لضبط السلوك الإداري.

ج- يأتي من خارج المنظمة من أجهزة الرقابة الحكومية.

3.11.1.2 مزايا وعيوب الانضباط الوظيفي:

تتمثل مزايا الانضباط الوظيفي في النقاط التالية (الخنجي، 2015):

1. تحقيق برامج التنمية.

2. الاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال.

3. ضمان حسن سير العمل، وأنه يتم وفق القواعد والتعليمات والسياسات المرسومة لذلك.

4. توفير الكثير من الجهد والتكاليف المبذولة في ممارسة وظائف الرقابة.

أما النتائج السلبية لعدم الانضباط الوظيفي يتمثل في النقاط التالية:

1. ضعف الإنتاجية.

2. إهدار الموارد (المادية، والتقنية، والبشرية، والوقت).

3. بيئة عمل مفككة ومحبطة.

4. زيادة التكلفة وعدم الإلتقان في العمل.

12.1.2 أخلاقيات الوظيفة:

يأخذ الحديث عن أخلاقيات الوظيفة مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية، فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلباً رئيسياً للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء، (شراد، 2013: 145).

1.12.1.2 تعريف أخلاقيات الوظيفة:

تعرف أخلاقيات الوظيفة بأنها السلوك المثالي الواجب على الموظف الحكومي أن يسلكه بسهولة. (النحاس، 2006: 73).

وعرفت أيضاً بأنها مجموعة القواعد والأسس التي يجب على الموظف التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في وظيفته مادام قادراً على اكتساب ثقة المتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين، (محمود، 2012: 1495).

يقتضي التركيز على أخلاقيات العمل أن يوضع لكل مهنة أخلاقيات تحكمها وتضبط مسيرة الموظفين فيها، شريطة أن تربط هذه الأخلاقيات بأمرين هما (الغامدي، 2010: 35):

1. المفهوم الشامل للأخلاق حتى لا يصبح العامل في حالة انقسام أخلاقي فيعيش في عمله بخلق

يرى أن فيه تحقيقاً لمصلحته ويعيش خارج عمله بخلق آخر مخالف لما هو عليه في عمله.

2. ربط الأخلاق بمبدأ الثواب والعقاب الأخروي، حتى لا تتحول أخلاقيات العمل إلى مجرد تصرفات نفعية.

2.12.1.2 أهمية أخلاقيات الوظيفة:

تكمن أهمية أخلاقيات الوظيفة في الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي في العمل وهي كالتالي: (شراد، 2013: 146).

1. تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي.
2. حصول المنظمة على شهادات تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي يعطي للمنظمة مصداقية ضمن منافسة قوية.
3. إن الاهتمام بقيم المهنة وأخلاقياتها من أهم أسباب التنمية والتطور لأي منظمة ومجتمع، كما أن عدم الاهتمام بهذه الأخلاقيات يعد من أهم عوائق النجاح والنهضة والإتقان والإنجاز، (الغامدي، 2010: 38).
4. إن الأخلاقيات تحدد لنا الأفعال الصحيحة والأفعال الخاطئة، فالأخلاقيات تحدد لنا ما إذا كانت أفعالنا تتفق مع القيم الأخلاقية السائدة أم لا، (توفيق، 2010: 625).

3.12.1.2 آليات تحسين وتنمية أخلاقيات الوظيفة:

يتطلب تحسين وتنمية أخلاقيات الوظيفة عدد من الآليات يمكن إدراجها بما يأتي (النعاس، 2006: 76):

1. التحديد الواضح لسلطات الموظفين الإداريين.
2. مراجعة التعليمات الإدارية القديمة والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي.
3. وضع عقوبات رادعة ضد من يرتكب مخالفات أخلاقية من الموظفين.
4. الاعتراف والتقدير بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين عن طريق تخصيص المكافآت والحوافز.

5. الشفافية والمساءلة والقوة الحسنة.

6. تحسين النظام الرقابي ليس فقط بزيادة الرقابة الداخلية والخارجية ولكن من خلال توفير

المعلومات للجمهور وتسهيل رقابة المواطنين على الموظفين المدنيين.

13.1.2 العلاقات الإنسانية:

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته لذا فإنه لا يستطيع أن يعيش في عزله عن بني البشر وفي الواقع فإنه تربطه مع غيره علاقات إنسانية متنوعة، فبين الأبناء والآباء علاقات، وكذلك بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة وخارجها توجد علاقات تربطهم بعضهم ببعض، (العرفي، 1993: 71).

1.13.1.2 تعريف العلاقات الإنسانية:

تعرف العلاقات الإنسانية بأنها النظر إلى الفرد على أنه إنسان هادف له عقل ووجدان، وله متطلبات متعددة تتدرج من حاجات أساسية وأخرى للأمان وحاجات ذاتية يسعى لتحقيقها، لذا لا بد أن يتم تحقيقها بالقدر الذي يضمن أفضل إنتاجية، كما تقاس كفاءة الإدارة بقدرتها على التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة وأهداف الإنتاج، (عقيل، 2006: 34).

ويعرف سكوت العلاقات الإنسانية بأنها عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية، (جميلة، 2015: 59).

وعرف ديفيز العلاقات الإنسانية على أنها دفع العاملين بالمنظمة أو الوحدات التي يعملون بها حتى ينمو العمل الجماعي الذي يمكن من خلاله إشباع حاجاتهم المختلفة بكفاية ويحقق الأهداف التنظيمية في نفس الوقت. (جبارة، د.ت: 78)

2.13.1.2 أهداف العلاقات الإنسانية:

للعلاقات الإنسانية أربعة أهداف هي (مصطفى، 1994: 176):

1. تحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى.
 2. تحفيز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
 3. إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف.
 4. تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية.
- (الدوسري، 2005: 28).

3.13.1.2 أهمية العلاقات الإنسانية:

ترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها.

كما تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري، وجانب العلوم السلوكية والتي انبثق منها عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسات هاوثورن، فلقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية لتأيلور التي تميل إلى أسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال، (جميلة، 2015: 61).

إن للعلاقات الإنسانية في الإدارة أهمية كبرى لتوافر المهارات العالية لدى رجل الإدارة إلى جانب عامل الكفاءة المهنية والخبرة بالطرق الإدارية، وقد تركزت غالبية البحوث في ميدان الإدارة حول دراسة جانب العلاقات الإنسانية، ولذلك ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً، (العرفي، 1993: 72).

4.13.1.2 الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

لقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس توضح للمرؤوس أن يشعر بأن رئيسه يؤيده تأييداً صادقاً في عمله كما يجب أن يكون على علم بما يتوقع منه، ويرى (شهيب، 2004: 68) أن أسس العلاقات الإنسانية هي:

1. العلاقة الإنسانية هي محصلة استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمر، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من هذه العلوم السلوكية.
2. التعاون وروح الفريق عنصر أساسي ويتحققان معاً، وكل منهما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
3. تتعدد دوافع العاملين وتتنوع مما يؤكد أهمية استخدام الفن في ممارسة العلاقات الإنسانية.
4. المشاركة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات ضرورة للكفاية الإنتاجية والإشباع الإنساني، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بآرائهم تجعلهم أكثر سعادة، كما تجعلهم أكثر حماساً وتغانياً في العمل.

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

1.2.2 تمهيد

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. (الغالبى، وإدريس، 2007: 476).

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية، تسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للحصول على إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل، (الغالبى، وإدريس، 2007: 479).

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

عرف (البرادعي، 2009: 39) الأداء الوظيفي بأنه "الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون آلة لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما، ويمكن قياس هذا الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض".

ويعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه "مخرجات أو أهداف أو نتائج عمل الفرد التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"، (عبد المحسن، 2002: 30).

بينما قام (بن رزوق، 2012) بتعريف الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

وأشار(العوامل، 2004: 66) بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. كما عرفه (الخزاعي، 1999: 19) بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

ويعرف أيضاً بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (خليفات والمطارنة، 2010: 605).

ويعرف الأداء أيضاً من الجانب السلوكي بأنه ما يفعله الناس أثناء العمل، والعمل نفسه أي يشمل الأداء سلوكاً معيناً وهو السلوك الموجه نحو الهدف (sabine, 2008: 427).

وعرف (مرسي، 2010: 415) الأداء بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

3.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، حينئذ تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة. وتبرز أهمية ثلاث من هذه العوامل على وجه الخصوص وهي (هاينز، 1988: 273):

1- الموظف: ما يمتلكه الموظف من مهارات ومعرفة واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- **الوظيفة:** ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع وفيه تحدٍ، ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

3- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي.

4.2.2 محددات الأداء الوظيفي:

يعتبر السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، وتعتبر المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضاً من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء. ويلخص نموذج "بورتر ولولر Porter & Lawler" محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية (بن رزوق، 2012):

1. **الجهد المبذول:** وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
2. **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وتعني إدراك الفرد وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

5.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

قد أوضح (الكردى، 2010) العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وهي العوامل التنظيمية والإدارية، والعوامل البيئية.

أولاً: العوامل التنظيمية والإدارية:

من أهم العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطاً تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب لأدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فإذا كانت لا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2- عدم المشاركة في التخطيط وصنع القرارات:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات

والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة للعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5- التسبب الإداري:

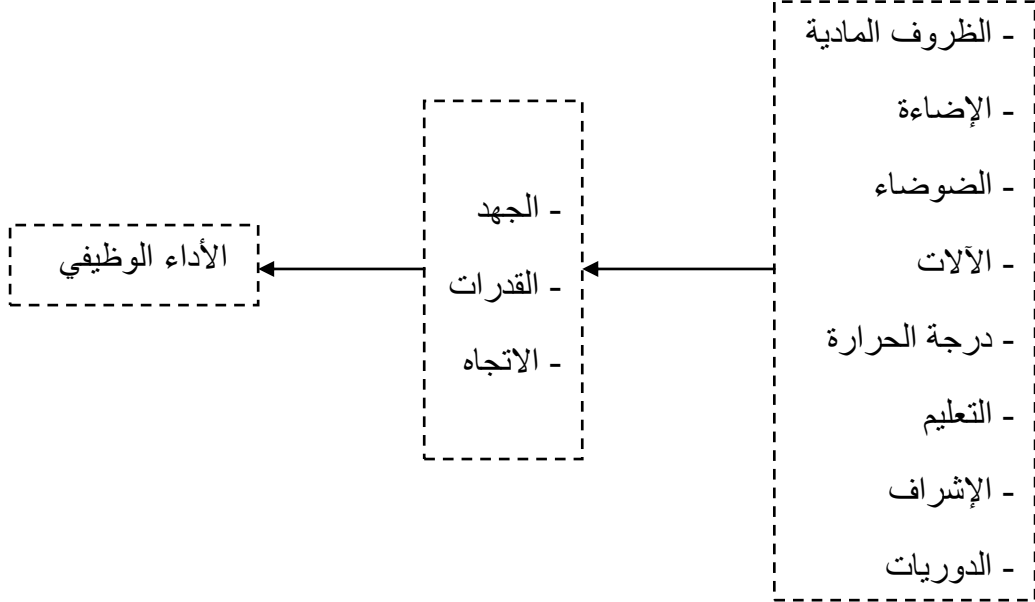
فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير مهمة وغير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

ثانياً: العوامل البيئية:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل والشكل (3-1) يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. (راوية، 2001:211).

الشكل (1-2)

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: راوية (2001) ص:212

6.2.2 طرق تحسين الأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي (جبر، 2010:53):

المدخل الأول: تحسين الموظف

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن

الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين وهي:

1- التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل

الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على

جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها.

2- الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

من وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرق عمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وإتاحة المجال بأن يسهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة. ويتم تحسين الوظيفة أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف.

المدخل الثالث: تحسين الموقف

يتأثر سلوك الفرد بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال.

7.2.2 تقارير الأداء الوظيفي:

إن الغرض من إعداد التقارير الدورية عن العاملين هو محاولة تقييم أدائهم بطريقة موضوعية نظراً لصعوبة قياس كفاءة الأفراد في معظم الأحوال بطريقة أخرى وتتلخص سياسة إعداد التقارير في استيفاء الاستمارة المعدة لذلك، ويتم ذلك عادةً بواسطة الرئيس المباشر على أن تعتمد من رئيس أعلى، وأحياناً تتم عملية التقييم عن طريق لجنة، ولعل هذا يقلل من تحيز الرئيس المباشر عند إعداد التقرير بمفرده، وسواء أكان ذلك في صالح المرؤوس أم في غير صالحه، وتختلف برامج التقييم الرسمية في أن لها أهدافاً محددة بوضوح، ومثال ذلك الخطوات المتبعة في أحد هذه النظم على الوجه التالي:

1- حدد متطلبات الأداء، وبمعنى آخر حدد الدرجة التي يتوقع أن يؤدي بها العامل واجباته.

2- ناقش متطلبات الأداء مع العامل وعدلها إذا تطلب الأمر.

3- لاحظ ما يقوم به العامل (عملية جمع البيانات)

4- قيم أداءه على أساس المتطلبات.

5- ناقش التقييم مع العامل.

6- اتخذ الإجراء المناسب.

ويتضمن الجانب الأساسي في مثل هذا النظام تحديد متطلبات الأداء التي يتوقع وفاء العامل بها

وينبغي مناقشة هذه المتطلبات مع العامل واستخدامها كأساس لتقييم الأداء (عبدالفتاح، 1997:341).

8.2.2 تقييم الأداء :

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء أكانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. كما يمكن أن تستخدم العملية، إذا ما أجادت المنظمة إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد ومن الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة (الهيئي، 2003: 195).

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة. وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها. وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم. (القحطاني، 2012: 162).

9.2.2 مفهوم تقييم الأداء :

ويقصد بتقييم الأداء تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. (القحطاني، 2012: 162)

وقد تم أيضاً تعريف تقييم الأداء بأنه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (الهييتي، 2003: 199).

وقد عُرِفَ تقييم الأداء بأنه أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها (درة والصباع، 2010: 259).

وقد تم أيضاً تعريف تقييم الأداء بأنه "عملية نظامية لتطوير معايير للمهام الوظيفية ونقل هذه المعايير إلى العاملين وتقييم أداء العاملين وفقاً لهذه المعايير ونقل النتائج إلى العاملين" (شكر، 2007: 528)

ويقصد بتقييم الأداء "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمستويات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى" (عبد الباقي وحنفي، 1988: 306).

ويعرف تقييم الأداء الوظيفي أيضاً بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة أشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم (رشيد، 2004: 743).

10.2.2 أهمية تقييم الأداء :

وتتمثل أهمية تقييم الأداء في الجوانب التالية (المتعال وجودة، د.ت: 323):

1- أن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تُتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.

2- أن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.

3- يعتبر تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

4- يوفر تقييم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

5- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير

رؤسائهم. وشعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار. (الصيرفي، 2007:

209).

6- يمكن الموظف من إعادة هيكلة وضعه، وذلك عن طريق محاولته تجاوز السلبيات أو نقاط الضعف

التي تم اكتشافها. (خليفة، 2012: 188)

11.2.2 أهداف تقييم الأداء :

لاشك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم منها

مايلي (القحطاني، 2012: 163):

1- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في

أداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات

وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

2- تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.

3- تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة

نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.

4- تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.

5- إن عملية تقييم الأداء تسهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.

6- كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.

7- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة.

8- يسهم تقييم الأداء في تزويد المسؤولين بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

9- تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها (جاد الرب، 2016: 17).

10- إمكانية قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة (توفيق، 2010: 233)

12.2.2 خطوات تقييم الأداء:

تتكون عملية تقييم الأداء من خمس خطوات متصلة ببعضها (توفيق، 2010: 244):

1- إقامة تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه (أي العمل الواجب إنجازه وكيف سيتم تقييمه).

2- التقييم المستمر للأداء والتقدم في ضوء أسس المساءلة عن العمل وأهدافه بالإضافة إلى توفير التغذية المرتدة المنتظمة لتوظيف أو تطوير الأهداف وأسس المساءلة، وتصحيح الأداء غير المقبول بمجرد اكتشافه، مع مكافأة الأداء المتميز.

3- التسجيل الرسمي للأداء عن طريق استكمال أو استيفاء استمارة تقييم الأداء: باستخدام أسس المساءلة المحددة في الخطوة الأولى، والأداء المسجل مستندياً في الخطوة الثانية كأساس لاستكمال هذه الاستمارة.

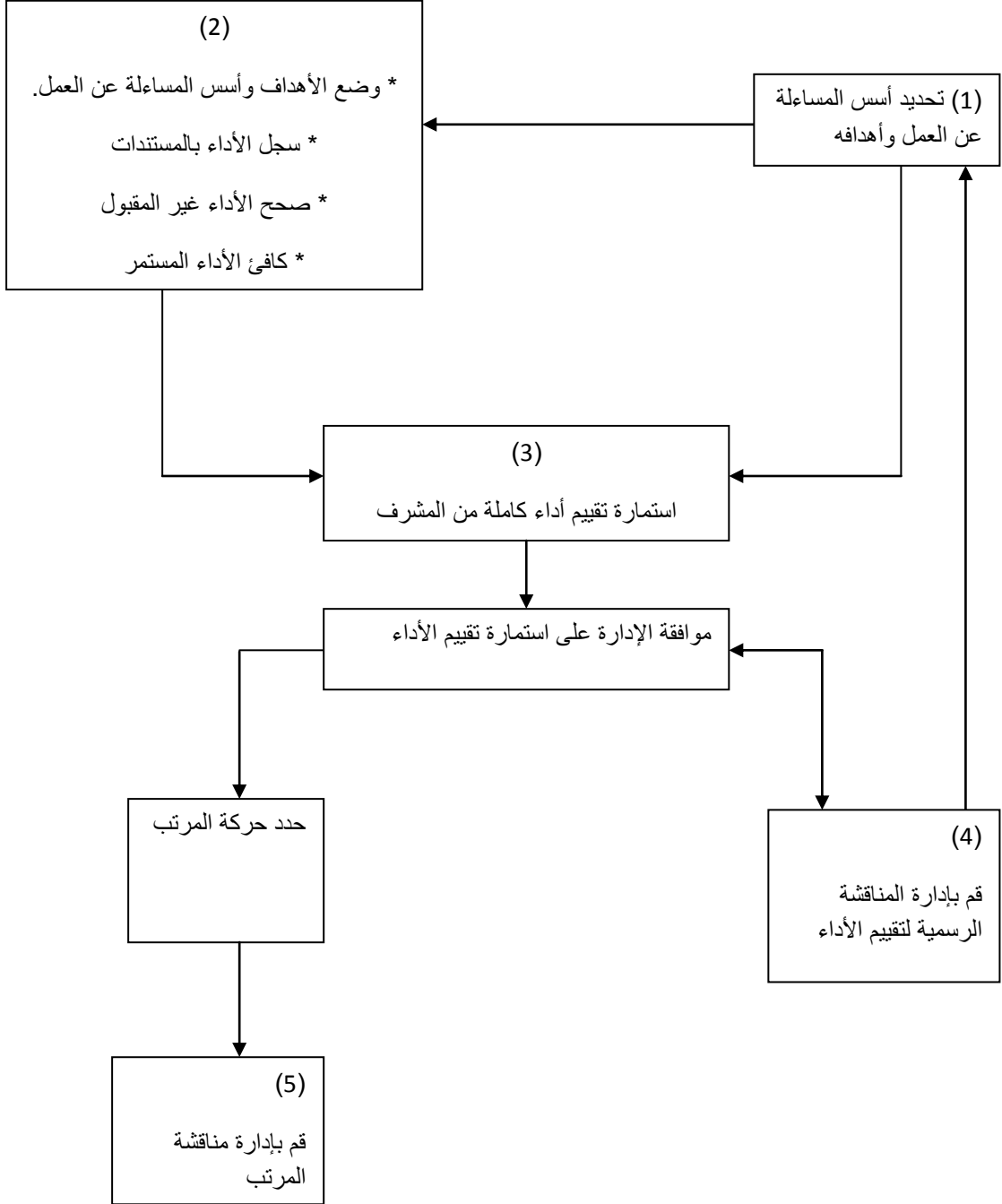
4- المناقشة المنهجية لتقييم الأداء، والمبنية على الاستمارة المستوفية للتقييم.

5- المناقشة الرسمية للتعويضات وزيادة الاستحقاقات في المكافآت على الاستمارة الرسمية لتقييم الأداء.

وفيما يأتي مخطط يوضح خطوات تقييم الأداء:

الشكل (2-2)

خطوات تقييم الأداء



13.2.2 طرق تقييم الأداء :

تتعدد طرق تقييم الأداء، ومن أهم طرق تقييم الأداء مايلي (ماهر، 2012: 419):

1- **قائمة معايير التقييم:** وتعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

2- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

3- **طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

4- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.

5- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

6- **360 درجة:** تتجه معظم المنظمات إلى الاعتماد على ما يسمى بتقييم 360 درجة، الفكرة الأساسية لهذا النوع من التقييم هي تنوع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموظف، وعند استخدام طريقة 360 درجة، تنتوع مصادر تقييم الأداء لنتضمن العديد من المصادر مثل الرئيس المباشر، وزملاء العمل، والموظف نفسه، والعملاء (زايد، 2003: 375).

7- **الوقائع الحرجة:** يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة حيث يتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية منها والإيجابية والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوس لعمله. هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء مثل: القدرة على الحكم على الأمور، القدرة على التعلم، القدرة على اتخاذ القرار، الدقة في العمل، المسؤولية، المبادرة.... وهكذا (ديري، 2009: 203).

14.2.2 مستويات تقييم الأداء:

هناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء الوظيفي (الهيبي، 2003: 200):

1- **على مستوى المنظمة:** ويهدف تقييم الأداء على مستوى المنظمة إلى الآتي:

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.

ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.

ج- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

د- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- على مستوى المديرين: فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا مايدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

3- على مستوى الفرد العامل: زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تُؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأتهم مالياً (الجلابي، 2013: 112).

15.2.2 معايير تقييم الأداء :

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تُؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (الهيتمي، 2003: 202).

توجد عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء، وهي كالتالي (ماهر، 2012: 416):

- 1- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء. ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
- 2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان. وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء. يليها معايير سلوك الأداء. وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.
- 3- يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء. وربما تكتفي بقرارها في تحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

1.3 تمهيد:

بعد أن تم استعراض الإطار العام والجانب النظري للدراسة في الفصول السابقة، سيتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، والذي ينقسم إلى دراسة استطلاعية للتعرف على مدى وضوح وصلاحيّة الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة، والدراسة الرئيسية للتعرف على مدى تطبيق المساءلة الإدارية، ومستوى الأداء الوظيفي، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي .

2.3 الدراسة الاستطلاعية:

توضح الدراسة الاستطلاعية مدى إمكانية القيام بالدراسة من عدمها، من خلال التأكد من صلاحيّة وضوح الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية في إجراء تعديلات على الاستمارة، وكذلك للتأكد من صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة).

1.2.3 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

لتحديد واختيار مفردات العينة الاستطلاعية فإنه يجب تحديد ما يلي:

1.1.2.3 تحديد مفردة الدراسة:

تتمثل مفردات الدراسة في جميع الموظفين الإداريين العاملين في ديوان التربية والتعليم في نطاق مدينة بنغازي.

2.1.2.3 تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي والبالغ عددهم 350 موظفاً وموظفة، والجدول رقم (4 - 1) يوضح إجمالي عدد الموظفين في ديوان التربية والتعليم.

(3 - 1)

مجتمع الدراسة

الوزن النسبي	حجم المجتمع	الجهة
15.7	55	مكتب الشؤون الإدارية
4.3	15	مكتب التعليم الثانوي
5.1	18	مكتب التعليم الأساسي
2.9	10	مكتب رياض الأطفال
3.1	11	قسم شؤون التربية والتعليم
4.3	15	قسم المتابعة
1.7	6	قسم الإعلام
6.3	22	قسم الشؤون القانونية
17.1	60	قسم الشؤون المالية
11.1	39	مكتب الامتحانات
17.1	60	مكتب النشاط المدرسي
1.4	5	قسم التعليم واندماج الفئات الخاصة
7.2	25	مكتب التعليم الحر
2.7	9	مكتب التوثيق والمعلومات
100	350	الإجمالي

المصدر: (ديوان التربية والتعليم، مكتب شؤون الموظفين لسنة 2017).

3.1.2.3 تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها:

يعتمد تحديد الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية على مجموعة من العوامل منها، هدف الدراسة ونوع البيانات المطلوبة، والإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحث، وحيث لا يشترط في حجم العينة الاستطلاعية أن تكون كبيرة، كما أنه لا يوجد مرجع علمي يبين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية -على حد علم الباحث- لذلك فقد تم تحديد حجم العينة الاستطلاعية بعدد (35) مفردة أي ما يمثل 19% من عينة الدراسة الرئيسية البالغة (184) موظفاً وموظفة.

2.2.3 وصف مقياس الدراسة:

لقد تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبانة، التي تكونت من قسمين رئيسيين لقياس متغيرات الدراسة وهما:

القسم الأول خصص للتعرف على البيانات الشخصية لمالئي الاستبانة وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، مدة الخدمة)، أما القسم الثاني يتعلق بمجالات الدراسة وتتكون الاستبانة فيه من (38) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: خاص بجمع البيانات المتعلقة بالتعرف على تطبيق المساءلة الإدارية.

المحور الثاني: يختص بجمع البيانات المتعلقة بقياس مستوى الأداء الوظيفي.

1- مقياس التعرف على تطبيق المساءلة الإدارية:

استخدم للتعرف على تطبيق المساءلة الإدارية في هذه الدراسة المقياس الذي استخدمه (الشريف، 2013) والمشار إليه في الملحق رقم (3) مع إجراء بعض التعديلات، بناءً على ملاحظات الأستاذ المشرف، وبعض أعضاء هيئة التدريس، ويحتوي هذا المقياس على (28) عبارة، أعدت حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقد صيغت العبارات الواردة في استمارة الاستبانة بشكل إيجابي، حيث يعطى للمشارك (1) عندما تكون الإجابة بأنه (غير موافق بشدة)، في حين يعطى للمشارك الدرجة (5)

عندما تكون الإجابة (موافق بشدة)، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة (2) وتعني أن المشارك (غير موافق)، والدرجة (3) تعني أن المشارك (محايد)، أما الدرجة (4) تعني أن المشارك (موافق)، كما هو موضح في الجدول (4 - 2) التالي:

جدول (2-3)

توزيع الدرجات على عبارات المساءلة الإدارية

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد وزعت العبارات الواردة في الاستبانة لقياس المتغير المستقل كما يلي:

أ- العبارات (من 1 إلى 10) تخص الانضباط الوظيفي.

ب- العبارات (من 11 إلى 22) تخص أخلاقيات الوظيفة العامة.

ت- العبارات (من 23 إلى 28) تخص العلاقات الإنسانية.

2- مقياس تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

استخدم لتحديد مستوى الأداء الوظيفي عبارات تمت صياغتها بالاعتماد على دراسة (القداري،

2013) والمشار إليه في ملحق رقم (3) مع إجراء بعض التعديلات، ويحتوي هذا المقياس على (10)

عبارات أعدت حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وصيغت جميعها بشكل إيجابي، والجدول

(3-4) يوضح توزيع الدرجات على هذه العبارات.

جدول (3-3)

توزيع الدرجات على عبارات تحديد مستوى الأداء الوظيفي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.2.3 ثبات مقياس الدراسة:

يعرف الثبات بأنه "الاتساق في النتائج ويعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصل الباحث منه على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها". (إبراهيم، 2000: 42).

وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة تم تطبيق معادلة (ألفا كرونباخ) على العينة الاستطلاعية، وذلك من خلال المعادلة التالية :

$$\alpha = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 q}{\sigma^2 t^2} \right]$$

حيث أن:

α = معامل الثبات (ألفا).

1 = مقدار ثابت.

N = عدد عبارات الأسئلة.

\sum = المجموع.

$\sigma^2 q$ = تباين كل بند من بنود الاختبار.

$\sigma^2 t^2$ = تباين الاختبار ككل.

وبتطبيق هذه المعادلة على العينة الاستطلاعية، أعطيت درجة ثبات تدعو إلى الثقة، كما هو موضح بالجدول (4-4).

4.2.3 صدق مقياس الدراسة:

يعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند القيام بأي دراسة، ويقصد بالصدق "أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه" وعادةً ما يقترن الثبات بالصدق، حيث أن الاختبار الصادق

عادةً ما يكون اختبار ثابتاً، في حين أنه ليس كل اختباراً صادقاً، فقد يكون الاختبار أو أداة القياس ثابتةً ولكنها غير صادقة. (صابر وخفاجة، 2002: 167).

ولقياس صدق متغيرات الدراسة تم استخدام معادلة الصدق الذاتي، وذلك بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ويمكن تحديد الصدق الذاتي بالمعادلة التالية:

$$V=\sqrt{a}$$

حيث أن:

V = معامل الصدق الذاتي.

S = معامل الثبات.

وبهذه المعادلة يمكن حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، وقد بلغ المستوى العام لمعامل ثبات المقياس وصدقه على التوالي (0.85) (0.92)، وهما نسبتان عاليتان مما يدل على تمتع استمارة الاستبانة بثبات وصدق إحصائي مرتفع، والجدول (4-4) يوضح معاملات الثبات والصدق لمقاييس الدراسة.

جدول (3-4)

معاملات ثبات المقياس وصدقه

المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق
الانضباط الوظيفي	0.66	0.81
أخلاقيات الوظيفة العامة	0.73	0.85
العلاقات الإنسانية	0.63	0.79
الأداء الوظيفي	0.70	0.83

3.3 الدراسة الرئيسية:

من خلال العينة الاستطلاعية تبين عدم وجود غموض في المقياس وهذا يعني إمكانية الاعتماد عليه وتطبيقه على مجتمع الدراسة، وفي هذا الجزء يتم عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية، كما سيتم تحليل الجزء الخاص بالمساءلة الإدارية ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة، ثم إيجاد العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي.

1.3.3 أساليب تحليل البيانات:

استخدم في تفرغ وتحليل الاستبانة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الأساليب التالية:

- الجداول التكرارية Cumulative Frequency، وذلك لحصر أعداد الموظفين ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالتي استمارات الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، وذلك لتحديد متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson.
- اختبار T لمعرفة معنوية الارتباط من عدمه.

2.3.3 عينة الدراسة:

تم تحديد عينة طبقية نسبية بـ(184) موظفاً من موظفي ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، واستغرقت فترة توزيع الاستمارات وجمعها أربعة أسابيع وذلك لاسترجاع أكبر عدد من الاستمارات.

وتم توزيع (184) استمارة استبانة، واستلم منها (156) استمارة أي ما نسبته (84%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية والجدول (4-5) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة من كل قسم قيد الدراسة.

جدول (3-5)

عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة من كل قسم قيد الدراسة

الجهة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	نسبة الاستثمارات المستلمة
مكتب الشؤون الإدارية	29	22	%75
مكتب التعليم الثانوي	8	8	%100
مكتب التعليم الأساسي	9	9	%100
مكتب رياض الأطفال	5	5	%100
قسم شؤون التربية والتعليم	6	5	%83
قسم المتابعة	8	7	%87
قسم الإعلام	3	3	%100
قسم الشؤون القانونية	12	12	%100
قسم الشؤون المالية	31	25	%80
مكتب الامتحانات	21	16	%76
مكتب النشاط المدرسي	32	26	%81
قسم التعليم واندماج الفئات الخاصة	3	3	%100
مكتب التعليم الحر	12	10	%83
مكتب التوثيق والمعلومات	5	5	%100
الإجمالي	184	156	%84

3.3.3 الخصائص العامة لعينة الدراسة:

يختص هذا الجزء بتحديد الخصائص العامة لعينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، مدة الخدمة).

1.3.3.3 عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول (4-6) أن غالبية عينة الدراسة هم من الإناث حيث بلغ عددهن (100) أي ما نسبته (64%) من أفراد عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الذكور (56) أي ما نسبته (36%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

جدول (3-6)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
35.9%	56	ذكر
64.1%	100	أنثى
100%	156	الإجمالي

2.3.3.3 عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول (4-7) البيانات المتعلقة بعينة الدراسة حسب العمر ويلاحظ أن الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة هي السائدة حيث تمثل حوالي 76% بينما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر فلا تمثل إلا أقل من 10%.

جدول (7-3)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
14.1%	22	أقل من 30 سنة
52.6%	82	من 30 إلى أقل من 40 سنة
23.7%	37	من 40 إلى أقل من 50 سنة
8.3%	13	من 50 إلى أقل من 60 سنة
1.3%	2	من 60 سنة فأكثر
100%	156	الإجمالي

3.3.3.3 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (4-8) البيانات المتعلقة بعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ويلاحظ أن الموظفين الحاملين للشهادة الجامعية (بكالوريوس - ليسانس) يمثلون النسبة الأعلى والتي بلغت 57.1% ثم حاملي شهادة الدبلوم والذين يمثلوا 28.8%، ثم يأتي بعد ذلك حملة الماجستير بنسبة 8.3%، يليهم الثانوي بنسبة 5.8%.

جدول (8-3)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
5.8%	9	ثانوي أو أقل
28.8%	45	دبلوم عالٍ
57.1%	89	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)
8.3%	13	ماجستير
100%	156	الإجمالي

4.3.3.3 عينة الدراسة حسب التخصص:

يوضح الجدول (4-9) البيانات المتعلقة بعينة الدراسة حسب التخصص، ويلاحظ أن الموظفين التربويين يمثلون الفئة الأكبر بنسبة 68.6%، أما الموظفون غير التربويين فقد بلغت نسبتهم 31.4%.

جدول (3-9)

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
تربوي	107	68.6%
غير تربوي	49	31.4%
الإجمالي	156	100%

5.3.3.3 عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

يوضح الجدول (4-10) البيانات المتعلقة بعينة الدراسة حسب مدة الخدمة وهي كالتالي:

جدول (3-10)

توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	31	19.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	36	23.1%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	40	25.6%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	23	14.7%
من 20 سنة فأكثر	26	16.7%
الإجمالي	156	100%

4.3 التحليل الإحصائي للبيانات:

يختص هذا الجانب بعرض وتحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعد احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة.

1.4.3 تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مدى تطبيق المساءلة الإدارية في ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي.

تضمنت استمارة الاستبانة (28) عبارة فيما يتعلق بالتعرف على مستوى تطبيق المساءلة الإدارية بصفة عامة في ديوان التربية والتعليم، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام لمستوى المساءلة الإدارية في الديوان بلغ (4.40)، وانحراف معياري (0.39)، وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3)، مما يدل على حرص الديوان على تطبيق المساءلة الإدارية، وفيما يلي عرض لمجالات المساءلة الإدارية:

أولاً: تحليل العبارات المتعلقة بالانضباط الوظيفي:

تضمنت استمارة الاستبانة (10) عبارات متعلقة بالانضباط الوظيفي، وهذه العبارات هي (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10) ويبين الجدول (4-11)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (3.83) و (4.67)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الانضباط الوظيفي (4.28)، وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3) بمستوى متوسط، وانحراف معياري (0.53)، مما يدل على انضباط الموظفين داخل الديوان.

وفيما يأتي استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من

الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (97.4%) بمتوسط حسابي (4.67) وبانحراف معياري (0.54)، مما يدل على التزام الموظفين بمواعيد الدوام الرسمي للعمل والحرص على إنجاز الأعمال في وقتها وهذا ناتج عن شعورهم بأهمية الانضباط الوظيفي وكذلك على وجود المساءلة الإدارية في الديوان.

2- "أحرص على التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (97.5%) بمتوسط حسابي (4.57) وبانحراف معياري (0.54)، مما يدل على حرص الموظفين على التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة داخل الديوان، حيث أن عدم التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة يعرض الموظفين للمساءلة الإدارية.

3- "أراعي التسلسل الهرمي في العمل"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (96.1%) بمتوسط حسابي (4.57) وبانحراف معياري (0.59) مما يدل على مراعاة الموظفين داخل ديوان التربية والتعليم للتسلسل الهرمي في العمل وهذا يعتبر من الأمور الطبيعية في المؤسسات الحكومية لأن مخالفة ذلك تستوجب المساءلة.

4- "تتم المساءلة الإدارية في العمل بناءً على معلومات موثوقة"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (87.8%) بمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.80) مما يدل على أن المساءلة الإدارية في الديوان لا تتم إلا بعد التأكد بناءً على معلومات موثوقة.

5- "أحرص على استغلال أوقات العمل الرسمي وعدم استقبال الزوار الخاصين"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (85.9%) بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.83) مما يدل على حرص الموظفين على استغلال أوقات العمل الرسمي وعدم استقبال الزوار الخاصين داخل الديوان.

6- "تحرص الإدارة على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة عند ثبوته"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (86.5%) بمتوسط حسابي (4.19) بانحراف معياري (0.93) مما يدل على حرص الإدارة على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة عند ثبوته الأمر الذي يسهم إلى تقليل الأخطاء.

7- "تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (83.9%) بمتوسط حسابي (4.17) بانحراف معياري (0.86).

8- "الترم بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (77.5%) بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.81) مما يدل على التزام الموظفين بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات.

9- "تلتزم الإدارة الموظفين بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (81.4%) بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.95) مما يدل على حرص الإدارة على الاستماع لتفسيرات ومبررات الموظفين لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.

10- "آليات المساءلة الإدارية في العمل معلنة لجميع الموظفين"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (70.5%) بمتوسط حسابي (3.83) بانحراف معياري (1.26) جاءت هذه العبارة بنسبة منخفضة مقارنة بالعبارات الأخرى، وهذا قد يدل على أن آليات المساءلة غير واضحة لجميع الموظفين بالديوان مما يسبب لبساً لدى الموظف.

بناءً على إجابات المبحوثين خلصت العبارات العشرة إلى توفر مستوى عالٍ من المساءلة الإدارية والانضباط الوظيفي داخل ديوان التربية والتعليم بمتوسط حسابي (4.28).

جدول (3-11)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالانضباط الوظيفي

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
%97.4	1	0.54	4.67	0	0	%0.6	1	%1.9	3	%26.9	42	%70.5	110	ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل.
%96.1	3	0.59	4.57	0	0	%0.6	1	%3.2	5	%34.6	54	%61.5	96	أراعي التسلسل الهرمي في العمل.
%97.5	2	0.54	4.57	0	0	0	0	2.6	4	%37.2	58	%60.3	94	أحرص على التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل.
%77.5	8	0.81	4.12	0	0	%2.6	4	%19.9	31	%39.7	62	%37.8	59	ألتزم بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات.
%85.9	5	0.83	4.27	0	0	%5.1	8	%9.0	14	%39.1	61	%46.8	73	أحرص على استغلال أوقات العمل الرسمي وعدم استقبال الزوار الخاصين.
%70.5	10	1.26	3.83	%3.8	6	%19.9	31	%5.8	9	%29.5	46	%41.0	64	آليات المساءلة الإدارية في العمل معلنة لجميع الموظفين.
%87.8	4	0.80	4.30	%0.6	1	%3.2	5	%8.3	13	%41.0	64	%46.8	73	تتم المساءلة الإدارية في العمل بناءً على معلومات موثوقة.

%86.5	6	0.93	4.19	%2.6	4	%4.5	7	%6.4	10	%44.2	69	%42.3	66	تحرص الإدارة على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة عند ثبوته.
%83.9	7	0.86	4.17	%1.9	3	%1.9	3	%12.2	19	%44.2	69	%39.7	62	تندرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.
%81.4	9	0.95	4.08	%1.3	2	%8.3	13	%9.0	14	%42.9	67	%38.5	60	تلزم الإدارة الموظفين بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.
		4.28		المتوسط الحسابي العام										
		0.53		الانحراف المعياري العام										

ثانياً: تحليل العبارات المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة العامة:

تضمنت استمارة الاستبانة (12) عبارة متعلقة بأخلاقيات الوظيفة العامة، وهذه العبارات هي (11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22) ويبين الجدول (4-12)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (4.02) و (4.81)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لأخلاقيات الوظيفة العامة (4.44) وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3)، وبانحراف معياري (0.43) مما يدل على أن الموظفين يتمتعون بأخلاقيات وظيفية عالية.

وفيما يأتي استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "أحافظ على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل" وافق على هذه العبارة مانسبته (100%) بمتوسط حسابي (4.81) وبانحراف معياري (0.39)، مما يدل على أن المحافظة على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل يؤدي لبناء شبكة علاقات إنسانية جيدة مع باقي الموظفين داخل الديوان وخارجه، وبالتالي تعزيز روح التعاون والعمل بالفريق.

2- "أحرص على الظهور بمظهر يليق بمكانتي كشخص إداري" وافق على هذه العبارة ما نسبته (100%) بمتوسط حسابي (4.75) وبانحراف معياري (0.43)، مما يدل على أن الموظفين يحرصون على الظهور بمظهر يليق بمكانتهم كإداريين، وهي تجعل للموظف نوعاً من المكانة المرموقة في بيئة العمل وهي إحدى الدلالات التي تميز الإداري عن غيره من الأفراد الآخرين.

3- "أحرص على عدم استغلال منصبي لتحقيق مكاسب شخصية" وافق على هذه العبارة ما نسبته (98.1%) بمتوسط حسابي (4.66) وبانحراف معياري (0.58)، مما يدل على حرص الموظفين على عدم استغلال مناصبهم لتحقيق مكاسب شرعية لأن ذلك يعرضهم للمساءلة الإدارية.

4- "ألتزم باستخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (97.4%) بمتوسط حسابي (4.64) وبانحراف معياري (0.55) مما يدل على محافظة الموظفين على ممتلكات العمل واستخدامها بطريقة سليمة وشعور الموظفين بأن مكان عملهم هو مثابة منزلهم الثاني.

5- "أحرص على ترك انطباع جيد لدى الموظفين" وافق على هذه العبارة ما نسبته (98.1%) بمتوسط حسابي (4.60) وبانحراف معياري (0.55).

6- "أحرص على تحقيق العدالة والمساواة في تعاملي مع الموظفين" وافق على هذه العبارة ما نسبته (98%) بمتوسط حسابي (4.59) وبانحراف معياري (0.53)، مما يدل على حرص الموظفين على تحقيق العدالة والمساواة في تعاملهم مع باقي زملائهم.

7- "أتعاون مع فريق العمل بشكل فعال لتحقيق الأهداف" وافق على هذه العبارة ما نسبته (94.8%) بمتوسط حسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.64).

8- "أحرص على عدم نقل ما يحدث من خلافات في العمل إلى المجتمع الخارجي" وافق على هذه العبارة ما نسبته (83.8%) بمتوسط حسابي (4.28) وبانحراف معياري (0.92)، مما يدل على أن الموظفين لا ينقلون خلافاتهم في العمل إلى المجتمع الخارجي.

9- "تتسم آليات المساءلة الإدارية بالمرونة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (84.6%) بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.84)، مما يدل على أن آليات المساءلة الإدارية في ديوان التعليم تتسم بالمرونة.

10- "تتم إجراءات المساءلة الإدارية بنزاهة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (80.8%) بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن مساءلة الموظف من قبل رئيسه تتم بنزاهة بعد ثبوت الخطأ مباشرةً وهذا يدعم الفقرة رقم (6) في الانضباط والتي تنص على حرص الإدارة على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة.

11- "أحرص على عدم استخدام الهاتف بشكل غير مبرر" وافق على هذه العبارة ما نسبته (78.2%) بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن الموظفين لا يستخدمون هواتفهم إلا لأمر ضرورية سواء شخصية أو تتعلق بالعمل.

12- "يُسمح للموظف أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه من قبل الإدارة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (80.2%) بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أنه يسمح للموظفين بمناقشة الجزاء الذي وقع عليهم، وهذا يدعم فقرة رقم (9) في الانضباط والتي تنص على حرص الإدارة على الاستماع لتفسيرات ومبررات الموظفين لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.

جدول (3-12)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة العامة

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
%100	2	0.43	4.75	0	0	0	0	0	0	%24.4	38	%75.6	118	أحرص على الظهور بمظهر يليق بمكانتي كشخص إداري.
%100	1	0.39	4.81	0	0	0	0	0	0	%18.6	29	%81.4	127	أحافظ على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل.
%98.1	3	0.58	4.66	0	0	%1.9	3	0	0	%28.2	44	%69.9	109	أحرص على عدم استغلال منصبي لتحقيق مكاسب شخصية.
%78.2	11	0.89	4.12	%0.6	1	%4.5	7	%16.7	26	%37.8	59	%40.4	63	أحرص على عدم استخدام الهاتف بشكل غير مبرر.
%97.4	4	0.55	4.64	0	0	%0.6	1	%1.9	3	%29.5	46	%67.9	106	ألتزم باستخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة.
%83.3	8	0.92	4.28	%1.3	2	%4.5	7	%10.9	17	%31.4	49	%51.9	81	أحرص على عدم نقل ما يحدث من خلافات في العمل إلى المجتمع الخارجي.
84.6	9	0.84	4.20	0	0	%5.5	9	%9.6	15	%42.9	67	%41.7	65	تتسم آليات المساءلة الإدارية بالمرونة.

%80.3	10	0.99	4.15	%1.3	2	%8.3	13	%9.6	15	%35.3	55	%45.5	71	تتم إجراءات المساءلة الإدارية بنزاهة.
%98	6	0.53	4.59	0	0	0	0	%1.9	3	%36.5	57	%61.5	96	أحرص على تحقيق العدالة والمساواة في تعاملتي مع الموظفين.
%80.2	12	1.04	4.02	%1.3	2	%13.5	21	%5.1	8	%41.7	65	%38.5	60	يُسمح للموظف أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه من قبل الإدارة.
94.8	7	0.64	4.47	%0.6	1	0	0	%4.5	7	%41.0	64	%53.8	84	أتعاون مع فريق العمل بشكل فعال لتحقيق الأهداف.
%98.1	5	0.55	4.60	0	0	%0.6	1	%1.3	2	%35.3	55	%62.8	98	أحرص على ترك انطباع جيد لدى الموظفين.
		4.44	المتوسط الحسابي العام											
		0.43	الانحراف المعياري العام											

ثالثاً: تحليل العبارات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية:

تضمنت استمارة الاستبانة (6) عبارات متعلقة بالعلاقات الإنسانية، وهذه العبارات هي (23,24,25,26,27,28) وبيّن الجدول (4-13)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (4.32) و (4.77)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال الإنساني (4.53) وبانحراف معياري (0.41)، وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3)، مما يدل على أن الموظفين يتمتعون بعلاقات إنسانية عالية.

وفيما يأتي استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "أحرص على احترام ذوي الاحتياجات الخاصة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (98.1%) بمتوسط حسابي (4.77) وبانحراف معياري (0.46)، وهذا يدل على حرص الموظفين على احترام ذوي الاحتياجات الخاصة، وهذا نابع من الجانب الإنساني وحيث أن ذوي الاحتياجات الخاصة موجودون في مجتمعنا ويتم النظر إليهم بنظرة عاطفية حتى لا يشعرون باختلاف عن باقي أفراد المجتمع.

2- "أتعامل مع الموظفين بمرونة واحترام" وافق على هذه العبارة ما نسبته (99.4%) بمتوسط حسابي (4.62) وبانحراف معياري (0.49).

3- "أحرص على نبذ التعصب والحزبية بجميع أشكالها بين الزملاء" وافق على هذه العبارة ما نسبته (97.5%) بمتوسط حسابي (4.59) وبانحراف معياري (0.59)، وهذا يدل على حرص الموظفين على نبذ التعصب والحزبية التي قد تخلق مناخاً غير ملائم للعمل مما يؤثر على أداء الموظفين.

4- "أعزز علاقاتي الاجتماعية مع المجتمع المحلي" وافق على هذه العبارة ما نسبته (94.2%) بمتوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.64).

5- "أحارب المحسوبية في العمل" وافق على هذه العبارة ما نسبته (86.5%) بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.71)، وهذا يدل على أن الموظفين يحاربون المحسوبية في العمل لضمان المساواة بطريقة نزيهة، وهذا يدعم الفقرة رقم (10) في الأخلاقيات التي تنص على إجراء المساواة بنزاهة.

6- "أحرص على مشاركة الموظفين والزملاء بمناسباتهم الاجتماعية" وافق على هذه العبارة ما نسبته (87.8%) بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.80)، مما يدل على حرص الموظفين على مشاركة زملائهم بمناسباتهم الاجتماعية، ويأتي ذلك نتيجة العادات والتقاليد في المجتمع الليبي لأنه مجتمع طيب واجتماعي.

جدول (3-13)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبرة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
94.2%	4	0.64	4.51	0	0	1.3%	2	4.5%	7	35.9%	56	58.3%	91	أعزز علاقاتي الاجتماعية مع المجتمع المحلي.
97.5	3	0.59	4.59	0.6%	1	0	0	1.9%	3	34.0%	53	63.5%	99	أحرص على نبذ التعصب والحزبية بجميع أشكالها بين الزملاء.
86.5	5	0.71	4.38	0	0	0	0	13.5%	21	34.6%	54	51.9%	81	أحارب المحسوبية في العمل.
98.1%	1	0.46	4.77	0	0	0	0	1.9%	3	18.6%	29	79.5%	124	أحرص على احترام ذوي الاحتياجات الخاصة.
87.8%	6	0.80	4.32	1.3%	2	1.3%	2	9.6%	15	39.7%	62	48.1%	75	أحرص على مشاركة الموظفين والزملاء بمناسبةاتهم الاجتماعية.
99.4	2	0.49	4.62	0	0	0	0	0.6%	1	35.9%	56	63.5%	99	أتعامل مع الموظفين بمرونة واحترام.
			4.53	المتوسط الحسابي العام										
		0.41	الانحراف المعياري العام											

2.4.3 تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مستوى الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم

في مدينة بنغازي.

تضمنت استمارة الاستبانة (10) عبارات تتعلق بالتعرف على مستوى الأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم، ويبين الجدول (4-14) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (3.97) و (4.69)، كما أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.39) وبتباين معياري (0.47)، وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3)، مما يدل على أن الموظفين قيد الدراسة يرون أن أداءهم جيد.

وفيما يأتي استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "أبذل مجهوداً كبيراً في أداء عملي" وافق على هذه العبارة ما نسبته (98.8%) بمتوسط حسابي (4.69) وبتباين معياري (0.51)، مما يدل على أن الموظفين يبذلون مجهوداً كبيراً لأداء أعمالهم وقد يعزي الباحث ذلك لحرص الموظفين لبذل مجهود لأداء أعمالهم حرصاً منهم لعدم التعرض للمساءلة الإدارية.

2- "أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد له" وافق على هذه العبارة (95.5%) بمتوسط حسابي (4.56) وبتباين معياري (0.62)، وهذا يدل على حرص الموظفين على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد له ومن طبيعة الموظفين أن لديهم هذه الصفة، بالإضافة إلى أن المساءلة واضحة ومعلنة وأن المساءلة قد تركز على النتائج المتحققة، وبالتالي يدرك الموظفون أنهم لن يتعرضوا لعقوبات.

3- "أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي أواجهها خلال أدائي لعملي" وافق على هذه العبارة ما نسبته (97.4%) بمتوسط حسابي (4.51) وبتباين معياري (0.57)، مما يدل على حرص الموظفين على حل

مختلف مشاكلهم التي تواجههم أثناء العمل دون الرجوع إلى رئيسهم، وهي مبادرة تدل على تحملهم المسؤولية.

4- "أخطت مسبقاً للوصول للأداء الجيد" وافق على هذه العبارة ما نسبته (96.8%) بمتوسط حسابي (4.50) وبانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن الموظفين يخططون جيداً قبل تنفيذ أعمالهم من أجل الوصول للأداء الجيد.

5- "أدائي في العمل يوصف بالكفاءة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (93.6%) بمتوسط حسابي (4.44) وبانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على كفاءة الموظفين في الديوان.

6- "أتناقش مع زملائي بهدف تحسين أدائي" وافق على هذه العبارة ما نسبته (95.9%) بمتوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (0.63).

7- "لدي الميول للتكيف مع الظروف الصعبة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (89.1%) بمتوسط حسابي (4.35) وبانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على قدرة الموظفين للتكيف مع الظروف الصعبة.

8- "لدي الرغبة في التحدي أثناء عملي" وافق على هذه العبارة ما نسبته (87.8%) بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.79)، وهذا يدل على رغبة الموظفين في التحدي أثناء أدائهم لأعمالهم.

9- "يستشرك الموظفون في كثير من الأمور لإلمامك الواسع بكل كبيرة وصغيرة في عملك" وافق على هذه العبارة ما نسبته (78.9%) بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.82).

10- "يتم الاعتماد عليك في إنجاز المهام الصعبة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (74.4%) بمتوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.95).

جدول (3-14)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبرة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
%98.8	1	0.51	4.69	0	0	%0.6	1	%0.6	1	%27.6	43	%71.2	111	أبذل مجهوداً كبيراً في أداء عملي.
%95.5	2	0.62	4.56	0	0	%1.3	2	%3.2	5	%33.3	52	%62.2	97	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد له.
%96.8	4	0.62	4.50	0	0	%1.9	3	%1.3	2	%41.0	64	%55.8	87	أخطط مسبقاً للوصول للأداء الجيد.
%97.4	3	0.57	4.51	0	0	%0.6	1	%1.9	3	%42.9	67	%54.5	85	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي أواجهها خلال أدائي لعملي.
%74.4	10	0.95	3.97	%1.9	3	%5.8	9	%17.9	28	%41.7	65	%32.7	51	يتم الاعتماد عليك في إنجاز المهام الصعبة.
%78.9	9	0.82	4.08	0	0	%4.5	7	%16.7	26	%44.9	70	%34.0	53	يستشيرك الموظفون في كثير من الأمور لإمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك.
87.8	8	0.79	4.33	%0.6	1	%2.6	4	%9.0	14	%37.8	59	%50.0	78	لدي الرغبة في التحدي أثناء عملي.

%89.1	7	0.73	4.35	%0.6	1	%0.6	1	%9.6	15	%41.0	64	%48.1	75	لدي الميول للتكيف مع الظروف الصعبة.
%93.6	5	0.63	4.44	0	0	%0.06	1	%5.8	9	%41.7	65	%51.9	81	أدائي في العمل يوصف بالكفاءة.
95.6	6	0.63	4.43	%0.6	1	0	0	%3.8	6	%46.2	72	%49.4	77	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين أدائي.
		4.39	المتوسط الحسابي العام											
		0.47	الانحراف المعياري العام											

5.3 اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

1.5.3 اختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء

الوظيفي والتي تنص على:

- الفرضية الفرعية الأولى:

• الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانضباط الوظيفي والأداء

الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

• الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي

في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

يبين الجدول (4-15) أن معامل الارتباط بين الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي يساوي

(0.426**), وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.01)،

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي.

جدول (3-15)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي

المجال	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
الانضباط الوظيفي	0.426**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$

- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة العامة والأداء

الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة العامة والأداء

الوظيفي في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

يبين الجدول (4-16) أن معامل الارتباط بين أخلاقيات الوظيفة العامة والأداء الوظيفي يساوي

(**0.525)، وأن القيم الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.01)،

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة العامة والأداء الوظيفي.

جدول (3-16)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة والأداء الوظيفي

المجال	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
أخلاقيات الوظيفة العامة	0.525**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$

- الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي

في ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي في

ديوان التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.

يبين الجدول (4-17) أن معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي يساوي (**0.537)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي.

جدول (3-17)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل ارتباط بيرسون	المجال
0.000	0.537**	العلاقات الإنسانية

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$

بصورة عامة يبين الجدول (4-18) أن معامل الارتباط بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي يساوي (**0.570)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، أي أنه كلما زادت المساءلة الإدارية زاد الأداء الوظيفي.

جدول (3-18)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل ارتباط بيرسون	المجال
0.000	0.570**	المساءلة الإدارية

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4 تمهيد:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المساءلة الإدارية في ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي والمتمثل في (الانضباط الوظيفي، وأخلاقيات الوظيفة العامة، والعلاقات الإنسانية) كما هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي، أيضاً التعرف على العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي في الديوان.

2.4 نتائج الدراسة:

1- غالبية أفراد عينة الدراسة هن من الإناث حيث بلغت نسبتهن (64.1%)، وأن (52.6) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، بينما الأعمار (من 40 إلى 60 سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (33.3%)، وأغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية أو دبلوم أو ماجستير بنسبة (94.2%)، أما حملة الشهادة الثانوية فكانت نسبتهم (5.8)، وبلغت سنوات الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) (57%)، وأما من لديهم سنوات خبرة (أقل من 10 سنوات) بلغت نسبتهم (43%)، وأن (68.6%) من أفراد العينة يحملون تخصصاً تربوياً.

2- أظهرت الدراسة توافر تطبيق المساءلة الإدارية في الديوان قيد الدراسة، حيث حظيت بمتوسط حسابي عام (4.40)، بانحراف معياري (0.39)، في حين بلغ مستوى المساءلة في كل مجال كالتالي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام للعلاقات الإنسانية (4.53)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3).
- بلغ المتوسط الحسابي العام لأخلاقيات الوظيفة العامة (4.44)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3).
- بلغ المتوسط الحسابي العام للانضباط الوظيفي (4.28)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3).

3- بينت الدراسة أن هناك مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي في الديوان قيد الدراسة، حيث حظي بمتوسط حسابي عام (4.39) وانحراف معياري (0.47).

4- كشفت الدراسة أن (23.7%) من الموظفين الإداريين غير موافقين على أن آليات المساءلة الإدارية في العمل معلنة لجميع الموظفين.

5- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.570).

6- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.426).

7- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة العامة والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.525).

8- أظهرت الدراسة عن طريق معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.537).

3.4 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والتي تتمثل في

الآتي:

1. عمل دورات تدريبية للقائمين على عملية المساءلة الإدارية لإكسابهم مهارات التعامل مع الموظفين مما يؤدي إلى تفعيل هذا الجانب لديهم وانعكاس آثاره بشكل إيجابي على أداء الموظفين.
2. ضرورة استبدال نظام المساءلة التقليدية بنظام المساءلة الذكية والذي يقوم بمنح الثقة للعاملين من خلال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، وتعميق إحساسهم بالمسؤولية الذاتية والجماعية العالية تجاه عملهم.
3. زيادة وعي القيادات العليا بأهمية المساءلة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على أداء ديوان التربية والتعليم.
4. أن تستمر جهود التطوير الإداري في الديوان وأن يقوم الديوان بإجراء المزيد من الدراسات للوقوف على مستوى المساءلة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى إجراء المراجعة المستمرة لآليات المساءلة الإدارية المستخدمة في الديوان.
5. أن يتم ربط العقوبة مع التنفيذ، فبدون ربط العقوبة مع التنفيذ لا يمكن إنجاح نظام المساءلة، وكذلك وضع نظام حوافز فعال يعزز الأداء الجيد للموظفين.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أ- الكتب:

- القرآن الكريم.
- إبراهيم، مروان عبد المجيد (2000)، أسس البحث العلمي، (الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر).
- أخو أرشيدة، عالية (2006)، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، (الطبعة الأولى، عمان: دار حامد للنشر).
- أفندي، عطية حسن (2002)، الإدارة العامة: إطار نظري مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة، (الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية).
- البرادعي، بسيوني محمد (2009)، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، (الطبعة الأولى، القاهرة).
- توفيق، عبدالرحمن (2010)، تنمية الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك).
- جاد الرب، سيد محمد (2016)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، (الطبعة الثانية، الإسماعيلية).
- جبارة، عطية جبارة (بدون)، الإعلام والعلاقات الإنسانية، (الطبعة الأولى، بنغازي: منشورات جامعة بنغازي).
- الحلابي، إبراهيم عباس (2013)، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، (القاهرة: دار الفكر العربي للنشر).
- الخالدي، إبراهيم بدر (2011)، معجم الإدارة، (الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر).

- الخزامي، عبدالكريم (1999)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، (الطبعة الأولى، الرياض: دار الساعي للنشر).
- خليفة، قصي قحطان (2012)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الثانية، عمان: دار صفاء للنشر).
- درة، عبدالباقي والصباع، زهير (2010)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر).
- الدوسري، محمد بن عابد (2005)، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري والمعاصر، (الطبعة الأولى، الرياض: مركز الدراسات والبحوث).
- ديرري، زاهد محمد (2009)، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، (الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر).
- ديسلر، جاري، ترجمة عبدالمتعال، محمد و جودة، عبدالمحسن (بدون)، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: دار المريخ للنشر).
- راوية، محمد حسن (2001)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية).
- راوية، حسن (2001)، السلوك في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- رشيد، مازن فارس (2004)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الثانية، الرياض: العبيكان للنشر).
- زايد، عادل محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، (الطبعة الأولى، القاهرة).
- شبيب، محمد علي (2004)، العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، (الطبعة الأولى، القاهرة: دار النهضة للنشر).
- صابر، فاطمة وخفاجة، ميرفت (2002)، أسس و مبادئ البحث العلمي، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: مكتبة الاشعاع للنشر).
- الصيرفي، محمد (2007)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي).

- الطويل، هاني (2006)، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، (الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر).
- عبدالباقي، صلاح الدين وحنفي، عبدالغفار (1988)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: المكتب العربي الحديث).
- عبدالغني، هلال محمد (2007)، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد ودور الشفافية والمساءلة في محاربة الفساد، (الطبعة الأولى، مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية).
- عبدالفتاح، رباب حسين (1997)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، القاهرة).
- عبيدات، محمد وآخرون (1999)، منهجية البحث العلمي، (الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر).
- العرفي، عبدالله بالقاسم (1993)، الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، (الطبعة الأولى، بنغازي: منشورات جامعة بنغازي).
- الغالبي، طاهر ووائل، إدريس (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، (الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر).
- الغامدي، سعيد بن ناصر (2010)، أخلاقيات العمل، (الطبعة الأولى، مكة المكرمة: الإدارة العامة للنشر).
- فارس، علي محمود (2014)، نظريات التنظيم الإداري، (الطبعة الأولى، البيضاء: جامعة عمر المختار).
- القحطاني، محمد (2012)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الثانية، الرياض: دار العبيكان للنشر).
- ماهر، أحمد (2012)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية).
- مرسي، نبيل حامد (2010)، فن إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: المكتب الحديث للنشر).

• مصطفى، صلاح عبدالحميد (1994)، الإدارة المدرسية، (الطبعة الأولى، الرياض: دار المريخ للنشر).

• مصلح، عبير (2013)، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، (الطبعة الثالثة، رام الله: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة).

• هاينز، مارون ترجمة مرسي، محمود و الصباغ زهير (1988)، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، (الرياض: إدارة البحوث للنشر).

• الهيتي، خالد (2003)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر).

ب- الدوريات والمؤتمرات والتقارير:

• أورتيز، إيفين (2004)، "تفويض السلطة والمساءلة"، سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، تقرير لوحة التفتيش المشتركة، ص 1-34.

• أورتيز، إيفين (2013)، "أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة"، الدورة السادسة والأربعون روما، تقرير لوحة التفتيش المشتركة، ص 2-85.

• جميلة، بن زاف (2015)، "العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع21، ص 59-70.

• خليفات، عبدالفتاح والمطارنة، شيرين (2010)، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، ع2، ص 599-641.

• سايح، بوزيد (2012)، "سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد"، مجلة الباحث، ع10، ص 55-66.

• شراد، وافية (2013)، "مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، ع14، ص 139-151.

- شكر، ليلي حسام الدين (2007)، "أثر إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء على الرضا عن تقييم الأداء الوظيفي" مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع69، ص527-596.
- الصاوي، علي (2009)، "ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية"، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العُمانية، سلطنة عمان، مسقط.
- الطراونة، رشا (2010)، "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية"، المجلة الأردنية، مجلد6، ع1، ص63-94.
- عبدالستار، رضا (2009)، "متطلبات تعزيز المساءلة" المؤتمر السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، مصر، القاهرة، ص61-66.
- عبد المحسن، توفيق (2002)، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، مجلة الرقابة الشاملة، مجلد10، ع158، ص30-35.
- عطية، العربي (2012)، "أثر استخدام التكنولوجيا على الأداء الوظيفي" مجلة الباحث، ع10، ص321-332.
- العمري، خالد (2004)، "المساءلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي"، المؤتمر العربي الرابع حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم، الأردن، عمان.
- العوامل، نائل (2004)، "الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة" مجلة العلوم الإنسانية، مجلد31، ع3، ص66-74.
- محمود، محمد مجيد (2012)، "أخلاقيات الوظيفة العامة وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية"، مجلة الاقتصاد، ع3، ص1493-1499.
- المطيري، عبدالرحمن (2016)، "المساءلة في النظام التربوي"، مجلة الراي، ع133، ص28.
- النعاس، صفوت (2006)، أخلاقيات الإدارة والأعمال، المؤتمر العربي الأول، مصر، شرم الشيخ.

ج- الرسائل:

- أبوحمدة، سعدة أحمد (2008)، "درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة أعمال.
- البدرى، فوزي (2013)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي، قسم الإدارة.
- البلوي، محمد (2008)، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، محافظة الوجه، جامعة مؤتة.
- جبر، عبدالرحمن محمد (2010)، "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة أعمال.
- الحارثي، عبدالله بن صالح (2008)، "بناء نموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- الحسن، مي محمود (2010)، "درجة المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما"، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، جامعة النجاح، قسم إدارة أعمال.
- الساعدي، حسن (2012)، "المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي، قسم الإدارة.
- سلامة، جهاد (2013)، "دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة أعمال.
- شامي، صليحة (2010)، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة بومرداس.

- الشريف، حنين (2013)، "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة أعمال.
- الشريف، هاجر (2013)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي، قسم الإدارة.
- عقيل، ناصر بن محمد (2006)، "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف.
- الفايدي، سالم (2008)، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف.
- القداري، معتز (2013)، "الاتصالات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي، قسم الإدارة.
- الكاديكي، حنين (2013)، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي، قسم الإدارة.
- المدني، معن (2007)، "المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم"، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.
- نوفل، كمال راتب (2015)، "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة أعمال.

د- مقالات على شبكة الإنترنت:

- بن رزوق، عبدالكريم (2012)، "الأداء الوظيفي"، مقالة على موقع وجدة، تاريخ الزيارة 12-23-

.2016

- خنجي، زكريا عبدالقادر (2015)، "أخلاقيات العمل والانضباط الوظيفي" مقالة على موقع زكريا الخنجي، تاريخ الزيارة 11-6-2017.

www.zakariyakhunji.com

- الكردي، أحمد (2010)، "الأداء الوظيفي"، مقالة على موقع طريق التفوق والنجاح، تاريخ الزيارة 23-12-2016.

www.kenanaonline.com

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Ataphia, D (2011): An Assessment Of Accountability among Teachers, in secondary Schools in Delta , **African Journal of Social Sciences**, PP 115-125.
- Perie & Park (2007): Key Elements for Educational Accountability models, A paper commissioned by the Council of Chief State School Officers Accountability Systems and Reporting State Collaborative, Washington, PP 3-117.
- Sabine & Anne (2010): Job Performance, **Academy of Management Journal**, Los Angeles, Vol1, PP 427-447.

الملاحق

ملحق (1)
أسماء المحكمين

أسماء المحكمين

الاسم	القسم	الجامعة
د. ناصر احسونة	إدارة أعمال	جامعة بنغازي
د. خالد الطيرة	إدارة أعمال	جامعة بنغازي
د. مبروكة الخفيفي	إدارة أعمال	جامعة بنغازي
د. عبد الغفار المنفي	الإحصاء	جامعة بنغازي

ملحق (2)

رسالة الإرفاق

السادة موظفو الديوان المحترمون.

تحية طيبة وبعد ،،،

إسهاما منكم في إثراء وتشجيع البحث العلمي والقائمين عليه، يضع الباحث بين أيديكم استمارة الاستبيان المرفقة. والتي تهدف لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي في ديوان التربية والتعليم في مدينة بنغازي.

تفضلك بالإجابة على هذا الاستبيان ينم عن وعي أصيل وثقافة عالية وإدراك بأهمية البحث العلمي لحاضر ومستقبل واعد لبلدنا الحبيب وإن أي تعاون منكم سيكون له بالغ الأثر في إنجاح هذه الدراسة.

علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها منكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم سلفاً لتحقيق أهداف هذا البحث العلمي.

الباحث

ملحق (3)

صحيفة الاستبانة

أولاً - معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة.

من 30 - إلى أقل من 40 سنة.

من 40 - إلى أقل من 50 سنة.

من 50 - إلى أقل من 60 سنة.

من 60 سنة فأكثر.

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل. دبلوم عالٍ.

جامعي (بكالوريوس - ليسانس). ماجستير.

دكتورة.

4. التخصص: تربوي غير تربوي

5. مدة الخدمة:

أقل من 5 سنوات. من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 إلى أقل من 20 سنة.

من 20 سنة فأكثر.

ثانياً: المساءلة الإدارية: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: الانضباط الوظيفي						
1	ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل.					
2	أراعي التسلسل الهرمي في العمل.					
3	أحرص على التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل.					
4	ألتزم بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات.					
5	أحرص على استغلال أوقات العمل الرسمي وعدم استقبال الزوار الخاصين.					
6	أليات المساءلة الإدارية في العمل معلنة لجميع الموظفين.					
7	تتم المساءلة الإدارية في العمل بناء على معلومات موثوقة.					
8	تحرص الإدارة على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة عند ثبوته.					
9	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.					
10	تلتزم الإدارة الموظفين بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.					
ثانياً: أخلاقيات الوظيفة العامة						
11	أحرص على الظهور بمظهر يليق بمكانتي كشخص إداري.					
12	أحافظ على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل.					
13	أحرص على عدم استغلال منصبني لتحقيق مكاسب شخصية.					
14	أحرص على عدم استخدام الهاتف بشكل غير مبرر.					
15	ألتزم باستخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة.					
16	أحرص على عدم نقل ما يحدث من خلافات في العمل إلى المجتمع الخارجي.					
17	تتسم أليات المساءلة الإدارية بالمرونة.					
18	تتم إجراءات المساءلة الإدارية بنزاهة.					
19	أحرص على تحقيق العدالة والمساواة في تعاملني مع الموظفين.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
20	يُسمح للموظف أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه من قبل الإدارة					
21	أتعاون مع فريق العمل بشكل فعال لتحقيق الأهداف					
22	أحرص على ترك انطباع جيد لدى الموظفين					
ثالثاً: العلاقات الإنسانية						
23	أعزز علاقاتي الاجتماعية مع المجتمع المحلي					
24	أحرص على نبذ التعصب والحزبية بجميع أشكالها بين الزملاء					
25	أحارب المحسوبية في العمل					
26	أحرص على احترام ذوي الاحتياجات الخاصة					
27	أحرص على مشاركة الموظفين والزملاء بمناسباتهم الاجتماعية					
28	أتعامل مع الموظفين بمرونة واحترام					

ثالثاً_ الأداء الوظيفي: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	أبذل مجهوداً كبيراً في أداء عملي.					
2	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد له.					
3	أخطط مسبقاً للوصول للأداء الجيد.					
4	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي أواجهها خلال أدائي لعملي.					
5	يتم الاعتماد عليك في إنجاز المهام الصعبة					
6	يستشيرك الموظفون في كثير من الأمور لإمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك.					
7	لدي الرغبة في التحدي أثناء عملي.					
8	لدي الميول للتكيف مع الظروف الصعبة.					
9	أدائي في العمل يوصف بالكفاءة					
10	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين أدائي					

وشكراً على حسن تعاونكم

ملخص الدراسة

باللغة الانجليزية

Abstract

The aim of this study is to find out whether there is a relationship between managerial accountability and job performance from the point of view of the personnel of the Education Bureau in Benghazi. The study consists of all (350) employee. A stratified sample of (184) employees was taken. To achieve the goal of the study the researcher used the analytical descriptive method. The basic data of the study were collected through a questionnaire, and for the analysis of the data and the hypotheses of the study, the SPSS program was used.

This study reached several findings that can be summarized as followed:

- The study showed the availability of managerial accountability in the bureau under study. It has a general average of (4.40), with a standard deviation (0.39).
- The study showed that there is a high level of occupation performance in the bureau under study. It has a general average of (4.39) with a standard deviation (0.47).
- The correlation coefficient (Pearson) showed a statistically significant relationship between managerial accountability (occupation discipline, general occupation ethics, and human relations) and job performance. The coefficient of relationship reached (0.570 **).

Through the previous results, a number of recommendations were presented, including the following:

1. Conducting training courses for the managers of the managerial accountability process to provide them with the skills of dealing with personnel, which leads to activating this aspect and having a positive impact on the performance of personnel.
2. The need to replace the traditional accountability system with the smart accountability system, which gives personnel confidence through their knowledge, experience and skills, and extend their sense of self-responsibility and high community towards their work.

3. Increase the awareness of senior managers of the importance of managerial accountability in improving the level of job performance, which is reflected positively on the performance of the Bureau of Education.
4. Efforts of management development should continue in the Bureau and the Bureau should undertake further studies to determine the level of managerial accountability and the factors affecting it, in addition to the continuous review of the managerial accountability mechanisms used by the Bureau.



Managerial Accountability And Its Relationship To Job Performance

**"A field study on the administrative staff of the Bureau of Education in
Benghazi"**

By:

Ramadan Hussain Elaribi

Management - Faculty of Economics – University Of Benghazi – Fall 2011

Supervisor:

Dr. Abdulgader Ayad Amer

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Master's degree in management, Faculty of Economics, University of Benghazi .

University of Benghazi

Faculty of Economics

Fall 2017