

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

الرقابة والاتصال الاداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين
في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين
من وجهة نظر العاملين فيها

رسالة ماجستير
مقدمة من

حسن نبيل عبد الجابر رمضان

اشراف

د. غسان حسين الحلو

د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية بكلية
الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين

نابلس

١٤٢٢هـ / ٢٠٠١م

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين
في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين
من وجهة نظر العاملين فيها

رسالة ماجستير
مقدمة من

حسن نبيل عبد الجابر رمضان

إشراف

د. غسان حسين الحلو

د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ ٢٨ / ٤ / ٢٠٠١ وأجيزت

أعضاء اللجنة
د. عبد الناصر القدومي (رئيساً)
د. غسان حسين الحلو (عضواً)
د. عبيد عيساف (عضواً)
د. محمد عمران (ممتحن خارجي)

نابلس

١٤٢٢ هـ / ٢٠٠١ م

الإهداء

إلى

والدي ووالدتي

اخوتي علي، حسام، هلال، محمود
واخواتي

زوجتي وبناتي حنين ونادين

وكافة الأصدقاء

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع ، وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الدكتور عبد الناصر القدومي على هذه الأطروحة لما بذله من الجهد العلمي لإنجاز الأطروحة .

وأقدم بكامل الشكر الجزيل إلى الدكتور غسان الحلو لما قدمه من نصائح وإرشادات أثناء إعداد هذه الأطروحة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى الدكتور محمد عمران لتفضله بمناقشة موضوع الرسالة وإثرائها .

ولا يفوتني أن أشكر مدراء مديريات التربية والتعليم في كافة المحافظات لتعاونهم في توزيع أداة الدراسة والعمل على إسترجاعها .

وأشكر كافة زملائي في العمل لتشجيعهم ومساعدتهم لي لإنهاء هذه الدراسة وتقديمهم كل الدعم المعنوي لي.

الباحث

فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>المحتويات</u>
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ذ	قائمة الاشكال
ر	قائمة الملاحق
ز	الملخص
	الفصل الاول : مشكلة الدراسة واهميتها
٢	مقدمة الدراسة
٩	مشكلة الدراسة واسئلتها
١٠	اهمية الدراسة
١١	اهداف الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٢	حدود الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني : الخلفية النظرية والدراسات السابقة
١٥	الدراسات المتعلقة بالاتصال
١٥	الدراسات العربية
٢٥	الدراسات الأجنبية
	الدراسات المتعلقة بالرقابة الادارية
٣٢	الدراسات العربية
٤٦	دراسات الاجنبية

٥٤٣٨٢٤

الفصل الثالث :إجراءات الدراسة

٥٤	منهج الدراسة
٥٤	مجتمع الدراسة
٥٥	عينة الدراسة
٥٧	اداة البحث
٥٩	صدق الاداة
٥٩	ثبات الاداة
٦٠	اجراءات تنفيذ الدراسة
٦١	المعالجة الاحصائية

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

٦٣	النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
٧٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٨٠	النتائج المتعلقة بالفرضيات

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

١٠٨	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
١٠٩	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
١١٠	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
١١٨	التوصيات
١١٩	مراجع الدراسة
١٢٨	الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)
١٣١	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع مجتمع الدراسة في محافظات شمال فلسطين	٥٤
٢	توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٥٥
٣	توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	٥٦
٤	توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	٥٦
٥	توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير حجم الدائرة	٥٦
٦	مجالات استبانة الرقابة الادارية موزعة على الفقرات	٥٧
٧	مجالات استبانة الاتصال الاداري موزعة على الفقرات	٥٨
٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	٦٤
٩	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال التعليمات	٦٥
١٠	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال القرار الاداري	٦٦
١١	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال وسائل الرقابة الادارية.	٦٧
١٢	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال الرقابة الادارية.	٦٨
١٣	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الرقابة الادارية والدرجة الكلية .	٦٩
١٤	نتائج ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات الرقابة الادارية.	٧٠
١٥	نتائج اختبار سيداك للمقارنات الثنائية بين المتوسطات على مجالات الرقابة .	٧٠
١٦	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال .	٧٣
١٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال توصيل المعلومة في الوقت المناسب .	٧٤
١٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال التلاوم مع التوقعات والامال والقيم .	٧٥

١٩	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي.	٧٦
٢٠	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الاتصال والدرجة الكلية عند افراد عينة الدراسة.	٧٦
٢١	نتائج ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات الاتصال .	٧٧
٢٢	نتائج اختبار سيداك للمقارنات الثنائية بين المتوسطات على مجالات الاتصال .	٧٨
٢٣	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم .	٨٠
٢٤	المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الادارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	٨١
٢٥	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الرقابة الادارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	٨٢
٢٦	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	٨٣
٢٧	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية للرقابة الادارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي .	٨٤
٢٨	المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الادارية تبعا لمتغير سنوات الخدمة .	٨٥
٢٩	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الرقابة الادارية تبعا لمتغير سنوات الخدمة .	٨٦
٣٠	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية تبعا لمتغير سنوات الخدمة .	٨٧
٣١	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات على مجال التعليمات تبعا لمتغير سنوات الخدمة	٨٨
٣٢	المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الادارية تبعا لمتغير المركز الوظيفي.	٨٩
٣٣	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الرقابة الادارية تبعا	٩٠

	لمتغير المركز الوظيفي .	
٣٤	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.	٩١
٣٥	المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الادارية تبعاً لمتغير حجم الدائرة	٩٢
٣٦	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الرقابة الادارية تبعاً لمتغير حجم الدائرة .	٩٣
٣٧	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية للرقابة تبعاً لمتغير حجم الدائرة .	٩٤
٣٨	المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .	٩٥
٣٩	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الاتصال الاداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .	٩٦
٤٠	المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة .	٩٧
٤١	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الاتصال الاداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة .	٩٨
٤٢	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات على مجال افتتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	٩٩
٤٣	المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال تبعاً لمتغير المركز الوظيفي .	١٠٠
٤٤	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الاتصال الاداري تبعاً لمتغير المركز الوظيفي .	١٠١
٤٥	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية للاتصال الاداري تبعاً لمتغير المركز الوظيفي .	١٠٢
٤٦	المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال تبعاً لمتغير حجم الدائرة .	١٠٣
٤٧	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الاتصال الاداري تبعاً لمتغير حجم الدائرة .	١٠٤
٤٨	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات على مجال التلاؤم مع التوقعات والامال تبعاً لمتغير حجم الدائرة .	١٠٥
٤٩	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية للاتصال تبعاً لمتغير حجم الدائرة .	١٠٦

قائمة الأشكال

رقم الشكل	موضوعه	رقم الصفحة
١	المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة	٧١
٢	المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال	٧٩

٥٤٣٨٢٤

قائمة الملاحق

الصفحة	موضوعه	رقم الملحق
١٣٠	الاستبانة	١

الملخص

الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها في العام الدراسي ٢٠٠١/٢٠٠٠ ، وقد حاولت الدراسة التعرف إلى درجة الرقابة لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية ودرجة كل بعد من الأبعاد الخمسة للرقابة :- (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية ، والتعليمات ، والقرار الإداري ، ووسائل الرقابة ، والرقابة الإدارية)

ودرجة كل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة بالرقابة ، وكذلك التعرف إلى درجة الاتصال ودرجة كل بعد من أبعادها الأربعة :- (انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال ، وتوصيل المعلومة في الوقت المناسب ، والتلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم ، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي) ودرجة كل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة بالاتصال ، وذلك لمعرفة مدى فاعلية الرقابة والاتصال لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم ، وطبيعة العلاقة بينهما ، والكشف عن مواطن القوة والضعف فيهما ، وتوضيحها لأصحاب الاختصاص . كذلك هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة المستقلة على النتائج ، وقد تمثلت المتغيرات بالمؤهل العلمي ، و سنوات الخدمة ، و المركز الوظيفي ، و حجم الدائرة .

أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٧٣) موظفاً في (١١) محافظة بطريقة العينة العشوائية الطبقية ، استرجع (٢٣٥) استبانة بعد الاستجابة عليها.

احتوت أداة الدراسة على استبانتين: الأولى خاصة بالرقابة طورها الباحث مكونة من (٤٣) فقرة موزعة على خمسة مجالات والثانية خاصة بالاتصال وقد استخدمها (اللوذي، ١٩٩٩) وذلك لملاءمتها لأغراض الدراسة ، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها على (٨) مختصين ، وحساب معامل الثبات حيث كان (٠,٨٦) لاستبانة الرقابة ، و (٠,٩٠) لاستبانة الاتصال .

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والاتصال ، وأظهرت أن الدرجة الكلية للرقابة متوسطة حيث وصلت (٦٩,٥%) ، وأن أفضل مجالات الرقابة مجال (التعليمات) ونسبته (٧١,٦%) ويليه بالترتيب مجال وسائل الرقابة الإدارية ونسبته (٧٠,٦%) ، ومجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية ونسبته (٦٩,٦%) ، ومجال الرقابة الإدارية ونسبته (٦٨,٦%) ، ومجال القرار الإداري (٦٧,٤%) ، أما بالنسبة لدرجة الاتصال الكلية فقد كانت كبيرة حيث وصلت (٧٣,٦%) ، وأن أفضل مجالات الاتصال هو مجال توصيل المعلومة في الوقت المناسب ونسبته (٧٨,٤%) ويليه بالترتيب مجال اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال ونسبته (٧٦,٤%) ، ومجال انفتاح وصدق نظم الاتصال ونسبته (٧٠,٦%) ، ومجال التلاؤم مع التوقعات والقيم ونسبته (٦٩,٤%) ()

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمؤهل العلمي على الاتصال ، بينما كانت الفروق دالة احصائياً للمؤهل العلمي على الدرجة الكلية للرقابة و(مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية) لصالح حملة الدبلوم .

وأظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق على مجال الاتصال (انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال) لصالح دون (٥) سنوات ، بينما وجدت فروق على مجالي الرقابة (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية ، والتعليمات) لصالح أكثر من (١٠) سنوات ، أما بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي فقد وجدت فروق على الدرجة الكلية للاتصال لصالح رئيس القسم ، بينما وجد فروق على مجال الرقابة (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية) لصالح الموظف ، أما متغير حجم الدائرة فقد وجدت فروق دالة احصائياً على الدرجة الكلية للاتصال وعلى مجال (التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم) لصالح حجم الدائرة التي تحتوى أقل من (٣٠) موظف ، ووجدت فروق على الدرجة الكلية للرقابة لصالح حجم الدائرة التي تحتوى أقل من (٣٠) موظف أيضاً .

وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها، ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية ، التنويع في أساليب الاتصال الملانمه للموقف الإداري ، والقضاء على الروتين والبيروقراطية ، وإفساح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتسهيل عملية الاتصال وتعزيز صراحة وصدق نظم الاتصال ، وضرورة تطوير دوائر الرقابة الفرعية لتشمل الاتصال والمعلومات معاً ، والاهتمام بالدورات الإدارية بشكل متوازن مع الدورات التربوية ، والتنويع بوسائل الرقابة الادارية المتبعة.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة :

تشتمل العملية الإدارية على عدة عناصر هي:- التخطيط، والتنظيم، والإشراف والاتصال ،و الرقابة ،والقيادة ، ومن ضمن هذه العناصر الرقابة والاتصال ، اللتان ساهمتا كغيرهما من الوظائف الإدارية بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مختلف مراحل التاريخ وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبح أي نظام إداري لا تتوفر فيه رقابة فعالة أو منتظمة واتصال جيد ومتميز يعتبر نظاماً ناقصاً يفتقر إلى مقومات وجوده.

فالرقابة تقوم على أساس مهم وهو فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولاً بأول مع الأهداف المعيارية كما ونوعاً ،والتي حددتها المنشأة بالخطة المعمول بها وتزداد صعوبات الرقابة كلما كبر حجم المنشأة وزاد عدد أفرادها ، والرقابة عملية شاملة بمعنى أنها تنصب على جميع النشاطات في المنشأة وأهمها الأفراد والموارد وكيفية أداء العمل والأموال.

فقد عرف المصري (١٩٩٩) الرقابة على أنها " العملية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة.

وعرف نيومان (Newman,1975) الرقابة على أنها عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف.

وتتحرك الرقابة الإدارية إما بصورة تلقائية من جانب الإدارة ذاتها أو بناء على تظلم يقدم للإدارة من الأفراد . والرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره إلى الغير .

والرقابة تقوم بها الإدارة بنفسها لمراقبة أعمالها والتحقق من مدى مراقبتها
للقانون أو ملاءمتها للظروف المحيطة بها (جمال الدين، ١٩٩٢)

فلم تعد الرقابة في العصر الحديث وبصفة خاصة بالدول المتقدمة مجرد أداة
للتحقق من مدى سلامة التصرفات المالية التي تقوم بها أقسام النظام المختلفة والتأكد من
مدى شرعية هذه التصرفات، ومطابقتها للقوانين واللوائح، بل ذهبت إلى أبعد من ذلك
بحيث أصبحت عملية فحص وتقييم مستمرة لمختلف عناصر الكفاءة والفاعلية لمختلف
النشاطات التي تمارسها هذه الأقسام أمراً حتمياً.

وبشير دروكر (Drucker، 1980) إلى أنه حتى تحقق أي مؤسسة أهدافها لا بد
من وضع خطط، ومعايير لتوجيه وضبط الأداء، ومن هنا تبرز أهمية الرقابة التي
يمكن تعريفها على أنها التحقق من أن التنفيذ يتم وفق بيان للتوجيه المحدد مسبقاً في
خطة العمل وضمن القواعد المقررة مسبقاً وذلك بقصد تبيان جوانب الخطأ والضعف
والانحراف وإيجاد الحلول المناسبة لها لتلافي تكرار وقوعها وتحديد المسؤولين عن
ارتكابها، وضمان حسن تطبيق القواعد والوصول إلى معدلات عالية من الأداء.

لذلك فإنه يمكن القول بأن الرقابة الجيدة هي الطريق إلى الأداء الجيد، إذ أنها
تساعد على التقليل من الأخطاء، ومنع آثارها المباشرة، والجانبية وخفض التكاليف
وزيادة الفاعلية والتكيف مع الظروف والمستجدات.
والرقابة مستخدم ومصدر للمعلومات معاً، فهي نظام معلومات متكامل له مكوناته
ومدخلاته ومخرجاته وحتى يحقق ذلك النظام أهدافه لا بد أن تتوفر فيه خصائص معينة
مثل الدقة والشمولية والاستمرارية والموضوعية (Anthony, 1988).

ويرى المصري (١٩٩٩) أن الرقابة ليست مهمة واحدة أو نشاط واحد ولكنها عملية
تتكون من مراحل متجانسة ومتتابعة، ومن هنا فإن عملية الرقابة تبدأ قبل الخطط
الموضوعة وتستمر معها ولا تنتهي بانتهائها، مثلها مثل عملية التقويم إذ أن الرقابة
عملية مستمرة تبدأ بوضع المعايير اعتماداً على الأهداف والإمكانات والظروف ومن ثم
تتابع الأداء وتقارنه بتلك المعايير لتتخذ بعدها المؤسسة القرار المناسب بشأن أعمالها

المستقبلية ، وباختلاف تعريفات الرقابة إلا أنها تؤدي إلى مضمون واحد ومفهوم متكامل من خلال التعميمات التالية :-

١- الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطوة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير .

٢- الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما عملية ملازمة لأداء كل منها .

٣- الرقابة واجبة وضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم ولجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد التام من سير العمل بدقة (عباس، ١٩٩٥)

والرقابة الحقيقية هي تلك الرقابة التي تستطيع أن تسبق الأحداث فتعمل على التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة، وتمنع هذه الانحرافات قبل حدوثها، ليتم التنفيذ وفق مقاييس مقررّة، وهذا التعريف يعكس التطور الديناميكي الذي حصل لمفهوم الرقابة فبعد أن كانت وظيفة إصلاحية تنتظر وقوع الخطأ لإصلاحه أصبحت وقائية تعمل على اكتشاف الخطأ قبل وقوعه ومنعه قدر الإمكان، والرقابة وسيلة وليست غاية (سالم وآخرون، ١٩٩٢).

كما أن الرقابة تهدف أيضاً إلى تعزيز الأداء الجيد للعاملين، وتوجيههم ورفع روحهم المعنوية بما يحصلون عليه من مكافآت وتقدير لما لذلك من دور في تعزيز انتمائهم، في الوقت الذي تسعى فيه إلى مساعلة المسيء ضمن المنظور الإيجابي للرقابة .

وللرقابة أشكال متعددة كما أوضح الشريف (١٩٩٦) حيث يرى أن هناك ثلاثة أشكال رئيسية للرقابة هي : الرقابة السابقة ، والرقابة الجارية ، والرقابة اللاحقة، ويوضحها بأن الرقابة السابقة هي التي تتعامل مع مدخلات النظام، والرقابة الجارية هي التي تركز على عمليات التحويل، وبالرقابة اللاحقة يهتم ويركز على مخرجات النظام .

وحول أهداف الرقابة الإدارية يلخصها منصور (١٩٩٩) بما يلي:-

- ١- منع وقوع الأخطاء، من خلال نظام رقابي سليم وتحديد الاختصاصات والصلاحيات.
- ٢- منع تكرار الأخطاء و اتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت والسعة المناسبين.
- ٣- الإصلاح الإداري من خلال تكوين مفهوم لدى العاملين، أن الرقابة موجودة من أجل حل مشاكلهم ورفع الكفاءة .

والرقابة الإدارية قد تواجه بعض المقاومة من قبل العاملين وذلك لأسباب مختلفة ومن هنا لا بد من مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد فإذا كان الأفراد والجماعات غير مهتمين وغير قابلين وغير متجاوبين مع نظام الرقابة وأهدافه ، فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إنجاحه (الشريف ١٩٩٦).

أما الاتصال فيشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والانفعالات، والاتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة، فإن عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة فإن من الواجب إيجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية والتي تشكل النظام الإداري العام لأن تأثير الاتصال يعني شلل الإدارة واختلالها .

وقد عرف كل من هوكنز وبرستون (Hawkins & Preston, 1981) الاتصال أنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك- الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات- بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وأكد ليلكو (Lillico, 1972) أن الاتصال وسيلة لتبادل المعلومات بهدف إظهار طبيعة الوضع داخل المؤسسة والعمل على تحسينه ، وأوضح أن هناك عدة وظائف للاتصالات تتعلق بجمع المعلومات والبيانات تمهيداً لاتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات بعد اتخاذ القرارات .

وعرفه جاري (Gary, 1980) على أنه تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني واعتبره جوهر عمل المنشأة ، أي إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل في إطار المؤسسة الواحدة مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل .

وأكد ماير (Mayers, 1980) أن عملية الاتصال عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال عملية التفاعل ، و أن عملية الاتصال لا بد أن تتميز بالانتشار في الزمان والمكان فضلاً عن استمراريتها وقابليتها للتنبؤ .

ويشير دونتليياغيل (Dontlelliageel, 1991) إلى تواجد عدة أشكال من الاتصال داخل المنظمة والتي تم تصنيفها إلى أفقية وعمودية (هابطة ، وصاعدة) من وجهة نظر اتجاه تدفقها داخل الهيكل الإداري للمؤسسات .

ويمكن القول أن نوع الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المؤسسة أو المنظمة والتي هي بدورها تقوم بعملية الرقابة وتمارسها بأشكالها وأساليبها المختلفة والتي ترى مصلحة المؤسسة من خلالها وتحقق أهدافها.

وتتبع أهمية الاتصالات في أن أي مؤسسة تعتمد إلى حد كبير على مدى انفتاح نظم الاتصالات المعمول بها ، وذلك لما للبيانات والمعلومات المنقولة من أهمية في اتخاذ القرارات ، وقد تطورت النظرة إلى الاتصال من خلال التطور العلمي والتكنولوجي حيث دعى كاسيولاتو وبابستنا (Cassiolato & Baptista, 1996) إلى استعمال لوسائل التكنولوجيا المتقدمة كشبكات "الكمبيوتر" و"الإنترنت" والأقمار الصناعية في عملية التعلم والاتصال عن بعد .

وقد عبر جاري (١٩٩٧) عن عملية الاتصالات في المنظمات بأنها روح ودم المنظمة ويلعب المشرف فيها دوراً هاماً لتفسير المعلومات وتنقيتها.

وانطلاقاً من أهمية الاتصال الإداري لا بد من استخدام شتى وسائل الاتصال الحديثة لتحقيق غاياتها وأهدافها واعتماد المرونة اللازمة في عملية الاتصال بين المسؤولين فيها على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم، كما لا بد من التدريب على عملية من عمليات الاتصال والتنسيق بين وحدات التدريب المختلفة في المنظمات .

وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية من كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين ، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه ، كما أنه من جهة أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الأفعال لديهم اتجاه أهداف التنظيم وسياسته ، كما أنه بالاتصالات يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل ويحميهم وبهذا تقدم الاتصالات الإطار الأساسي لكل علاقات العمل (كنعان، ١٩٩٢)

فالمهدف الرئيس من الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المنشأة ، وهي ضرورة من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال ، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين وبتكامل الوظائف الإدارية تظهر الحاجة الملحة للاتصال (Trewatha&Neport,1982)

والاتصالات داخل أي منظمة نوعان رسمية ، وغير رسمية ، فالاتصالات الرسمية هي التي تتعلق بالبناء الرسمي للنظام، أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي تتم عبر العلاقات الاجتماعية لأفراد النظام ، والإداري الذكي هو من يسخر هذه العلاقات غير الرسمية لما فيه مصلحة النظام وتحقيق أهدافه.

ومن هذا المنطلق فإن الإداري مطالب بأن يعمل من خلال جماعات الاتصال غير الرسمية وليس العمل ضدها ومحاربتها، وأن إصغاء المؤسسة أو النظام لهذه الجماعات تمكنها من فهم ما يجري داخل المؤسسة بعيداً عن التأثيرات التي قد تتعرض لها المعلومات أثناء مرورها إلى قمة الهرم .

والاتصال قد يتعرض لمعوقات، فقد تتعرض المعلومات أثناء مرورها عبر قنوات المنظمة للتشويش وقد تدخل عوائق مادية إنسانية على مادة الاتصال ومحتواها

ومن الأمور التي تؤثر على ترجمة رسالة معينة تسير في قنوات المنظمة كما يراها الطويل (١٩٩٧) :

الخلفية الثقافية : فلكل فرد خلفيته الخاصة والمتبينة والتي تظهر في طريقة رؤيته وإدراكه للأمور.

التوقعات : فلتوقعات الفرد أثر في تحليله لرمز الرسالة والمعلومات التي تحملها التربية فالتربية تلعب دوراً هاماً في تشكيل شخصية الفرد البنيوية وفي قدرته على فهم التعابير والمصطلحات.

الموقف : فمفهوم الفرد للموقف الذي تم فيه الاتصال يؤثر على طريقة تعامله مع ما يتضمنه من رسائل اتصالية فهل ينظر له بإيجابية أم بالحياد وهل يعتبره موقفاً مهدداً أم موقفاً ديمقراطياً.

قيم الفرد واتجاهاته : إن للبناء القيمي للفرد ولبناء اتجاهاته أثراً على طريقة تواصله مع الآخرين وعلى طريقة فهمه لرسائلهم، وحتى يمكن التغلب على معظم معوقات الاتصال فإنه يمكن الاستفادة من معطيات عملية التغذية الراجعة التي تمثل مفتاح الاتصال الفعال.

ويعبر المصري (١٩٩٩) عن العلاقة بين الاتصال والرقابة من خلال حديثه عن أساسيات الرقابة، بأن من الضروري تحقيق الاتصال المباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي عملية الرقابة قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات وبيانات ضرورية لعملية الرقابة .

ومديرية التربية والتعليم كغيرها من المؤسسات التي تسير وفق نظم محددة وأهداف معلنة تسعى لتحقيقها لتحقيق أكبر عائد من الكادر البشري المنظم والمتعلم والذي تتولى مسؤولية إعداده ضمن نظام ونسق معين تسير عليه فالتعليم بجميع مراحله يعتبر الركيزة الأساسية للمجتمع الفلسطيني، وهو حق لكل شخص وليس مقصوراً على فئة معينة ،ولهذا تزداد أهمية دور الجهة المشرفة عليه، خصوصاً في هذه المرحلة من

تاريخ شعبنا مرحلة البناء والعطاء ، والتي يجب بها تسيير أمور العملية التربوية بمستوى عال من الأداء الفاعل، لذا كان لا بد من دراسة كفاءة الرقابة والاتصالات في هذه المؤسسات بالشكل المناسب حتى يتسنى لها تأدية رسالتها والقيام بدورها على أكمل وجه، لذا يعتبر إجراء مثل هذه الدراسة مهماً، لأنه يتناول موضوعين هامين للعمل الإداري وهما الرقابة الإدارية، والاتصالات لدى الإداريين في مديريات التعليم في محافظات شمال فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في موضوع الرقابة الإدارية والاتصالات لم يتوصل الباحث إلى أي دراسة اهتمت بهذا المجال على المستوى المحلي بالرغم من أهميتها في إتباع المنهجية العلمية في مواجهة المشكلات الإدارية وبالتالي الوصول إلى حلول مناسبة بناء على أسس علمية دون أي إرباك في العمل الإداري وفيما يتعلق بالعلاقة بين الرقابة والاتصالات يتوقع أن تكون هناك علاقة إيجابية، ومن أجل الوقوف على ذلك لا بد من إجراء دراسة علمية وفق منهجية واضحة، ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث في مرحلة تاريخية من تاريخ الشعب الفلسطيني مرحلة البناء التي تتطلب العمل بكل قوة لإرساء قواعد العمل المؤسسي الفعال الذي يعود بالنفع على المجتمع الفلسطيني، وعليه فإن الدراسة تسعى إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والاتصالات لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، وبالتحديد فإن الدراسة تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما درجة الرقابة لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟.

٢- ما درجة الاتصال لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها ؟.

٣- ما العلاقة بين الرقابة والاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟.

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة ، والمركز الوظيفي، وحجم الدائرة) .

٥- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغيرات : (المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة ، و المركز الوظيفي، وحجم الدائرة)؟

فرضيات الدراسة :

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:-

١- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الرقابة والاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الرقابة الإدارية لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، والمركز الوظيفي ، وحجم الدائرة)

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، والمركز الوظيفي ، وحجم الدائرة)

أهمية الدراسة :

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي :

١- تعتبر هذه الدراسة في (حدود علم الباحث) الأولى التي تهتم بدراسة العلاقة بين الرقابة والاتصال لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.

٢- يتوقع من خلال نتائج الدراسة إعطاء تصور واضح حول الرقابة الإدارية والاتصالات لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين وبالإمكان تزويد المسؤولين كمتغذية راجعة والتي من خلالها يمكن إعداد برامج تدريبية مناسبة .

٣- ساهمت الدراسة في تحديد دور متغيرات ،المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمركز الوظيفي، وحجم الدائرة، على الرقابة الإدارية والاتصالات لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

٤- نظراً لحدثة الموضوع محلياً فإن الدراسة الحالية من خلال إطارها النظري ومن خلال الدراسات السابقة سوف يكون لها دور في ميلاد بحوث جديدة من قبل باحثين آخرين في هذا المجال.

أهداف الدراسة :

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- ١- التعرف إلى درجة الرقابة الإدارية لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين .
- ٢- التعرف إلى درجة الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين .
- ٣- تحديد أثر متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة ، والمركز الوظيفي، وحجم الدائرة، على الرقابة والإتصال لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.
- ٤- تحديد العلاقة بين الرقابة والاتصال لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

حدود الدراسة :

خلال تطبيق الدراسة استخدم الباحث الحدود التالية:-

١-المحدد المكاني :

يشتمل على مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال الفلسطيني ممثلة بالمحافظات التالية: (القدس ، وأريحا ، والخليل ، ورام الله ، وبيت لحم ، ونابلس ، وسلفيت ، وقلقيلية ، وطولكرم ، وجنين ، وقباطية)

٢-المحدد البشري :

العاملون في مديريات التربية والتعليم باستثناء المدراء والسائقين والأذنه في المحافظات المحددة في المحدد المكاني .

٣-المحدد الزمني :

أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ .

٤-محدد المصطلحات:

تعتبر المصطلحات المستخدمة عن ما اختصت به الدراسة ولايمكن تعميم المصطلحات على دراسات اخرى .

٥- محدد الاجراءات :

يعتبر كل من مجتمع وعينة واداة ومتغيرات الدراسة والاحصائيات المستخدمة اجراءات خاصة بالدراسة وحدها ، وقد تختلف هذه الاجراءات في دراسات اخرى.

مصطلحات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة اعتمد الباحث المصطلحات التالية :

١- الادارة :

ما يقوم به المدير من أعمال وظيفية لتنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم .

١-الإداري :

هو كل شخص يعمل في المجال الإداري في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.

٢-الرقابة الإدارية :

هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة الرقابة التي طورها الباحث .

٣-الاتصال الإداري :

هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة اللوزي (١٩٩٩) الخاصة بالاتصال الإداري .

٤- مديرية التربية والتعليم :

هي الدائرة الفرعية -داخل كل محافظة -التي تنفذ سياسة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، وتتولى التخطيط للتربية والتعليم في المحافظة التي تتواجد بها.

٥- محافظات شمال فلسطين :

هي كافة محافظات الضفة الغربية والتي عددها (١١) محافظة .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة:

من خلال مسح الباحث للأدب التربوي والدراسات السابقة في موضوع الرقابة والاتصال الإداري لم يتوصل الباحث إلى أي دراسة تتحدث عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والاتصال الإداري كما أن الدراسات تناولت الرقابة والاتصال كلاً على حدة ولهذا فسوف يتم استعراض الدراسات على النحو التالي :

الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري

الدراسات العربية :-

أجرى محمد (١٩٧٦) دراسة بعنوان "الاتصالات الإدارية" وهي دراسة نظرية تطبيقية على شركات القطاع العام للاتصالات الإدارية بشقيها النظري والعلمي. وقد وجهت هذه الدراسة إلى عينة من المستويات العليا والوسطى ، بشركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية ، بغرض معرفة مدى فعالية الاتصال والمعوقات التي تعوق هذه الاتصالات وتقوم فكرة الدراسة على أساس أن نجاح الإدارة يتوقف على سلامة وفاعلية الاتصال داخل المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى تحديد المتطلبات الممكن إتباعها للوصول إلى نظام فعال للاتصالات ، بالإضافة إلى اقتراح الباحث بأن تكون هناك إدارة متخصصة يطلق عليها اسم " إدارة الاتصال "

وأجرى الحمامي (١٩٧٧) دراسة بعنوان "العلاقة بين أثر كفاءة الاتصالات على الكفاءة الإنتاجية للعاملين"

وتعتمد هذه الدراسة على اختبار صحة فرضية وجود علاقة بين كفاءة الاتصال والكفاءة الإنتاجية، وتم اختيار الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق ، حيث تم اختيار أربع شعب تمارس فيها أعمال إدارية روعيت فيها الاعتبارات التالية :

- التساوي في عدد الموظفين .

-التشابه في طبيعة الأعمال حيث كانت تغلب على أعمالها الأعمال الكتابية .

وكانت مدة الدراسة شهر واحد ، تم فيها ملاحظة كل شعبه من الشعب المختارة ثلاث مرات مدة كل ملاحظة ساعة واحدة لثلاث فترات مختلفة من أوقات الدوام الرسمي واستخدام أسلوب الملاحظة المنظمة في جمع المعلومات المطلوبة وتم فحص الفرضية عن طريق استخدام معامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين المتغيرين (كفاءة الاتصال ، والكفاءة الإنتاجية) وتم إيجاد الارتباط باستخدام كل من طريقة "سيرمان" وطريقة الرتب وكانت نتائج الطريقتين متقاربة حيث كانت من الأولى (٠.٧٧) ومن الثانية (٠.٨٠)

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أكدت هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين كفاءة الاتصال وكفاءة الإنتاج
- دعت لرفع وزيادة اتصالات مدير الشعبة لما له من أثر كبير على إنتاجية الشعبة ككل.
- دعت إلى وضع الموظفين المؤهلين في الوظائف المناسبة لهم.
- وأخيراً دعت إلى تغيير أسلوب المراجعة بما يكفل تحقيق السرعة في إنجاز المعاملات وعدم إضاعة وقت الموظف مما يؤثر على كفاءته الإنتاجية.

وأجرى البشير (١٩٧٩) دراسة بعنوان "الاتصالات الإدارية بين المنشآت

الرسمية"

بينت هذه الدراسة بأن مختلف الدول تعتمد على استخدام شتى وسائل الاتصال الحديثة في أجهزتها لتحقيق غاياتها وأهدافها واعتماد المرونة في عملية الاتصال بين المسؤولين على اختلاف مستوياتهم وتطرقت هذه الدراسة إلى التدريب كعملية من عمليات الاتصال.

وقد أوضحت هذه الدراسة التدريب كعملية من عمليات الاتصال حيث تطرقت إلى الاتصال والتنسيق بين وحدات التدريب المختلفة في المنظمات الرسمية وبين معاهد التدريب المتخصصة سواء في داخل سلطنة عمان أو خارجها من جهة أخرى ، وأنه يشكل حجر الزاوية في عملية التنمية الإدارية للقوة البشرية ، فكلما ضاعفت وحدات التدريب من نشاطاتها وكثفت من جهودها في هذا المضمار تنعكس نتائجه بالتالي على إيجاد أنماط من الإداريين والفنيين والمؤهلين.

وأجرى عليوة (١٩٨٧) " دراسة نظرية بعنوان مهارات التفاوض: سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية"

توضح هذه الدراسة أن عملية الاتصال هي أساس الانطلاق التي يمكن من خلالها إعادة بناء وتنظيم وتكيف المنظمة لمواجهة التغيرات بحيث تكون قادرة على التفاوض مع مكونات البيئة الدولية والوطنية. وأظهرت أن نجاح عملية الاتصال يعتمد على خمسة مقومات المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل، والتغذية الراجعة.

وأجرى محمد وعلاوي (١٩٨٧) دراسة بعنوان " علاقة الاتصالات الأفقية الرسمية بالرضى عن العمل" وقد كرس هذا البحث لقياس مدى العلاقة بين الاتصالات الأفقية الرسمية والرضى عن العمل ، حيث تضمن البحث خلفية نظرية عن الاتصال وأنواع الاتصالات ، ووسائل الاتصال ، والعوامل المؤثرة في الاتصال ، وأهمية الاتصالات في الإدارة ومفهوم الرضى عن العمل وعلاقة الاتصالات بالرضى.

وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانتين، الأولى خاصة بالاتصالات وتحتوي عشرة أسئلة والثانية خاصة بالرضى عن العمل وتحتوي عشرة أسئلة أيضاً ، وقد تم توزيع استمارات الاستبانتين على عينة عشوائية من داخل خطوط الإنتاج في المنشأة العامة للمشروبات الغازية والكحولية في العراق بحيث تكونت العينة من ١٥ مفردة من العمال بينهم بعض المشرفين والنقابين.

حيث هدف البحث إلى توضيح معنى الاتصال ومعنى الرضى عن العمل وكذلك قياس ما يلي :

- ١- مدى ممارسة العاملين للاتصالات
- ٢- مدى الرغبة في استمرارية وتكثيف الاتصالات
- ٣- علاقة الاتصالات بالرضى عن العمل ودرجة شدتها .

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية وإيجابية بين الاتصالات الأفقية الرسمية والرضى عن العمل وبالتالي زيادة إنتاجية العاملين وترى الدراسة أهمية توجيه حملة

توعية بأهمية الاتصال وضرورتها لعمليات التنسيق بين خطوط الإنتاجية بهدف زيادة فاعلية الاتصال.

وقام القريوتي (١٩٨٧) بدراسة بعنوان " عملية الاتصال وأهميتها في الإدارة وتطور التنظيمات الإدارية" ولقد بين هذا البحث ما للاتصالات من أهمية في استمرار بناء وتطور التنظيمات الإدارية على اعتبار أنها تمثل الأعصاب للإدارة حيث أنها تزودها وتتزود منها عن كل ما يجري وما يتوجب عمله في الأنظمة الفرعية التي تشكل النظام الإداري العام ،فبدون الاتصالات لا يمكن إصدار قرارات جيدة ذلك لأن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل الإدارة واختلالها.

وقد ركزت هذه الدراسة على أهمية نقل المعلومات بدقة ووضوح لتجنب الغموض وسوء التفسير ، وأهمية إصغاء المدراء لمحدثيهم، ومتابعة طريقة حديثهم وملاحظتهم ، وكذلك الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال المناسبة مع المراد الاتصال بهم ، وعدم إصدار أحكام فورية تنجم عن السرعة وعدم التروي في الاستنتاج.

بينت الدراسة أيضاً العلاقة بين التنظيم الإداري ونوع الاتصال من حيث السلطة، ونطاق الإشراف وأثر التنظيم غير الرسمي على عملية الاتصال ، وقد احتوت هذه الدراسة بعض التوصيات العملية التي تعنى بزيادة كفاءة المديرين في عملية الاتصال كالاهتمام بالأمور التنظيمية الواجب مراعاتها في عملية الاتصال ومنها: تحديد أولوية عملية الاتصال إيجاد لقاءات دورية بين الرؤساء المباشرين والجماعات التي يديرونها والعمل على إيجاد طريقة للاتصال الشخصي المباشر مع مختلف المستويات الإدارية في التنظيم وأكدت على الاستعانة بلجان استشارية.

وقد استحوذت وسائل الاتصال المختلفة والأساليب المختلفة التي تمر بها عملية الاتصال والظروف التي تملي أسلوباً معيناً في الاتصال دون آخر على جزء لا بأس به من البحث ، فقد أكد الباحث أن أسلوب الاتصال المناسب واعتماد أسلوب دون آخر يعتمد على العديد من الاعتبارات كالسرعة المطلوبة وطبيعة ومحتوى الرسالة ومدى أهميتها وتكلفتها ونوعية الجمهور الموجهة إليه .

وأجرى أحمد (١٩٨٧) دراسة بعنوان "إسهامات الدين الإسلامي في رفع فاعلية نظام الاتصالات المنظمة"، حيث أكدت أن الثقة هي عامل مهم يزيد من فاعلية نظام الاتصال إذ أنه يعمل على تقوية الثقة بين الأفراد وهذا بدوره يرفع درجة تصديق الرسائل المتبادلة فيزيد من فاعلية الاتصال، ويحث أيضاً على استخدام لغة واضحة ومفهومة، واستخدام النصيحة والتوجيه بدل من التهديد فيدفع العامل إلى عدم إخفاء معلومات عند اتصالهم برؤسائهم ويشجع الاتصال الشخصي.

وأجرى التويجري (١٩٨٨) دراسة بعنوان "الاتصالات الإدارية وأهميتها ودورها في تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة في المنظمة". حيث بينت هذه الدراسة أنواع الاتصال الرسمية وغير الرسمية وخطّة الاتصال والعوامل المؤثرة فيها والتعرف على محتويات كل نوع والصعوبات التي تواجه عملية الاتصال.

وأجرت الحناوي (١٩٩٣) دراسة بعنوان "الترسيم ومدى تأثيره في الاتصال في المصارف التجارية في الأردن"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الترسيم كسمة من سمات التنظيم الرسمي، ومدى تأثيره على الاتصال الفعال في المصارف التجارية العاملة في الأردن، ومن خلال عدد من الفرضيات التي تمت صياغتها لهذا الغرض وقد اعتمدت الباحثة على استبانته صممت لتلائم أغراض البحث، والترسيم كما يراه الباحث عبارة عن المدى الذي تكون فيه القوانين والإجراءات والتعليمات والاتصالات خطية مكتوبة بحيث تمثل معايير قياسية للسلوك المتوقع.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) موظفاً أي بنسبة ٢٧% من مجتمع الدراسة لدى المراكز الرئيسية لأربعة عشر مصرفاً تجارياً، تم استعادة (٢١٣) استبانته تشكل ما نسبته ٧٠,٥% من مجمل الاستبانات

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- يوجد ترسيم لدى المصارف التجارية الأردنية.
- يوجد اتصال فعال في المصارف التجارية الأردنية.
- يوجد تنظيم غير رسمي في المصارف التجارية الأردنية.

- وجود ارتباط طردي بين الترسيم والاتصال الفعال في المصارف الأردنية.

- أثبتت الدراسة وجود ارتباط طردي بين التنظيم الغير رسمي والاتصال الفعال.

وقد قدمت الدراسة عد توصيات أهمها: ضرورة طباعة الأنظمة والقوانين والتعليمات وتوزيعها على الموظفين ، وضرورة إتباع الطرق الرسمية ومحاولة التخفيف من معوقات الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم ، الحد من إتباع الآراء الشخصية وضرورة الاتصال بين الموظفين عبر القنوات الرسمية ، إخضاع الموظفين الجدد لبرامج تدريبية.

وأجرى كل من العمار، والعسكر، والأسمري (١٩٩٥) دراسة بعنوان " واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية " ،هدفت إلى دراسة واقع مراكز الاتصالات الكتابية في المملكة العربية السعودية ومقارنتها بالوضع السابق قبل عشر سنوات من تاريخ الدراسة ، كما هدفت إلى التعرف على الواقع التنظيمي والإجرائي والتقني لمراكز الاتصال الكتابية في الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية.

وقد استخدمت استبانته احتوت على ٦٥ سؤالاً، حول التنظيم الإداري والإجراءات والتقنيات المستخدمة ، وقد تم اختبار عشر فرضيات

وقد أظهر التحليل الإحصائي صحة تسع من فرضيات الدراسة ، وخطأ الفرضية الثانية التي تنص على عدم ملائمة التنظيم الإداري الحالي لأعمال الاتصالات الكتابية في معظم الأجهزة الحكومية كما كان الوضع قبل عشرة سنوات ، وأظهرت الدراسة الحالية تفاهماً كبيراً في نسبة من يرون ملائمة التنظيم الإداري الحالي لأعمال الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية .

وقد أوصى الباحثون بعمل تنظيمات إدارية لمراكز الاتصالات الكتابية تساعد على أداء مهامها بكل كفاءة ، كما أوصى الباحثون بعمل إجراءات فعالة موحدة لأعمال

الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، وإدخال التقنيات المكتبية الحديثة لرفع مستوى مراكز الاتصالات الكتابية في المملكة العربية السعودية .

وأجرى الخزندار (١٩٩٥) دراسة بعنوان " الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية وقد هدفت هذه الدراسة ، الكشف عن معوقات متغير الاستماع وكيفية تأثيرها على عملية الاتصال عبر مختلف المستويات ، إبراز الأساليب التي من شأنها التغلب على هذه المعوقات بهدف تحسين الاستماع وزيادة فاعلية تنمية قدرات الفرد بعملية الحصول على المعلومات وإثرائها خلال عملية الاتصال وذلك من خلال عرض وتحليل نافذة جو- هاري (Jo- Harry Windoe) وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي معتمداً على أسلوب البحث المكتبي وذلك بإطلاع على الكتب والدوريات المتخصصة والدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة وذلك للبحث في أدبيات الموضوع محاولاً الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي وضعها لهذا الغرض ، وقسم الدراسة إلى (٤) مباحث هي : عملية الاتصال ، الاستماع ومعوقاته ، الاستماع وسلوك الاتصال الإداري ، تحسين الاستماع موضحاً كل مبحث على حدة .

وقد أوضحت الدراسة بمباحثها الأربعة أهمية وكبر حجم الوقت الذي يستغرقه العاملون بكافة المستويات الإدارية في الاستماع لمحتوى الاتصال سواء كان ذلك المحتوى يتعلق بأهداف ومهام العمل أو بأهداف العاملين ، كما اتضح مدى تأثير معوقات الاستماع على عملية الاتصال سواء كانت تلك المعوقات ذاتية أو بيئية أو تنظيمية ، ومن هنا استهدفت الدراسة إبراز الأساليب التي من شأنها التغلب على تلك المعوقات وتحسين الاستماع .

كما وأكدت الدراسة على ضرورة تفهم الإدارة لأراء وأهداف العاملين في المستويات الإدارية كافة، والاتصاات لما يبذونه من اهتمامات ومقترحات وذلك لضمان فاعلية الاتصال ، وإنجاز الأهداف والخطط والبرامج المستهدفة ، ومن جهة أخرى ينبغي على أطراف الاتصال سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين تنمية قدراتهم ومهاراتهم فيما يتصل بالاستماع وذلك لتفهم المحتوى المقصود للرسالة والحصول على المعلومات وتوليدها خلال الاستماع ، الأمر الذي يترتب عليه تغذية قنوات ومستويات الاتصال بالمعلومات اللازمة والصحيحة لاتخاذ القرارات المختلفة .

وقد توصلت هذه الدراسة أن الفرد ينظر للاتصال وفقاً لقدراته الإدراكية والنمطية التي تشير إلى تقييم الفرد لعملية الاتصال من خلال تقييمه لذاته، وتصنيف ميوله في ضوء سلوكياته وشخصيته وانتماءاته الجنسية والمهنية.

وأجرى خيرى (١٩٩٦) دراسة بعنوان :- "الاتصالات، مفهوماً، ومكوناتها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في أنماطها وفاعليتها"، وقد ناقشت الدراسة الاتصال الجيد كأحد مقومات الإدارة، وأهمية تنمية كفاءات الاتصال لدى القادة الإداريين والعلاقة بين الاتصال بنوع العاملين عليه وانعكاسه على نوع الاتصال.

وأجرى الطويرقي (١٩٩٦) دراسة بعنوان "مناهج البحث التفسيرية في دراسات الاتصال التنظيمي"، وقد تطرقت هذه الدراسة إلى معالجة الاتصال كظاهرة سلوكية في معظم الدراسات الاجتماعية والأخذ بالنموذج الوصفي للوصول إلى تعميمات بخصوص السلوك الاتصالي داخل التنظيم، كما وسعت هذه الدراسة تقديم النموذج التفسيري بهدف رصد العمق المعرفي لمجال الاتصال التنظيمي.

وهي تعالج الاتصال التنظيمي ضمن التوجه التفسيري مقابل التوجهات الوضعية كالوظيفية والطبيعية، فالنموذج التفسيري يقول بمركزية المعنى ضمن سياق الفعل الاجتماعي بدرجة تفترض التوضيح والنقد الموصل للفهم الراسخ وكون المدارس التفسيرية تتكئ على متغير المعنى الذي يتبطن الفعل الاجتماعي على الرغم من فروقات المعالجة للمعنى بين هذه المدارس إلا أن كلها تأخذ بالأنموذجية التفسيرية أو علم الاجتماع التفسيري.

وقد هدفت الدراسة إلى التعريف بالنموذج التفسيري في نطاق ما يمكن أن يقدمه لدارسي الاتصال التنظيمي من خلال عرض طبيعة المنهج التفسيري بالنسبة للباحثين التفسيرين حيث وضحت الدراسة بعض منه وعلاقة المنهج التفسيري مع المنهج الوضعي وأكدت أن الفروق بين النموذجين تمثل إشكالية بحد ذاتها بصرف النظر عن افتراضات السببية وأنماط السلوك، فالرؤية التصورية التي ينطلق منها الباحث في دراسته هي المسؤولة في المقام الأول والأخير عن الاختلافات الجوهرية فيما بين المنهجين أي

بمعنى آخر الافتراضات المتعلقة بالحقائق الاجتماعية والكيفية التي تكتسب فيها المعرفة من خلال تصميم البحوث وإجراءاتها

وقامت زيدان (١٩٩٨) بدراسة بعنوان :- "أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس، وطولكرم، وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، وهدفت الدراسة التعرف إلى أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، واشتملت الدراسة على متغيرات، الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٧) مديراً ومديره منهم (١٩) مديراً، و(٨) مديرات ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، وعينة الطلبة تركزت من (٢٤٢) طالباً وطالبة ، منهم (١٤٢) طالباً. (١٠٠) طالبة وقد تم استخدام مقياس العلاقة الفعالة ما بين مدير المدرسة الثانوية وطلابه لـ James Alexande Andy والذي تم تعريبه من قبل المومني (١٩٨٦) والذي يتكون من (٥٢) فقرة ، كما تم استخدام مقياس اتجاهات الطلاب الذي طوره المومني أيضاً عام (١٩٨٦) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الاتصال تعزى لمتغير جنس المدير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة العالية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أن هناك ارتباط إيجابي بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها.

أكدت الدراسة على ضرورة تصميم وتطوير برامج تدريبية لمدراء المدارس الثانوية لمعرفة افضل السبل للاتصال الإداري بطلبتهم وضرورة قيام الجهات المعنية بتأهيل المديرين في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية والتركيز على مفهوم الاتصال وإعطائه ما يستحقه من اهتمام .

أما اللوزي (١٩٩٩) فقد أجرى دراسة بعنوان " الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية وهي دراسة تحليلية ميدانية هدفت التعرف إلى واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية كما يتصورها العاملون وتكونت عينة الدراسة من (٦٨٥) موظفاً وموظفة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، أما أداة الدراسة فهي استبانة تكونت من (١٦) فقرة تم تصميمها لقياس كفاءة الاتصالات الإدارية من خلال الأبعاد التالية : انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال ، و توصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب ، والتلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم ، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي.

وقد كشفت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصال ايجابية بشكل عام ، إذ حقق مجال انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال أعلى مستوى في كفاءة الاتصال ، بينما حقق مجال توصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب المستوى الأدنى ، وقد أظهرت النتائج وجود اثر لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في علاقته مع جميع مجالات كفاءة الاتصال الإداري ولصالح الموظفين باستثناء مجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي ، وبينت وجود أثر للمستوى الوظيفي في مجالي التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم ، وتوصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب ولصالح المدراء ، بينما لم يوجد هذا الأثر في المجالين الآخرين ، وقد أكدت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية في علاقتهما مع كفاءة الاتصالات الإدارية .

الدراسات الأجنبية :

أجرى ديفيس (Davies,1953) دراسة على شركة صناعية لاختبار أهمية خصائص وطريقة عمل الأنماط الاتصالية مع التركيز بشكل خاص على شكل عنقود العنب ، كذلك تأثير عدة عوامل مختلفة كالتنظيم ، وسلسلة الإجراءات ، والمستوى الوظيفي والحالة الاجتماعية على مثل هذه الأنماط ، واستنتاج التأثيرات العملية لهذه العوامل على الإدارة في المنظمة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- قيام المدراء في المستويات العليا بعمليات اتصال أكثر مع بعضهم البعض من العاملين في المستويات الدنيا .
- نقل العاملين واستقبالهم للاتصال أكثر فاعلية من الإداريين .
- كلما كانت خبرة العاملين أكبر وأوقات عملهم أطول كلما كانت معرفتهم بأحداث المنظمة أفضل وبالتالي نظرتهم للاتصال أكثر كفاءة .
- العاملين المتزوجين وأصحاب العلاقات الاجتماعية الواسعة لديهم دوافع أكبر لتسهيل عملية الاتصال .

وقام ريد (Read,1962) بدراسة اهتمت بالاتصال داخل المنظمات الكبيرة ، حيث ركزت على الواقع والمواقف التي تؤثر على الدقة التي يتم الاتصال بها بين الأفراد في المستوى الإداري الواحد وصولاً لمستوى أعلى ، وقد عزلت الدراسة المتغيرات المؤثرة على دقة توصيل الأفراد العاملين لنوعية معينة من المعلومات وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- انه كلما كانت هناك حاجة أكبر لتحقيق التقدم في المنظمة إلى المرونة والحركة عند العاملين ، كلما قلت دقة وفاعلية اتصالاتهم ونقلهم للمعلومات المتعلقة بالمشاكل .
- كلما استغرق التقدم في السلم الوظيفي وقتاً أطول كلما كانت اتصالاتهم أقل دقة
- كما أن سلوكيات و دوافع الأفراد في المنظمة تؤثر بقوة على الطريقة والدرجة التي يتبادلون بها المعلومات المتعلقة بالعمل .

وأجرى جنسن (Jenesn, 1994) دراسة تستعرض تطور أساليب الاتصال الإداري ، وقد أوضحت الدراسة ، أن خبراء وعلماء الاتصال فسروا ظاهرة الاتصال في الأدب الإداري بناء على عدد من أنماط القيادة التي تطورت ، ولكنهم حتى اللحظة لم يركزوا على الاتصال بحد ذاته بل ركزوا على المواقف التي يتخللها و يحصل بها الاتصال ،علماء أمثال دوران (Duran)، ويلييس (Wheeles) ، ونورتون (Norton) طوروا أدوات لقياس الاتصال لكنهم لم يركزوا على النقص الحاصل أو الاحتياجات الأساسية من منظور الإدارة ،ولهذا فإن الباحث يرى أن هناك ضرورة ملحة لدراسة الاتصال الإداري وعلاقتها مع المتغيرات التنظيمية الأخرى .

وقد طور الباحث أداة لقياس أساليب الاتصال على قاعدة نظرية الإدارة ولفحصها وتطبيقها على المدراء .

وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل لكافة أساليب الاتصال لدى (٢٦١) مدير أن هناك البعض لا يزال يتمسك باستمرارية البنى الإدارية التي شكلت ويفضلون الأدوات النفسية لأنها تشكل حاجة ملحة للرجبة الاجتماعية ،وانه من الضروري توفير كافة الاحتياجات قبل تطبيق الأداة على عينه أكبر من المدراء .

أجرى (Payne, 1996) دراسة هدفت إلى توسيع دور مدراء مؤسسات الموارد الإنسانية والبشرية وامتلاكهم لمهارات الاتصال حول القضايا المعقدة مع المستخدمين في كافة المستويات وقد بحثت الدراسة أساليب الاتصال من خلال المتغيرات التالية : شكل الاتصال ،الجنس المستوى التعليمي ، الخبرة العملية .

وقد استخدم الباحث مقياس نورتون (Norton Communicator Style) لفحص الإدراك الذاتي لماهية وكيفية الاتصال لمستخدمي مؤسسات الموارد البشرية في ولاية ألباما الأمريكية ،استخدم الباحث الاستبانة حيث كانت نسبة المستجيبين ٨٠% زودت الدراسة بالمعلومات الكافية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أكثر من (٧٠%) من الذين شاركوا في الدراسة كان لديهم فهم ذاتي إيجابي حول عملية الاتصال وان (٣٠%) منهم حملوا فهماً فقيراً ومتربداً حول عملية الاتصال .

- أن الحاصلون على درجة الماجستير حصلوا على نسبة عالية في كونهم يتمتعون بالاتصال المفتوح.

- وأن أصحاب الخبرة ١١ سنة فما فوق حصلوا على نسبة قليلة من المقياس .

وقام بلاك (Black,1996) بدراسة بعنوان التأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية على تكنولوجيا الاتصال ، هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على فاعلية الاتصال وكفاءته، كأسلوب العمل والتحصيل العلمي، ودرجة الرسمية ، واللهجة المناسبة وأثر التعريفات المختلفة لكفاءة الاتصال على فاعلية وتدريب وتقييم المدراء وذوي الخبرة في المنظمات .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن الاختلافات في الشخصية والخبرة لدى العاملين يؤثر في نظرتهم تجاه كفاءة الاتصال ، فاتجاهات المدراء ، وذوي الخبرة ممن يشعرون بالاستقرار الوظيفي نحو كفاءة الاتصال كانت أكثر ايجابية .
- تبين انه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين كلما كانت نظرتهم إلى كفاءة عمليات الاتصال افضل واكثر فاعليه .
- أكدت على ضرورة ممارسة الاستماع الجيد وتمرير المعلومات وتحفيز التغذية الراجعة لما لها من اثر مساعد في تطوير عملية الاتصال .
- الاهتمام بالتدريب المبني على الأدوار الفعالة والتفاعل ، والسلوك الوظيفي الإيجابي المعزز من قبل الإدارة العليا .

وأجرى جراي (١٩٩٧) دراسة هدفت إلى البحث في عملية الاتصال والمشرف ، حيث صنفت عملية الاتصال في المنظمات وكيف تؤثر هذه العملية في دور المشرف فيها ، حيث أوضحت الدراسة أن الاتصالات روح ودم المنظمة ويلعب المشرف فيها دورا هاما لتفسير المعلومات وتنقيتها ، وذلك من خلال الإنصات إلى الاتصالات الواردة من الآخرين ، في تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لهم .

وقد أوضحت الدراسة مراحل عملية الاتصال ، والحواجز التي تعقد أو تعوق الاتصالات في كل منظمات ، وقدمت الدراسة بعض النصائح للمشرفين لإيجاد بيئة تجعلهم أكثر فاعلية في عملة الاتصال .

وأجرى (Mccormick ,1999) دراسة بحثت في تأثير إستراتيجيات الاتصال وأنماط القيادة على إدراكات الطلبة أثناء عملية إعادة التنظيم ."

وأوضحت الدراسة أنه وبسبب التغيرات السكانية والاقتصادية والسياسية فإن العديد من الكليات والجامعات تواجه مهمة إعادة التنظيم والترتيب في مؤسساتها ، ولهذا فقد هدفت الدراسة إلى فحص صلة وتأثير إعادة التنظيم على الطلبة الذين تخضع مؤسساتهم لمثل هذه التغيرات وبالتحديد كيف يؤثر استخدام أنماط القيادة واستراتيجيات الاتصال أثناء عملية إعادة التنظيم على إدراكات الطلبة وهويتهم ونوعية المؤسسة .

وقد أجرى الباحث عملية المسح على طلبة مدرسة فرجينيا الثانوية كونها مرحلة ما قبل دخول الجامعة وقد توصلت الدراسة إلى أن طلبة الكليات لا يتأثرون في أنماط القيادة واستراتيجيات الاتصال المستخدمة خلال عملية إعادة التنظيم ، وان هناك تباين بسيط في إدراكات وفهم الطلبة لإعادة التنظيم قبل وبعد دخول الكلية.

وأجرى (Engkavanish,1999) دراسة هدفت إلى تحليل فاعلية الاتصالات وتبادل المعلومات في منظمات المشاريع الحديثة ، حيث وقد أوضحت الدراسة أن تطور المؤسسات من تقليدية إلى حديثة سببه وجود التقنيات و موظفين يتشاركون الأهداف والمعلومات والمعرفة من اجل إنهاء المهمات .

وقد أوضحت الدراسة أن المؤسسات التقليدية التي تنفقر إلى هيكلية تنظيمية مسبقة لإيجاد مؤسسة حديثة ، وقد حاولت الدراسة المقارنة بين الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التنظيمية ، وفحص العلاقة بين الاتصال ومعلومات العمليات المتشاركة ومخرجات المشروع .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال والمعلومات المشاركة في المؤسسات الحديثة لها تأثيرات سلبية وإيجابية على نجاح المشروع ورضا العاملين في المشروع ،

كما أن نوعية المهام والمنظمة تعتمد بالدرجة الأولى على كيفية الاتصال والمعلومات التي يتم استخراجها .

وقد أكدت الدراسة أن مساهمة الاتصال والمعلومات تختلف بين المؤسسات الحديثة والمؤسسات التقليدية ، مما يؤدي إلى اختلاف في إدارة المؤسسة والاتصالات والمعلومات المستخدمة .

وأجرت ماتياش (Matyash,1999) دراسة تحليلية للاتصالات في الإدارة الروسية حيث هدفت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي أنواع استراتيجيات الاتصالات التي يستخدمها الروس في تفاعلاتهم التنظيمية .

- ما مدى تأهلهم لاستخدام هذه الاستراتيجيات.

- ما هي أهم مشاكل الاتصالات التي تواجه الإدارة في روسيا .

وقد قامت الباحثة بمحاولة الإجابة على التساؤلات من خلال دراستها الاتصال في قطاعين مهمين في روسيا هما : قطاع الصناعات الثقيلة (صناعة الحديد والصلب) وقطاع المؤسسات التربوية ، وقد ركزت الباحثة على الاتصالات اللفظية بالدرجة الأولى.

وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات ، والملاحظات ، وأشرطة التسجيل الصوتي التي أخذت طيلة فترة الدراسة .

وقد عرضت الباحثة معنى القدرة على تبني درجات التفاهم والإدراك الاتصالي من خلال استخدام أفعال الربط والتعديلات اللفظية الخاصة بالآخرين (الفرد والجماعة) ، وحسن الصياغة ، كما وتطرقت إلى الخصائص الفيزيائية في المحادثة مثل المقاطعة المتكررة أثناء الاتصال ومستوى الحوار مبينة معنى الكلام المتوافق وغير المتوافق ، المستخدم في العملية الاتصالية .

وقد استطاعت الدراسة تحقيق ما يلي :-

- أعطت الدراسة وصف دقيق لاستخدام استراتيجيات الاتصال في الدوائر الروسية والذي لم يتم تحليله وتناوله بشكل منظم في الدراسات الروسية والغربية على حد سواء
- بحثت الدراسة إمكانية تطبيق نظريات الاتصال الغربية على الإدارة الروسية مثل نظرية نسق إدارة المعنى ،وتقديم تلك النظريات إلى السياقات الثقافية والاجتماعية .
- أعطت الدراسة صورة عامة عن طبيعة المشاكل التي تواجه الإدارة الروسية ،وشكلت قاعدة بيانات مهمة لفاعلية الاتصالات .

وأجرى (MacCallum,2000) دراسة بعنوان فاعلية الاتصال ،هدفت إلى الإجابة عن سؤال (ما هي طبيعة ونطاق الفجوة الحالية في الإدارة واتصالات العاملين في شركة فلتشر المحدودة وكيفية العمل على تقليصها وتحسينها)؟، حيث كان سد احتياجات الموظفين من أجل الاتصال والتواصل يشكل مشكلة كبيرة للشركة ، وقد حددت الدراسة أربعة مواقف ساهمت بارتفاع أداء الشركة وهي :

١. إحساس العاملين بالحرية حيث أعطوا الفرصة المناسبة لعمل ما يرونه مناسب خلال عملهم اليومي .
٢. اخذ أرائهم بالحسبان
٣. إحساسهم بالتزام زملائهم بالتنوع
٤. قيامهم بعمل حلقة وصل مباشرة بين عملهم وبين مهام الشركة .

لكن هذه المواقف لم تكن متوفرة لدى جميع العاملين ، وقد اعتمد الباحث ثلاث مراحل في دراسته ،وهي المقابلات الشبه منظمة ، والمسح الإداري الذاتي ، وتحليل بيانات المقابلة ونتائج المسح .

وقد توصلت الدراسة إلى :

- أن الاتصال وجهاً لوجه هو الشكل المفضل لعملية الاتصال
- ويرى الموظفون انهم لا يحظون باهتمام كبير في عقول مدراءهم .

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- العمل على زيادة الاتصالات وجهاً لوجه .
- تحليل العلاقات بين القضايا المختلفة .
- تطبيق استخدام استراتيجية اتصال منفصلة للموظفين المناوبين .

أجرى ستين (Stein,2000) دراسة هدفت التعرف إلى الاتصال بين الموظفين وعملية البناء الهيكلي للجماعة داخل المؤسسة ، حيث تم فحص إدراك الموظفين لتواجد الإحساس بروح الجماعة في مؤسسات الصحة في شمال غرب المحيط الهادي ، كذلك مدى تأثير ذلك على فاعليتهم ، ومدى نجاح بعض أدوات الاتصال في إعلاء روح الجماعة .

وقد أشارت نتائج البحث إلى أنواع مختلفة من العلاقات بين نظام الاتصال والجماعة لدى ثلاثة مستويات داخل المؤسسة ومحيطها ، وهي : مستوى الأقسام ، والمستوى الإقليمي ، والمستوى التنظيمي وأظهرت النتائج أن لبعض أدوات الاتصال دور في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة .

وأجرى ميلر (Miller, 2000) دراسة بعنوان أهمية مهارات الاتصال ، حيث حاولت التعرف إلى إدراك موظفي ومدراء ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال ، وقد بحثت الدراسة المتغيرات التالية : (الاتصالات الكتابية والشفوية ، والمهارات الشخصية ، ورضى المستخدم ، والأداء ، وتحليل العوامل الحقيقية التي استخدمت لتطوير النظام)، وقد هدفت الدراسة إلى :-

١. توضيح الاختلافات في إدراك ، موظفي ، ومدراء ، ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال التي يحتاجونها .
 ٢. أثر هذه الاختلافات على رضى المستخدم ، وإنتاج وخدمة المعلومات ، وعلى تقييم مدراء نظم المعلومات للعاملين .
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين ، والمدراء خلال عملية تطور النظام.

- أظهرت الدراسة أن مهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات.
- وأن هناك اختلافات كبيرة بين موظفي نظم المعلومات والمستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الاتصال ، وأن مستوى رضى المستخدمين كان منخفضاً .
- وأن هناك اختلافات كبيرة بين الموظفين والمدراء في الاتصالات الشفهية والكتابية ، ومهارات الاتصال، والتي كانت كبيرة لدى المدراء ، أما تقييم الأداء كان منخفضاً لديهم.

الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية :

الدراسات العربية :

قام كل من غرايبة وعبد الله (١٩٧٦) بدراسة بعنوان "الرقابة الداخلية للشركات المساهمة العامة " وقد أكد الباحثان على ضرورة استخدام أداة تحقق الموضوعية في الحكم على فاعلية نظام الرقابة الداخلية وأن استعمال الاستبيان يمكن أن يحقق ذلك إذا ما أعطيت قيم لعناصره المختلفة وذلك من خلال الخطوات التالية :

- ١- تصميم استبانة شاملة لكل نواحي نظام الرقابة الداخلية
- ٢- مراعاة أن تكون الإجابة (بنعم) أو (لا) لتسهيل عملية التقييم الكمي
- ٣- تقسيم الاستبانة إلى مجالات متخصصة تتفق وطبيعة عمل المشروع تحت التدقيق
- ٤- تفاوت مجالات الرقابة الداخلية من حيث الأهمية النسبية يحتم إعطاءها نسب متفاوتة .

وقد قام الباحثان بتطبيق هذا الأسلوب على إحدى الصناعات الأردنية التي تتكون من شركتين رمز الباحثان لهما بالشركة أ ، والشركة ب .

حيث توصل الباحثان أن درجة الفاعلية للرقابة الداخلية في الصناعة ككل ضعيفة، بمعنى أن شركات هذه الصناعة لا تعطي الرقابة الداخلية اعتباراً كافياً مما يزيد

من تكلفة عملية التدقيق ، وأن درجة فاعلية الرقابة الداخلية في الشركة أفضل منها في الشركة ب ، كذلك أكد الباحثان أنه يمكن الحكم على مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية المستعملة في شركة ما بالمقارنة مع درجة الفاعلية في الصناعة التي تنتمي إليها هذه الشركة ، وهو أمر بالغ الأهمية في حال تعدد الشركات في الصناعة الواحدة .

وأكد أيضاً الباحثان أن درجة فاعلية الرقابة الداخلية في كل مجال ترشد المدقق إلى مواطن القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية .

وقام أبو الخير (١٩٨٨) بدراسة بعنوان "تقويم أنظمة الرقابة الداخلية باستخدام المنهج الاحتمالي وأثر ذلك على برنامج المراجعة " وحيث هدفت الدراسة إلى :-

- تحليل طبيعة الرقابة الداخلية من خلال مفهوم النظم .
 - عرض اقتراح منهج النظم وأساليب تحليلها كأساس لتحليل أنظمة الرقابة الداخلية .
 - تقديم نموذج احتمالي يعتمد على مفاهيم النظم لتقويم نظام الرقابة الداخلية .
- وقد استخدم الباحث في دراسته منهج الطريقة الانتقادية البنائية، والطريقة الانتقادية -حسب تعبير الباحث- قائمة على الشك من جانب الدارس عند دراسته لمدى ملائمة أسلوب معين لواقع أو ظاهرة معينة، ومدى تحقيقه للأهداف، وهي لا تحتاج سوى أن يكون الباحث مستعداً للشك في مدى ملائمة ذلك الأسلوب على أن يكون لديه أفكار وأساليب أخرى يرى إمكانية استخدامها .

وقد توصل الباحث إلى :

- ضرورة الاهتمام بالرقابة الداخلية من جانب جهات خارجية كأساس لعمل المراجع التي تركز في الآونة الأخيرة على الدراسة والتحليل الوافي لأنظمة الرقابة الداخلية .

- وأن أساليب الفحص السائدة والمستخدمة في الوقت الحالي لا تتفق مع الاهتمام المتزايد بالرقابة الداخلية .
- كما تبين للباحث أن مفاهيم نظرية النظم يمكن اعتبارها أساساً مناسباً لدراسة هيكل الرقابة الداخلية، باعتبارها نظام يحتوي على مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يمكن اعتبار كل منها مستقلاً ، وكل نظام فرعي له مدخلاته ومخرجاته وعناصره.

وأجرى أبو علي (١٩٨٨) دراسة بعنوان "تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية " حيث هدفت الدراسة إلى تحديد فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية ، وتحديد جوانب الضعف ذات الأهمية النسبية فيها ، ودراسة مدى علاقة فاعلية نظام الرقابة المحاسبية والإداري مع حجم الشركة .

وقد استخدم الباحث استبانة الرقابة الداخلية التي صممت لهذا الغرض ، حيث وزعت على مجتمع الدراسة والذي هو عبارة عن كافة الشركات الصناعية المدرجة في السوق المالي النظامي

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- أن هناك فرقاً واضحاً بين متوسط فاعلية نظام الرقابة الداخلية ومتوسط فاعلية نظام الرقابة الإدارية .
- ٢- أن الشركات التي تستخدم إجراءات رقابية محاسبية فعالة تستخدم إجراءات رقابة إدارية فعالة .
- ٣- أن الشركات التي تتميز برأس مال كبير أو التي تستخدم عدداً كبيراً من العاملين، فإنها تمتلك نظاماً رقابياً داخلياً محاسبياً وإدارياً ذا درجة فاعلية مرتفعة مقارنة مع الشركات صغيرة الحجم من حيث رأس المال وعدد العاملين
- ٤- تنتشر معظم الشركات الصناعية إلى وجود خرائط تنظيمية ، أو وصف مكتوب للوظائف الأمر الذي يجعل عملية فصل المهام والتفويض أمراً صعباً .

٥- بينت نتائج الدراسة أن دائرة التدقيق الداخلي غير موجودة في أغلب الشركات الصناعية وهذا يحرم إدارة الشركات من معرفة الخلل وتعديله في نظام الرقابة الداخلية.

وقام أشرم (١٩٨٨) بدراسة بعنوان " الرقابة الداخلية في سورية من الناحيتين العلمية والتطبيقية " كان هدف الدراسة تقويم نظام الرقابة الداخلية المطبق على القطر السوري مقارنة مع أدبيات الرقابة الداخلية ، واختار الباحث مدينة حلب مجتمعاً للدراسة.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٧) فرداً يمثلون مختلف مؤسسات القطاع العام ، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يتمتع المراقبون الداخليون في سورية بالتأهيل العلمي المناسب
- أظهرت النتائج أن المراقبين الداخليين يملكون الخبرة السابقة إلا أنهم لا يتدربون التدريب الكافي لجعلهم ينجزون عملهم بالشكل المطلوب .
- وتبين أن كثيراً من الجهات العامة سواء تلك الجهات ذات الطابع الاقتصادي أو ذات الطابع الإداري لم يستحدث فيها أجهزة للرقابة الداخلية استناداً لأحكام القانون .
- كما أظهرت الدراسة عدم تمتع هؤلاء المراقبين بحصانه وحياد كافيين .
- ولاحظ الباحث أن عمل المراقبين الداخليين غير منظم بالشكل المطلوب.
- وحول عملية الرقابة ذاتها ، دلت النتائج على قيام المراقبين الداخليين بمراقبة المشروعية فقط دون تنفيذ رقابة الكفاية والأداء .
- كما تبين عدم وجود دليل للسلوك المهني يتبعه المراقبون الداخليون .

وتوصل الباحث أيضاً إلى أن الرقابة الداخلية لم تساهم في تحسين عمل الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والتي كان يتوقع وفقاً لأغراضها المحددة في القانون مساعدتها وتنفيذ مهامها .

وأجرى العلمي (١٩٨٨) دراسة بعنوان الرقابة الحكومية عن البنوك التجارية الأردنية، حيث بينت الدراسة أن هناك جهات رقابة متعددة على البنوك تمثلت في البنك المركزي، ومراقب الشركات في وزارة الصناعة والتجارة ، ورقابة لجنة الأمن الاقتصادي ، ورقابة مدقق الحسابات القانونيين ، ورقابة دائرة الدخل.

وقد خلصت الدراسة إلى أن أكثر الجهات فاعلية هي رقابة البنك المركزي وأن الوسيلة الفعالة لممارسة هذه الوسيلة كانت من خلال التقارير .
وقد أوصى الباحث بربط الرقابة بالتنظيم وزيادة الجولات التفتيشية.

أجرت الكخن (١٩٨٨) دراسة بعنوان الرقابة المحاسبية في ظل الأنظمة الإلكترونية وتطبيقها على البنك المركزي الأردني ، حيث هدفت الدراسة إلى تتبع الإجراءات الرقابية المتبعة في دائرة الحاسوب في البنك المركزي ، وفي نظامه المحاسبي الإلكتروني ، ومقارنتها مع الإجراءات الرقابية التي يجب أن تتبع .
واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة إجراءات الرقابة المحاسبية المتبعة في الأنظمة المالية الإلكترونية .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- أن النظام قد أخذ بعين الاعتبار الإجراءات الرقابية كافة في مرحلة معالجة البيانات ، أو مرحلة المخرجات ، إلا أنه لم يستكمل التوثيق اللازم للنظام المحاسبي الإلكتروني ، وهذا ينطبق على بقية الأنظمة المطبقة إلكترونياً.
- لا تتوفر في النظام المحاسبي الآلي إمكانية تحديد المتسبب في الخطأ في مرحلة الإدخال وخاصة إذا كان هناك أكثر من شخص في القسم نفسه له صلاحية إدخال القيود المحاسبية .

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :-

- قيام دائرة التدقيق بتوفير فريق داخلي مؤهل يقوم بمتابعة وضع الأنظمة وتطويرها ومراقبة تنفيذ الإجراءات الرقابية بملف الأمن والحماية .
- استكمال وضع التعليمات التطبيقية الخاصة بقسمي الدعم الفني وإدارة مصادر المعلومات .
- استكمال تدريب موظفي قسم الدعم الفني للقيام بمهامهم وإتاحة الفرصة للمتدربين في كافة أقسام الدائرة إلى تطبيق ما تعلموه نظرياً .

وأجرى العواد (AL-Awwad,1988) دراسة بعنوان فاعلية الرقابة في المؤسسات العامة السعودية.

حيث هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء الطلاب السعوديين في الولايات المتحدة اتجاه المؤسسات العامة في السعودية ، حيث كانت العينة عبارة عن (١٢٥) طالباً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة الذي كان عدده (٢٣٠٠) طالباً سعودياً في الولايات المتحدة، كما استخدم الباحث الاستبانة للحصول على المعلومات ، حيث كان السؤال الأساسي للدراسة " ما هي اتجاهات الطلاب السعوديين نحو الرقابة المستخدمة في القطاع السعودي .

وقد أظهرت النتائج :-

- أن الطلاب يعتقدون أن اختيار الشخص المناسب يؤدي إلى أداء عالي
- وانه يجب تدريب العاملين قبل توظيفهم وتعزيز نظام الحوافز
- ضرورة إيجاد نظام جديد للشكاوى يؤدي إلى زيادة الفاعلية والأداء .

وقد أجرى الغامدي (Al-Gamdi,1989) دراسة هدفت إلى الكشف عن الوضع الرقابي للمسؤولين، ومدى تأثير هذا الوضع الرقابي على سلوك أعضاء المجموعة في كل من القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية ، وقد أوضحت الدراسة أن الوضع الرقابي يتقرر من خلال علاقة القائد بالأفراد ، والمهام ، وموقع القوة ، وقد قاست الدراسة مستويات الفاعلية في كلا القطاعين العام والخاص ،

وقد اقتصرت الدراسة على قطاع المستشفيات بشقيه العام والخاص حيث بلغ عدد مستشفيات القطاع العام (٢٨) قطاعاً والقطاع الخاص (٢٣) قطاعاً .

وقد استخدم الباحث مقياس فدلر (Fiedlers Situational Control Scal) للوضع الرقابي ومقياس موت (Motts Organizational Effectiveness) وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:-

- هل هناك فروق بين القطاعين العام والخاص في علاقة المسؤول بالموظفين وقاعدة المهمات ، وموقع القوة .
- هل هناك فروق في الوضع الرقابي للمسؤولين في القطاع العام والخاص .
- هل هناك فروق في مستوى الفاعلية في القطاعين العام والخاص .

وقد أظهرت النتائج أن مؤسسات القطاع الخاص بالنسبة للوضع الرقابي للمسؤولين ، وعلاقة المسؤولين بالموظفين والمهمات وموقع القوة وفاعلية المؤسسة تتفوق على مؤسسات القطاع العام.

وقد أوصت الدراسة في تحسين فاعلية القطاع العام والوضع الرقابي للمسؤولين فيه وأن علاقات المسؤولين مع أقرانهم يجب أن تكون جيدة .

وأجرى جبالا (Gaballa,1990) دراسة بعنوان الإدارة والرقابة في الشركات المصرية، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء في شركات القطاع العام في مصر حيث تم فحص سياسات وسلوكيات الرقابة الحالية المتبعة في المؤسسات المصرية ، وقامت بتعريف أسباب الانحدار في القطاع العام ، وناقشت الدراسة أسباب ضعف الأداء في هذا القطاع.

وقد بينت المقابلات الشخصية مع مدراء الشركات والموظفين أن ضعف الأداء المالي يعود للسياسات غير المناسبة لصنع القرار على المستوى القومي ، وأن الصناعات المصرية ليست صناعات منافسة، مما أدى إلى ضعف طرق وحفظ الاستثمار.

وبينت الدراسة أيضاً أن الرقابة العامة على الشركات أصبحت رقابة بيروقراطية، مما أدى إلى عدم نجاعة التغيير في النظام الرقابي ، لأن إدارة الشركات لازال ينقصها القوى الملزمة والسلطة حتى تستطيع تأكيد مسؤولياتها الإدارية .

وقد أوصت الدراسة ضرورة دعم تغيير سياسات الوضع الحالي للرقابة وهذا كله عائد ومرتبطة بالبنية التحتية ، والتخطيط الاستثماري، وتوزيع الفائض ، وسياسة التوظيف والإدارة المالية في القطاع العام .

وقام العضيلة (١٩٩٢) بعنوان "الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات العامة تجربة جامعة مؤتة - والتي قدمت لمؤتمر الإدارة الأول بعنوان " التخطيط والرقابة الإدارية " الذي عقد بإربد ، جامعة اليرموك خلال الفترة (٣٠ تشرين -كانون أول، ١٩٩٢).

حيث كان هدف الدراسة التحقق من الأثر الذي أحدثه تطبيق جامعة مؤتة لفكرة الرقابة والتدقيق الداخلي على نشاطات الجامعة المختلفة، من حيث ضبط الإنفاق العام ،ومدى تقييد وحدات الجامعة المختلفة بأنظمة وتعليمات الجامعة فيما يتعلق بالقرارات الإدارية ذات الأثر المادي وإجراءات العمل في دوائرها .

كما هدف الباحث من الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

-هل تقتصر دور الرقابة الداخلي على التدقيق المالي ، أم تعداه إلى

التحقق من تطابق الخطط المرسومة والسياسات مع أداء الأفراد

والأجهزة التنفيذية في الجامعة ؟

- ما هي الوسائل الرقابية التي تم استخدامها من قبل أعضاء جهاز

الرقابة للتحقق من صحة إجراءات العمل والتصرفات المالية

المختلفة؟

- ما هو شكل العلاقة بين العاملين في جهاز الرقابة الداخلية وبقية

العاملين في وحدات الجامعة، الخاضعين للتدقيق والرقابة الداخلية ؟

واستخدم الباحث وسيلتين لجمع المعلومات هما :

١- المقابلات الشخصية لجميع العاملين في وحدة الرقابة الداخلية إضافة

إلى (٢٠) شخصاً من دوائر الجامعة المختلفة

٢- الرجوع إلى السجلات والإحصائيات مع أخذ عينه من المعاملات

المتوفرة لدى جهاز الرقابة الداخلي في جامعة مؤتة .

وتبين من خلال المعلومات التي حصل عليها الباحث، أن أثر جهاز الرقابة أحدث بعض التغيرات منها: اهتمام العاملين في دوائر الجامعة بتوخي الدقة في إجراءات العمل، ولقد خلص إلى أن لجهاز الرقابة الداخلي دور هام في ضبط إجراءات العمل، ولكن لم يصل إلى المستوى المطلوب بسبب بعض العقبات التي تواجهه ، وهي فنية بمجملها .

ومن التوصيات المهمة التي خلصت إليها الدراسة :-

١- العمل على رفد جهاز الرقابة الداخلي في الجامعة بالتخصصات التي

تقتضيها طبيعة عملهم، وزيادة عددهم بما يتناسب وحجم العمل في الجامعة.

٢- إعادة النظر بالتنظيم الهيكلي وتوزيع الأعمال بحيث يتم إنشاء قسم آخر

للتدقيق الإداري ، ويحدد في كل قسم عدد العاملين، وتخصصاتهم، ومهامهم

وأسلوب التدقيق بشكل واضح .

وأجرى ارشيدات (١٩٩٢) دراسة بعنوان " الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية " وهي دراسة ميدانية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وقد هدفت التعرف إلى واقع الرقابة الإدارية ، وأهم المشكلات التي تواجهها الرقابة الإدارية ، وتحديد أهم المقترحات لتعزيز الرقابة الإدارية في وزارة الأشغال العامة والإسكان ، وقد انطلقت الدراسة من أن هناك ضعفاً في أجهزة الرقابة الإدارية ، وهناك علاقة ما بين ضعف الرقابة والتجاوز في تطبيق القوانين والأنظمة ، وإساءة استعمال السلطة مع المواطنين والموظفين ، كما أن ضعف الرقابة يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين كافة في وزارة الأشغال العامة والإسكان

أي (١٠٢٨) موظفاً منهم (٢٢) مدير دائرة، (٧٧) رئيس قسم ، (٩٢٢) موظفاً ،

وزعت عليهم استبانة خاصة صممت لهذا الغرض .

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

- وجود علاقة طردية ما بين التجاوز في تطبيق القانون والأنظمة وبين ضعف الرقابة ، وأن معدل التجاوز في تطبيق القوانين ٥٢,٨% وهي نسبة عالية ، وأن ما نسبته ٥٥% من التجاوز في تطبيق القوانين يعزى إلى ضعف الرقابة .
 - توصلت الدراسة إلى أن ضعف الرقابة يؤدي إلى إساءة استعمال السلطة تجاه الموظفين، وأن العلاقة بينهما طردية وكشفت الدراسة أن معدل إساءة استعمال السلطة تجاه الموظفين هو ٥٧,١% ، كما أن ضعف الرقابة يؤدي وبالعلاقة طردية إلى إساءة استعمال السلطة في التعامل مع المواطنين بمعدل ٥٧,٥% .
 - تبين أن رقابة ديوان المحاسبة غير كافية لتحسين الأداء في دوائر الإدارة العامة الأردنية وبخاصة في وزارة الأشغال العامة والإسكان ، ومعدل ضعف الرقابة كان ٤٦,٧% .
 - تبين أن هناك تأييداً واضحاً لفكرة إنشاء ديوان للمظالم ، وأن إنشاء هذا الديوان سيساهم في رفع التسلط على الموظفين والمواطنين ، وكان معدل تأييدهم لهذه الفكرة بمعدل ٧٧,٦% .
 - تبين أن من أهم المشاكل التي تواجه الرقابة هي : المشاكل الاجتماعية والتي تتمثل بوجود الوساطات والجاهات ، والطائفية والعنصرية ، والمشاكل التنظيمية، وتتمثل بالتغير داخل الهيكل التنظيمي ، والمشاكل التشريعية وتتمثل بجمود القوانين والأنظمة وعدم مواكبتها للأحداث ، المشاكل السياسية والتي تتمثل بعدم وجود الأحزاب وجماعات الضغط وعدم كفاية النواب .
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :- ضرورة إنشاء وحدة رقابة تضم التخصصات كافة ، وترتبط بالحكومة لزيادة فاعليتها ، وأن يتم الاختيار للأمناء والمدراء العاملين على أساس الكفاءة والجدارة وليس على أساس الولاء الشخصي ، وأكد على ضرورة سن القوانين واللوائح التي تطبق على الوزارات والدوائر ضمن مجموعة كاملة

وضمن تحديثها باستمرار ، ونشر تقارير الرقابة ونتائج التحقيق لما لها من أثر في نفوس العاملين .

وأجرى مهيار (١٩٩٣) دراسة بعنوان " فاعلية وحدات التدقيق المالي الداخلي في الإدارة العامة الأردنية " وهي دراسة ميدانية هدفت إلى تشخيص المعوقات وتحليل المشاكل التي تحد من فاعلية وحدات التدقيق المالي الداخلي في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية بعد التعرف على واقعها .

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة بعد عرضها على المحكمين ، تتم توزيعها على (١٧٥) مدققاً مالياً يمثلون جميع العاملين في وحدات التدقيق المالي الداخلي ضمن عينة الدراسة المتمثلة بـ (١٤) وزارة و(١٠) دوائر حكومية خاضعة لقانون الموازنة العامة.

وتم استعادة (١٥٥) استبانة استبعد منها (١١) استبانة وبعد عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. قصور كفاية التشريعات المتعلقة بوحدات التدقيق المالي الداخلي.
٢. ضعف وعدم ملائمة عناصر البناء التنظيمي من حيث عمليات الاتصال والحصول على المعلومات ، ووصف وتصنيف الوظائف المتعلقة بوحدات التدقيق المالي الداخلي .
٣. تدني مؤهلات المدققين العاملين في وحدات التدقيق المالي الداخلي.
٤. عدم ملائمة تخصصات الأفراد العاملين في وحدات التدقيق مع المهام المناطة بهذه الوحدات .
٥. تدني واضح في الاهتمام بالبرامج التدريبية المتعلقة بوحدات التدقيق المالي الداخلي .
٦. ضعف نسبي في كفاية العاملين في وحدات التدقيق المالي الداخلي وبشكل خاص المسؤولين منهم .

وقد أكدت الدراسة بناءً على النتائج على مايلي :-

- ١- ضرورة تقيد الوزارات والدوائر الحكومية بإنشاء وحدات رقابة داخلية على مستويات تنظيمية تتناسب وحجم أعمالها .
- ٢- ضرورة إيلاء الأهمية لعملية استصدار الأنظمة الخاصة بوحدات التدقيق المالي الداخلي وتحديثها وفقاً للمعطيات البيئية المتجددة .
- ٣- ضرورة استقطاب المؤهلين علمياً من ذوي الخبرات والتخصصات المتعلقة بأعمال هذه الوحدات .
- ٤- الاهتمام بتدريب وإعداد العاملين في وحدات التدقيق المالي الداخلي.

وقام كل من الطراونه و اللوزي (١٩٩٥) بدراسة ميدانية لواقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلية ، شملت الدراسة جميع الدوائر الحكومية في المحافظة ، واستهدفت استطلاع آراء الموظفين حول الرقابة الإدارية فيها ، كذلك هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة الرقابة الإدارية بكل من الهياكل التنظيمية، والأنظمة، والتعليمات، والقرارات الإدارية، ووسائل الرقابة الإدارية .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع خمس فرضيات صفرية جرى اختبارها إحصائياً رفضت جميعاً، وتكونت عينة الدراسة من المؤسسات الحكومية كافة التي يزيد عدد العاملين فيها عن ثلاثة موظفين، وشملت العينة الرؤساء والمؤوسين في الدوائر الحكومية بحيث بلغ عدد الرؤساء (٥١) فرداً وعدد المؤوسين (٨١) فرداً .

وقد بينت الدراسة أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة هامة بين الرقابة الإدارية وبين أبعاد الدراسة والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، والقرارات إدارية والأنظمة، والتعليمات، والوسائل الرقابية ، وتظهر نتائج تحليل الدراسة مجتمعة أو منفردة أنه يمكن التنبؤ بالرقابة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلية باستخدام أي بعد من الأبعاد السابقة، وذلك لأن كل بعد إذا اخذ بشكل منفصل يفسر نسبة عالية من الرقابة الإدارية تزيد عن (٠.٩٤) كما وتبين أنه لا توجد فروق إحصائية هامة بين آراء الرؤساء والمؤوسين على جميع أبعاد الدراسات .

وأجرى (AL-Tweam,1995) دراسة اهتمت بموضوع ضمان تحقيق المسؤولية في المؤسسات السعودية، وركزت أيضاً على تطور اتجاهات البيروقراطية في السعودية من خلال أربعة محاور رئيسة :

المحور الأول : تفحص مرجعية القطاع البيروقراطي من خلال ست طرق رقابية لضمان تحقيق المسؤولية الإدارية وهي (رقابة إدارية ، ورقابة أخلاقية ، ورقابة مركزية ، ورقابة مهنية ، ورقابة اجتماعية)

المحور الثاني : ركزت الدراسة على عناصر المسؤولية الإدارية مثل المحاسبة الداخلية والخارجية ، والتنافس ، والفضيلة ، والحيادية ، والاستجابات .

المحور الثالث : إيجاد حلقة ربط بين عناصر المسؤولية الإدارية وطرق الحصول عليها.

المحور الأخير : تقييم أهمية عدم تكرار السلوك غير المسؤول .

وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (٢٢) فقرة تم توزيعها بطريقة عشوائية على عينه مقدارها (٥٠٠) سعودياً في (٦٠) مؤسسة عامة وكانت نسبة الاستجابة ٦٧% ، كما وقام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع إداريين تم اختيارهم لهذا الغرض.

وقد أظهرت النتائج ما يلي :

- أن غالبية المؤسسات السعودية العامة تفضل استخدام المسؤولية الأخلاقية، والرقابة الإدارية، والرقابة المركزية، والرقابة المهنية والرقابة الاجتماعية، كوسيلة لضبط البيروقراطية وهكذا لضمان المسؤولية الإدارية .
- وأوضحت الدراسة أن غالبية البيروقراطيين يفضلون زيادة مستوى طرق الرقابة مع بعض التحفظات .
- أظهرت النتائج عدم رضى عن التقدم الحاصل في مواجهة مستوى المسؤولية الإدارية.
- فشلت الدراسة بتزويدنا بحلقات ربط القوى بين عناصر المسؤولية الإدارية وطرق ممارسة الرقابة .

وقد أوصت الدراسة إلى تحسين النظام البيروقراطي في المملكة العربية السعودية ، وضرورة إجراء بحوث جديدة في هذا المجال .

وقام كل من الطراونه والفرحان (١٩٩٦) بدراسة بعنوان واقع نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسات الأردنية، وهي دراسة تحليلية مقارنة، هدفت إلى قياس مدى توفر نظم الرقابة والمعلومات في مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن، ومدى مساهمة هذه النظم في تحقيق النتائج المتوقعة .

وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها حتى نهاية ١٩٩٤ (١٢٨) شركة، وكذلك من رؤساء الأقسام في الوزارات والدوائر والمؤسسات المصنفة تحت السلطة التنفيذية والبالغ عددها تسعون وزارة ومؤسسة .

وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٣) رئيس قسم منهم (١٠٨) من القطاع الخاص (١١٥) من القطاع العام ، وكانت هذه حصيلة ٣٠٠ استبانة وزعت على مائة مؤسسة من القطاعين بالتساوي بواقع ثلاث استبانات لكل منها ، وكانت أداة الدراسة استبانته تم تطويرها وتحكيمها لتغطي كافة أبعاد الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١-اهتمام مؤسسات القطاع الخاص بنظم الرقابة والمعلومات بنسبة (٧٢%، ٦٣%) على التوالي .
- ٢- قلة اهتمام مؤسسات القطاع العام بنظم الرقابة والمعلومات إذ بلغت نسب الاهتمام (٦٠% ، ٥٠%) على التوالي.
- ٣- وجود علاقة بين درجة توفر النظم ودرجة الاستفادة منها في القطاعين.
- ٤- وجود علاقات ارتباط معنوية بين درجة توفر النظم نفسها مما يؤكد طبيعة العلاقة الهامة بين الرقابة والمعلومات.

٥- وجود فروق واضحة بين القطاعين من حيث درجة تطبيق النظم والاستفادة منها.

وقد أكدت الدراسة على ضرورة زيادة اهتمام مؤسسات القطاع العام بنظم الرقابة والمعلومات وفقاً لأسس علمية تساعد هذه المؤسسات على القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها بفاعلية ، وأن عليها محاولة الاستفادة من تجربة القطاع الخاص في مجالات الرقابة المختلفة ، وعلى رأسها الإدارية والمالية ، هذا بالرغم من اختلاف طبيعة أعمال القطاعين التي لا تعني بالضرورة اختلاف معايير الأداء.

الدراسات الأجنبية:

أجرى (Reimann 1975) دراسة بعنوان تأثير الرقابة الإدارية على فاعلية المؤسسات، هدفت إلى مقارنة واقع الشركات المصنعة في الهند حيث قارن الباحث بين (٣٠) شركة مصنعة، وبعد تحليل النتائج توصل الباحث إلى أن المؤسسات الجيدة تستخدم دائماً سياسة توحيد الاتجاهات نحو الرقابة الإدارية، وتتضمن هذه السياسة استخدام إجراءات رسميه لضبط مركزية صنع القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار لكل من الجانب المادي والجانب الإنساني .

وأجرى بيترسون (Petrerson, 1983) دراسة بعنوان آليات الرقابة الإدارية في المؤسسات التعليمية ، وهي دراسة استطلاعية هدفت إلى استكشاف وفحص ست من آليات الرقابة الإدارية بشقيها الرسمية وغير الرسمية (من خلال وجود النفوذ وبغايه) والتي قد تدخل أو تعيق عمل المسؤولين عن المدارس الأساسية ولكن تزودهم برصيد وافر من الرقابة والسيطرة والحكم الذاتي لمؤسساتهم ، وقد اعتمد الباحث على المقابلات حيث أجرى مقابلات شاملة مع (١١٣) مسؤولاً إدارياً في (٥٩) مدرسة في ثلاث ضواحي، ركزت على علاقتهم بمكاتب منطقتهم المركزية ، وقد احتوى فحص آليات الرقابة الرسمية (المدعومة بالسلطة والنفوذ) على الإشراف ، ورقابة المدخلات (موظفين ورقابة مالية) ، ورقابة السلوكيات (المهمات الإدارية والتعليمية) ، ورقابة المخرجات (فحص الطلاب ونتاجاتهم)، إضافة إلى تسليط الضوء على الرقابة غير الرسمية التي تحتوى على جزء اجتماعي ورقابة

بيئية (علاقات المدرسة بالمحيط الذي تعيش فيه) وفي كل من هذه الآليات رغم الاختلاف في الأنماط إلا أنه يستدل أن نظام الرقابة عملي وقابل للتطبيق وللمناقشة .

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين آليات الرقابة الإدارية والمتغيرات الأخرى مثل: النظام المدرسي الاجتماعي ، وحجم المنطقة التي تتواجد بها المدرسة ، وإن هذه العلاقة توجب المسؤولية الجماعية في كل ما يتصل بموضوع الرقابة وتحت على مناقشة دور المسؤول الإداري .

وأجرى كل من (Azumi and Madhere ,1983) دراسة بحثت في العلاقة بين الرقابة الإدارية وتكيف المعلم وإنجاز الطالب ، حيث أوضحت الدراسة أن معظم الأنظمة المدرسية تركز على نظامين رئيسين للرقابة هما :-

١- التغذية الراجعة ، التكيف الاجتماعي الذي يعتمد على اتجاهات المعلمين وتأكيده السلوك ، والالتزام ، والتدخل الشخصي لتحقيق مواصفات عالية من الأداء .

٢- التنظيم والقانون الذي يقوم على أساس المكافأة والعقاب .

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن التكيف الاجتماعي قد قاد إلى تصميم عال لدى المعلمين وتطابق مع التحصيل العالي للطلاب ، وأن الرقابة التي تخضع لقانون لها تأثير سلبي على تحصيل الطلاب وعلى التكيف لدى العاملين .
- أن العلاقة بين القانون والرقابة لها تأثير سلبي كبير في المدارس التي فيها خبرة قليلة للمعلمين .
- أكدت الدراسة أن المدراء يستطيعون التأثير على التحصيل بواسطة استخدام التغذية الراجعة ، والتكيف الاجتماعي كطريقه لتحقيق التعاون ما بين المؤسسة والرقابة .

وقد أجرى ميرفي وآخرون (Murphy, and others, 1986) دراسة بعنوان الرقابة الإدارية لدى مدراء المدارس، حيث قام بدراسة مستوى النظام الرقابي للمسؤولين في (١٢) نظاماً مدرسياً في كاليفورنيا وكانت الأهداف الأولية للدراسة :

- ١- توسيع المعرفة عن طبيعة الرقابة الإدارية.
 - ٢- إعطاء فكرة جيدة عن النشاطات والطرق المستخدمة في المدارس الفاعلة.
 - ٣- دراسة دور المسؤولين لتزويد الإداريين بمعلومات عن النظام لرفع فاعلية الرقابة .
- وكان هناك أهداف أخرى مثل فحص الاختلافات بين الأنظمة الرقابية التي تخضع لتلك المدارس بالمقارنة مع أنظمة مدرسية أخرى ، ومقارنة أنواع الرقابة المستخدمة بين أفراد العينة .
- وقد دعت الدراسة إلى:-

- توظيف مسؤولين ومدراء جدد من داخل وخارج النظام .
- استخدام برامج إدارية داخلية رسمية.
- البحث عن عوامل ومعايير جديدة لتوظيف المسؤولين
- الإشراف وتقييم الزيارات المدرسية من قبل المشرف والمسؤول.
- مشاركة المسؤولين بتطوير برنامج للعاملين يتضمن المكافآت، والأهداف، وضبط السلوك ومراقبته ، واستخدام التكنولوجيا .

وأجرى (Griesbach, 1990) دراسة هدفت إلى فحص إدراك الأكاديميين للاستخدام الوثيق لست آليات رقابية إدارية وتأثيرات تلك الأنظمة التي بينتها الدراسة على استخدام الرقابة من خلال البيانات التي جمعها الباحث من العينة المقصودة لكل من الكليات والإدارة لأربع مؤسسات تعليمية وذلك في جامعة Wisconsin وقد توصلت النتائج إلى أن الأهداف ، والنظام ، والتقاليد ، والبيئة تمثل أبعاد رئيسية تؤدي وتوجه طرق الرقابة الإدارية التي يستخدمها الأكاديميين ، كما أن الأكاديميين يتأثرون

بحجم التكنولوجيا وبذلك الأبعاد بشكل محدود ، وأن (الأهداف ، والتقاليد ، والبيئة) تؤثر على الرقابة الدينية واللا دينية .

وبشكل عام كانت النتيجة أن الأكاديمي يستخدم وسائل متعددة من الرقابة وأن هناك وحدات تقرر استخدامها للرقابة الأكاديمية .

وأجرى لورين (lorine, 1991) دراسة بحثت موضوع الرقابة والمعلومات ، أثرها على الأداء ، حيث أوضحت الدراسة أن مفاهيم المعلومات والرقابة مترابطة ويؤثران في البيئة المؤسسية ، كما أوضحت أن نظرية المؤسسة تقوم على أن الأساس في نجاح الرقابة هو المعلومات ، إذ أن المعلومات لا تساعد على الحفاظ على العمليات اليومية والإبقاء عليها فقط ، بل إنها تساعد على صنع القرار الإداري والمساعدة على إنشاء اتجاه استراتيجي للمؤسسة .

وأوضح الباحث أن المعلومات تقدم نفسها كمصدر أساسي للمعلومات للمدراء ولكن الإفراط المتشدد في الرقابة تشكل تحدياً لأفكار النظرية الإدارية التقليدية ، ويستعرض الباحث المعيار الذي طورته وزارة الدفاع الأمريكية لأصحاب العقود استجابة لمشاكل سابقة في الأداء والرقابة على تنفيذ العقود الكبيرة ، وقد تم تطوير نظام التكلفة والنوعية .

وقد سجل البحث ٩٩ عقداً تماماً استفادت من معلومات تراوحت بين بسيطة وشاملة من أجل ملاحظة أثرها على المشروع .

وبعد جمع البيانات المتعلقة بالعقود مثل النوعية، والتكلفة، والكمية، ومقارنتها ببيانات خاصة بالزمان ونوعية الأداء توصلت الدراسة إلى أن زيادة المعلومات ينتج عنها زيادة في الرقابة وهذا يدحض النظرية السابقة .

أجرت لاب (Lapp, 1997) دراسة بحثت العلاقة بين الرقابة الإدارية والبيئة مع الرضى الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل تؤثر الرقابة الإدارية على مستوى الرضى لدى العاملين في مراكز الرعاية .
- هل تؤثر البيئة الإدارية على مستوى الرضى الذاتي لدى العاملين في مراكز الرعاية .
- ما هي العلاقة بين الرقابة الإدارية والبيئة الوظيفية في الرضى عن الوظيفي .

وقد تكونت عينة الدراسة من (١٨٧) فرداً وزعت عليهم الاستبانة استجاب منهم (٨٣) فرد أي ما نسبته (٤٤%) .

وقد توصلت الدراسة أن هناك ارتباطاً إيجابياً في علاقة الرقابة والبيئة المحيطة في التأثير على رضى العاملين عن العمل .

أجرى (Mckenna,1998)دراسة بعنوان " الرقابة الإدارية والتناقض الوظيفي "

هدفت الدراسة إلى فحص الأثر المترابط للرقابة الإدارية واستخدام الموظفين بناءً على نتائج متعددة مثل المواقف ،و الأداء ،والصحة، حيث يقترح واضعوا النماذج الفعالة للإدارة أن المؤسسات ومدرائها يتعرضون لمواجهات تنافسية من قبل موظفيهم وزبائنهم ومدرائهم وغيرهم ،وتوضح الدراسة أنه على الرغم من توفر مادة كثيرة فيما يتعلق بالدور الإداري وفاعليته في مجال الرقابة والتوظيف فإن إطاراً تجريبياً يتناول العناصر المتناقضة مازال ملحاً.

تكونت عينة الدراسة من (٤٩٥) مشاركاً من (١٧) مؤسسة خدمتية من جنوب كاليفورنيا حيث أجاب كل منهم على استبانة خاصة عن بيئة عملهم وأدائهم ونمط المعيشة ، حيث زودت هذه البيانات الباحث بمعلومات عن فهم الموظف للاستخدام ،والرقابة ،والقناعة بالمهنة ، والالتزام المؤسسي ،والأداء الوظيفي ، والانتماء للمؤسسة ، وفاعلية العمل الجماعي ،وقناعة المستهلك والصحة .

كما أن واحداً أو اثنين من أصحاب السلطة العليا من كل هذه المؤسسات قام الباحث بإجراء مقابله هاتفية معهم، قيموا من خلالها المزايا المتعددة لبيئة المؤسسة ضمن مؤسساتهم كما أنهم زودوا الباحث بمعلومات عن مؤسساتهم .
وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى :

- أن الموظفين الذين يقومون باتخاذ القرارات على عاتقهم الشخصي قادرون على التأثير على سياسات المؤسسة التي تؤثر بدورها على استخدامهم.
- أن الموظفين الذين يتلقون أولويات واضحة بالإضافة إلى التدريب والتغذية الراجعة المستمرة من قبل مدراءهم كان أدائهم أفضل وأكثر التزاماً وقناعةً وصحةً .
- وقد قدم الباحث مفهوماً نظرياً جديداً لكي يفسر الطبيعة المتناقضة للرقابة الإدارية بناءً على الفاعلية الإدارية أو المؤسسية .

التعليق على الدراسات السابقة:-

يلاحظ من هذا الاستعراض للدراسات السابقة إنها تناولت الرقابة والاتصال كل على حدة فدراسات الاتصال الإداري تناولته من جوانب متعددة :-

-دراسات تناولت واقع الاتصالات الإدارية (محمد، ١٩٧٦، العمار وآخرون ١٩٩٥ ، زيدان ، ١٩٩٨، اللوزي ، ١٩٩٩، مائش، ١٩٩٩، ميلر، ٢٠٠٠)

- دراسات تناولت علاقة الاتصالات الإدارية مع كل من :- الكفاية الإنتاجية ،الرضى عن العمل ، وأنماط القيادة، والترسيم ، والتأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وعملية البناء الهيكلي للجماعة، ومن هذه الدراسات:- (الحمامي، ١٩٧٧، محمد وعلاوي ، ١٩٨٧، الحناوي ١٩٩٣ بلاك ١٩٩٦، Mccormick, 1999 ، Stein, 2000)

- دراسات تناولت فاعلية وأهمية مهارات وسلوكيات الاتصال الإداري مثل: (لطفي، ١٩٧٦، عليوة، ١٩٨٧، القريوتي، ١٩٨٧، جنسن، ١٩٩٤، خيرى ١٩٩٦).

وفيما يتعلق بالرقابة فقد تناولتها الدراسات السابقة من الجوانب التالية :-

- دراسات تناولت واقع الرقابة الإدارية : (الغرايبة ١٩٧٦، وأبو علي ١٩٨٨ واشرم ١٩٨٨ ،والعواد ١٩٨٨ وجبالا ١٩٩٠ وارشيدات ١٩٩٢ والعصابة ١٩٩٢ والطراونه واللوزي ١٩٩٥).

- دراسات تناولت علاقة الرقابة مع كل من :-المعلومات ،والتناقض الوظيفي ،والبيئة الوظيفية، والرضى عن العمل ،تكيف المعلم وإنجاز الطالب ، وفاعلية المؤسسة ، ومن هذه الدراسات (ري مان ، ١٩٧٥ ، واوزمي وسيرجي ١٩٨٣ ،ولورين ١٩٩١ ،و الطراونه والفرحان ١٩٩٦،ولاب ١٩٩٧ ، ومكينا ١٩٩٨)

أما بالنسبة لهذه الدراسة فقد تناولت العلاقة بين الرقابة والاتصال لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من خلال خمسة أبعاد للرقابة :- (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية ،و التعليمات ، والقرار الإداري ،ووسائل الرقابة الإدارية ، والرقابة الإدارية) وأربعة أبعاد للاتصال الإداري :- (انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال ، وتوصيل المعلومة في الوقت المناسب ، والتلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم ، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي) .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية لم يعثر الباحث على دراسات تناولت العلاقة بين الرقابة والاتصال ولم يتم حتى الآن في فلسطين - في حدود علم الباحث - بحث موضوع العلاقة بين الرقابة والاتصال لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية ،ومن هنا تكمن أهمية هذه الدراسة .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

اداة الدراسة

صدق الاداة وثباتها

ثبات الاداة

اجراءات الدراسة

المعالجات الاحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث من حيث: تحديد منهج ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك طريقة إعداد أداة الدراسة وإجراء الصدق والثبات لها، إضافة إلى وصف الإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة :

استخدم المنهج الوصفي التحليلي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في مديريات التعليم في محافظات شمال فلسطين (القدس ،و رام الله ،و بيت لحم ، والخليل ،و سلفيت ،واربعا ، وقلقيلية ، ونابلس ، وطولكرم ، وجنين ، وقباطية) باستثناء المستويات الإدارية العليا والأذنة والسائقين وقد بلغ عددهم (٥٤٧) موظف في العام ٢٠٠٠/٢٠٠١، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة في محافظات شمال فلسطين

المحافظة	عدد الموظفين	المحافظة	عدد الموظفين
القدس الشريف	٤٣	سلفيت	٤٠
رام الله	٦٤	طولكرم	٤٨
بيت لحم	٦٣	قلقيلية	٤٧
الخليل	٦٩	جنين	٤٦
اربعا	١٧	قباطية	٤٧
نابلس	٧٢		
المجموع	٥٤٧		

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (٢٧٣) موظفاً وموظفة ممن يعملون في مديريات التربية والتعليم وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية وقد تم استثناء المدراء ونوابهم والأذنة والسائقين من العينة، حيث مثلت مديريات التربية طبقات المجتمع وتم اختيار العينة العشوائية بناء على المتغيرات المستقلة للدراسة (بنسبة ٥٠% من كل فئة) بعد ادخالها " للكمبيوتر " وتمثل هذه العينة ما نسبته (٥٠%) تقريباً من مجتمع الدراسة ككل ، وقد شملت العينة كافة مديريات التربية والتعليم الحكومية الموجودة في محافظات شمال فلسطين والبالغ عددها (١١) محافظة .

وقد تم إجراء التحليل الإحصائي لعينه قوامها (٢٣٥) موظفاً حيث وزعت (٢٧٣) استبانة أعيد منها (٢٣٥) استبانة وقد تم التعامل مع الاستبانات التي لم تسترجع كقيم مفقودة ، ونتائج الجداول (٢) و (٣) و (٤) و (٥) تبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة :

١- متغير المؤهل العلمي

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم فما دون	٤٥	١٩,١ %
بكالوريوس	١٥٤	٦٥,٥ %
ماجستير	٣٦	١٥,٣ %
المجموع	٢٣٥	١٠٠ %

٢- متغير سنوات الخدمة

الجدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من (٥) سنوات	٥٨	٢٤,٧ %
٥ - ١٠ سنوات	٥٦	٢٣,٨ %
أكثر من ١٠ سنوات	١٢١	٥١,٥ %
المجموع	٢٣٥	١٠٠ %

٣- متغير المسمى الوظيفي (المركز الوظيفي)

الجدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
رئيس قسم	٧١	٣٠,٢ %
مشرف (موجه)	٨٨	٣٧,٤ %
موظف	٧٦	٣٢,٣ %
المجموع	٢٣٥	١٠٠ %

٤- متغير حجم الدائرة

الجدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير حجم الدائرة

حجم الدائرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من ٣٠ موظف	١٠	٤,٣ %
٣٠ - ٦٠ موظف	١١٥	٤٨,٩ %
أكثر من ٦٠ موظف	١١٠	٤٦,٨ %
المجموع	٢٣٥	١٠٠ %

أداة الدراسة :

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام هي :

القسم الأول :

اشتمل على رسالة توضيحية موجهة من الباحث إلى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين حول هدف الدراسة إضافة إلى المتغيرات التصنيفية .

القسم الثاني :

اشتمل على استبانة قياس الرقابة الإدارية حيث قام الباحث بتطوير أداة استخدمها (الطراونه و اللوزي ١٩٩٥) من خلال إجراء التعديلات من حذف وإضافة بحيث تتناسب مع دراسته ، حيث تكونت أداة اللوزي من (٣٩) فقرة وبعد الحذف والإضافة والتطوير أصبحت فقرات الأداة (٤٣) فقرة تطلب الاستجابة عليها بطريقة ليكرت كما يلي :

موافق جداً (٥) درجات

موافق (٤) درجات

محايد (٣) درجات

معارض (٢) درجة

معارض جداً (١) درجة

وقد تم توزيع الفقرات على خمس مجالات كما هو مبين في الجدول (٦)

الجدول (٦)

مجالات استبانة الرقابة الإدارية موزعة على الفقرات

الرقم	المجال	عدد الفقرات
١	الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	١١
٢	التعليمات	٧
٣	القرار الإداري	٨
٤	وسائل الرقابة الإدارية	١٠
٥	الرقابة الإدارية	٧
	المجموع	٤٣

والملاحق (١) يبين ذلك .

وفيما يتعلق بالفقرات السلبية في الاستبانة وهي (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٣، ٢٦) فقد تم عكس المقياس لها قبل اجراء التحليل الاحصائي.

القسم الثالث : واشتمل على استبانة الاتصال الإداري ،حيث قام الباحث باستخدام استبانة اللوزي (١٩٩٩) والتي اشتملت على (١٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات كما هو مبين في الجدول (٧)

الجدول (٧)

مجالات استبانة الاتصال الإداري

موزعة على الفقرات

الرقم	المجال	عدد الفقرات
١	انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال	٥
٢	توصيل المعلومة في الوقت المناسب	٣
٣	التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم	٤
٤	اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي	٤
	المجموع	١٦

والملاحق (١) يبين ذلك

وقد تكون سلم الاستجابة بطريقة ليكرت من خمس استجابات هي :-

موافق جداً (٥) درجات

موافق (٤) درجات

محايد (٣) درجات

معارض (٢) درجة

معارض جداً (١) درجة

وفيما يتعلق بالفقرات السلبية في الاستبانة وهي (١٠، ١٣) فقد تم عكس المقياس لها

قبل اجراء التحليل الاحصائي.

صدق الأداة وثباتها :

صدق الأداة :

للتحقق من صدق الأداة ولمعرفة أن الاستبانة بقسميها الثاني والثالث تقيس ما وضعت لقياسه عرضت على لجنة من المحكمين من حملة شهادة الدكتوراه مكونة من (٨) محكمين :-

(٤) من كلية العلوم التربوية و (٤) منهم من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة النجاح الوطنية وقد تم اعتماد الفقرات التي اجمع عليها (٧٠ %) فاكثر من المحكمين حيث كان هناك إجماع حول أداة الدراسة بقسميها الرقابة والاتصال وموافقة على التغييرات التي أجراها الباحث على استبانة الرقابة .

ثبات الأداة :-

للتحقق من ثبات الأداة بقسميها الرقابة والاتصال الإداري تم تطبيقها لمرة واحدة على (٣٠) إداريا من بعض مديريات التربية والتعليم ممن يعملون حالياً في العمل الإداري ، وقد تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كورنباخ ألفا حيث وصل ثبات استبانة الرقابة الإدارية (٠,٨٦) واستبانة الاتصال الإداري (٠,٩٠) وكلاهما جيدان ويفيان بالغرض .

متغيرات الدراسة :

أولاً : المتغيرات التصنيفية (Classificational Variables) وهي :-

١- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات

*دبلوم فما دون

* بكالوريوس

*ماجستير

٢- سنوات الخدمة وله ثلاثة مستويات

* (اقل من ٥ سنوات)

* (٥ - ١٠ سنوات)

* (أكثر من ١٠ سنوات)

٣- المسمى الوظيفي (المركز الوظيفي) وله ثلاثة مستويات

* رئيس قسم

* مشرف (موجه)

* موظف

٤- حجم الدائرة وله ثلاثة مستويات

* (٣٠ موظف فما دون)

* (٣٠ - ٦٠ موظف)

* (أكثر من ٦٠ موظف)

ثانياً : المتغيرات التابعة (Dependent Variables) وتتمثل في :-

استجابة أفراد العينة على استبانتين الدراسة والمتمثلتان بالرقابة والاتصال الإداري

إجراءات الدراسة :

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية :-

١- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد عرضها على المحكمين والتأكد من صدقها وثباتها.

٢- تحديد أفراد عينة الدراسة

٣- توزيع الاستبانة بعد الحصول على كتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية موجه إلى الجهة المختصة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أجل السماح للباحث بتطبيق دراسته على أفراد العينة ، وموافقة الجهة المختصة في وزارة التربية والتعليم لإجراء الدراسة .

٤- تجميع الاستبانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسب ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

المعالجات الإحصائية :-

من أجل معالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام الإحصائيات التالية :-

- ١- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية
- ٢- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شففيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية .
- ٣- تحليل التباين المتعدد للقياسات المتعددة (Repeated MANOVA) باستخدام الإحصائي ولكس لامبدا (Wilks Lambda)
- ٤- اختبار سيداك للمقارنات الشائية (Sidak Test)
- ٥- معادلة كورنباخ ألفا لاستخراج معامل الثبات

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالفرضيات

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة تبعاً لمتغيراتها وفيما يلي بيان لذلك :

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه :

ما درجة الرقابة الإدارية لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها ؟

من أجل الإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال من مجالات الرقابة الإدارية وللدرجة الكلية كما هو مبين في الجداول (٨) و (٩) و (١٠) و (١١) و (١٢) والجدول (١٣) يبين ترتيب المجالات والدرجة الكلية للرقابة .

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية التالية :-

(٨٠% فاكثر درجة كبيرة جداً)

(٧٠% - ٧٩,٩% درجة كبيرة)

(٦٠ - ٦٩,٩% درجة متوسطة)

(٥٠ - ٥٩,٩% درجة قليلة)

(أقل من ٥٠% درجة قليلة جداً)

١ - مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة على المجال الأول (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية) والجدول (٨) يبين ذلك :

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال

الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الدرجة
١	تناسب صلاحياتي في دائرتي مع مسؤولياتي	٣,٩٣	%٧٨,٦	كبيرة
٢	صلاحياتي كافية للقيام بعملتي	٣,٧٥	%٧٥	كبيرة
٣	الهيكل التنظيمي لدائرتي يحقق أهدافها	٣,٨٦	% ٧٧,٢	كبيرة
٤	يمكن الإشراف على المرؤوسين بسهولة	٣,٧٥	%٧٥	كبيرة
٥	عدد الموظفين بدائرتي يتناسب مع حاجة الدائرة	٣,٣٢	%٦٦,٤	متوسطة
٦	واجباتي واضحة ومحددة	٣,٩٢	%٧٨,٤	كبيرة
٧	هناك واجبات من صميم عملي يقوم بها غيري	٢,٩٤	%٥٨,٨	قليلة
٨	لم يجر تغير على تنظيم دائرتي خلال العامين الماضيين	٣,٠٦	%٦١,٢	متوسطة
٩	يوجد ازدواجية بالعمل بدائرتي	٣,٠٥	%٦١	متوسطة
١٠	يحتاج الهيكل التنظيمي في دائرتي إلى تعديل	٣,٤٧	%٦٩,٤	متوسطة
١١	يوجد دليل تنظيمي بدائرتي يوضح الواجبات لكل وظيفة	٣,٢٩	%٦٥,٨	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣,٤٨	%٦٩,٦	متوسطة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٨) أن درجة الرقابة الإدارية لفقرات الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية كانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (١,٢,٣,٤,٦) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (%٧٥-%٧٨,٦) وكانت متوسطة على الفقرات (٩,١٠,١١,٨) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (%٦١-%٦٩,٤) وكانت قليلة على الفقرة (٧) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (%٥٨,٨)

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية

للاستجابة إلى (%٦٩,٦)

٢- مجال التعليمات

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة على المجال الثاني (التعليمات) والجدول (٩) يبين ذلك :

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال التعليمات

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الدرجة
١٢	التعليمات واضحة ومفهومة ومحددة	٣,٨٤	٧٦,٨%	كبيرة
١٣	هناك مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ العمليات	٣,٥٧	٧١,٤%	كبيرة
١٤	يوجد دليل لإجراءات يحدد مراحل تنفيذ وإنهاء المعاملات الرسمية	٣,٣٦	٦٧,٢%	متوسطة
١٥	التعليمات تسهل الإجراءات بدائرتي	٣,٦٦	٧٣,٢%	كبيرة
١٦	ألاحظ كثرة التعليمات في دائرتي وتلاحقها	٣,٦١	٧٢,٢%	كبيرة
١٧	التعليمات بدائرتي مرنة	٣,٥٠	٧٠%	كبيرة
١٨	التغيرات في التعليمات مستمرة ومواكبة للتطورات بدائرتي	٣,٥٧	٧١,٤%	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٥٨	٧١,٦%	كبيرة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الرقابة الإدارية لفقرات التعليمات كانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (١٢، ١٣، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٠%-٧٦,٨%)، وكانت متوسطة على الفقرة (١٤) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٧,٢%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧١,٦%)

٣- مجال القرار الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة على المجال الثالث (القرار الإداري) والجدول (١٠) يبين ذلك :

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال القرار الإداري

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	الدرجة
١٩	القرارات الإدارية منسجمة مع الأنظمة والتعليمات	٣,٧٤	%٧٤,٨	كبيرة
٢٠	تحظى القرارات الإدارية بدائرتي بقبول الموظفين	٣,٣٥	%٦٧	متوسطة
٢١	تمتاز القرارات الإدارية بالعدالة	٣,٣٧	%٦٧,٤	متوسطة
٢٢	تمتاز القرارات الإدارية بالموضوعية	٣,٤١	%٦٨,٢	متوسطة
٢٣	القرارات الإدارية بدائرتي منسجمة مع توجهات الدائرة المستقبلية	٣,٤٨	%٦٩,٦	متوسطة
٢٤	القرارات الإدارية محققة لأهداف الدائرة	٣,٦٣	%٧٢,٦	كبيرة
٢٥	التوقيت الذي تصدر به القرارات مناسب في أغلب الأحيان	٣,٣٧	%٦٧,٤	متوسطة
٢٦	القرارات الإدارية في دائرتي مرتجلة	٢,٦٨	%٥٣,٦	قليلة
	الدرجة الكلية	٣,٣٧	%٦٧,٤	متوسطة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة الرقابة الإدارية لقرارات القرار الإداري كانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (٢٤، ١٩) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (%٧٢,٢ - %٧٤,٨)، وكانت متوسطة على الفقرات (٢٥، ٢٣، ٢٢، ٢١، ٢٠) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (%٦٧ - %٦٩,٦)، وكانت قليلة على الفقرة (٢٦) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (%٥٣,٦)

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (%٦٧,٤)

٤- مجال وسائل الرقابة الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة على المجال الرابع (وسائل الرقابة الإدارية) والجدول (١١) يبين ذلك :

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال وسائل الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الدرجة
٢٧	يتم التقيد التام بأوجه الإنفاق المحددة في الموازنة	٣,٦١	٧٢,٤	كبيرة
٢٨	تستخدم الجولات التفتيشية كوسيلة للرقابة	٣,٦٠	٧٢%	كبيرة
٢٩	جميع قرارات الصرف المالي مركزية	٣,٥٦	٧١,٢	كبيرة
٣٠	تستخدم جداول الدوام الرسمي كوسيلة للرقابة	٣,٥٢	٧٠,٤%	كبيرة
٣١	تعتمد دائرتي على التقارير الإدارية كوسيلة للرقابة	٣,٥٦	٧١,٢%	كبيرة
٣٢	يوفر الهيكل التنظيمي وضوحاً للعلاقات الوظيفية الرسمية	٣,٥٢	٧٠,٤%	كبيرة
٣٣	تستخدم صلاحيات الرؤساء في الأحكام والتنبيه والإنذار والنقل والفصل... الخ كوسيلة رقابية	٣,٤٠	٦٨%	متوسطة
٣٤	تمارس الرقابة السابقة على القرارات المالية المتعلقة بالإيرادات والنفقات	٣,٥٠	٧٠%	كبيرة
٣٥	تمارس الرقابة اللاحقة على القرارات المالية المتعلقة بالإيرادات والنفقات	٣,٥١	٧٠,٢%	كبيرة
٣٦	الرقابة تلعب دوراً في توفير معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات	٣,٥٤	٧٠,٨%	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٥٣	٧٠,٦%	كبيرة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١١) أن درجة الرقابة الإدارية لفقرات وسائل الرقابة الإدارية كانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٤، ٧٥، ٧٦، ٧٧، ٧٨، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٢، ٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩، ١٠٠) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٠%-٧٢,٤%). وكانت متوسطة على الفقرة (٣٣) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٨%) ، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٠,٦%)

٥- مجال الرقابة الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة على المجال الخامس (الرقابة الإدارية) والجدول (١٢) يبين ذلك :

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على

مجال الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	الدرجة
٣٧	تؤمن الإجراءات بدائرتي رقابة جيدة مستمرة	٣,٦٣	%٧٢,٦	كبيرة
٣٨	يوفر الهيكل التنظيمي بدائرتي الرقابة الرئاسية	٣,٥٥	%٧١	كبيرة
٣٩	المصالح الخاصة تؤثر على الرقابة الإدارية بدائرتي	٢,٩٠	%٥٨	متوسطة
٤٠	تلقي الرقابة معارضة شديدة لدى بعض العاملين بسبب المغالاة بها	٣,٣٤	%٦٦,٨	متوسطة
٤١	الرقابة الوقائية هو النهج المتبع في دائرتي	٣,٢٩	%٦٥,٨	متوسطة
٤٢	تحقق الرقابة الاتصال المباشر في دائرتي بين طرفي العملية الرقابية (المراقب والمراقب عليه)	٣,٤٦	%٦٩,٢	متوسطة
٤٣	نظام الرقابة يتناسب وحجم دائرة التربية والتعليم	٣,٤٦	%٦٩,٢	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٤٣	%٦٨,٦	متوسطة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة الرقابة الإدارية لفقرات الرقابة الإدارية كانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (٣٨،٣٧) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (%٧١- %٧٢,٦)، وكانت متوسطة على الفقرات (٤٣،٤٢،٤١،٤٠،٣٩) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (%٥٨- %٦٩,٢)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (%٦٨,٦)

٦- ترتيب مجالات الرقابة الإدارية والدرجة الكلية :

الجدول (١٣)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية

لمجالات الرقابة الإدارية والدرجة الكلية

عند أفراد عينة الدراسة (ن = ٢٣٥)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١	مجال التعليمات	٣,٥٨	٧١,٦%	كبيرة
٢	مجال وسائل الرقابة الادارية	٣,٥٣	٧٠,٦%	كبيرة
٣	مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات	٣,٤٨	٦٩,٦%	متوسطة
٤	مجال الرقابة الإدارية	٣,٤٣	٦٨,٦%	متوسطة
٥	مجال القرار الإداري	٣,٣٧	٦٧,٤%	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٤٧	٦٩,٥%	متوسطة

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة الرقابة الإدارية كانت كبيرة على مجال التعليمات حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٧١,٦%) ومجال وسائل الرقابة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٧٠,٦%) وكانت متوسطة على مجالات (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية ،و القرار الإداري ، والرقابة الإدارية) حيث تراوحت النسب بين (٦٨,٦% - ٦٩,٦%) ،وفيما يتعلق بالدرجة الكلية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٦٩,٨%) وفيما يتعلق بترتيب المجالات تبعاً لدرجة أهميتها كانت كما يلي:

المرتبة الأولى : مجال التعليمات (٧١,٦%)

المرتبة الثانية : مجال وسائل الرقابة الادارية (٧٠,٦%)

المرتبة الثالثة: مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية (٦٩,٦%)

المرتبة الرابعة: الرقابة الإدارية (٦٨,٦%)

المرتبة الخامسة : القرار الإداري (٦٧,٤%)

ومن أجل تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجالات تم استخدام تحليل التباين للقياسات المتكررة (Repeated MANOVA) باستخدام الإحصائي ولكس لامبدا (Wilks Lambda) ونتائج الجدول (١٤) تبين ذلك :

الجدول (١٤)

نتائج ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات الرقابة الإدارية

قيمة ولكس لامبدا	ف	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	الدلالة*
٠,٧٦	١٨,٢١٢	٤	٢٣١	٠,٠٠١

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$

يتضح من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ بين مجالات الرقابة الإدارية .
لتحديد بين أي من المجالات كانت الفروق استخدم اختبار سيداك للمقارنات الثنائية (Sidak Test) ونتائج الجدول (١٥) تبين ذلك :

الجدول (١٥)

نتائج اختبار سيداك للمقارنات الثنائية بين المتوسطات

المجال	١	٢	٣	٤	٥
١- الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	×	* ٠,١٠-	* ٠,١٠	* ٠,١٩	٠,٠٥
٢- التعليمات		×	* ٠,٢٠	* ٠,٢٩	* ٠,١٥
٣- القرار الإداري			×	٠,٠٨	٠,٠٥-
٤- وسائل الرقابة الإدارية				×	* ٠,١٥-
٥- الرقابة الإدارية					×

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$

يُتضح من الجدول (١٥) ما يلي :-

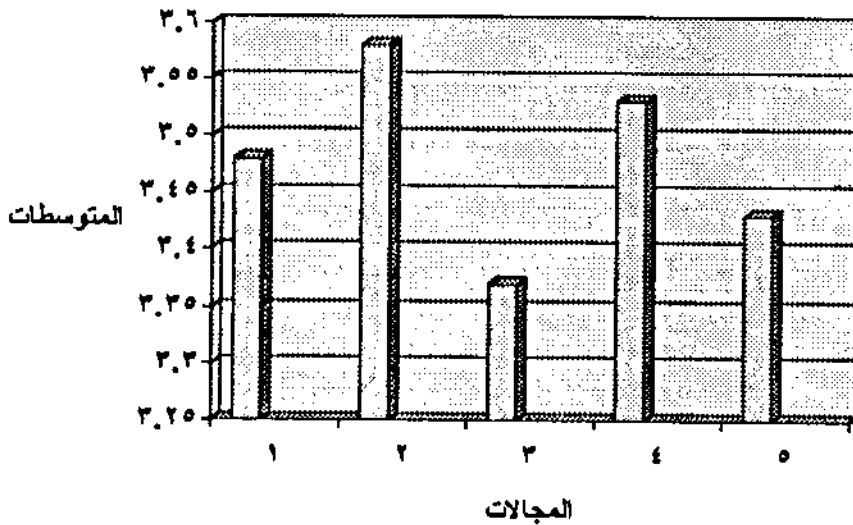
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين المجالات :

- مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية ومجال الرقابة الإدارية .
- مجال القرار الإداري ومجال وسائل الرقابة الإدارية .
- مجال القرار الإداري ومجال الرقابة الإدارية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين المجالات التالية:

- مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية وكل من مجالات (القرار الإداري، ووسائل الرقابة الإدارية) لصالح الهيكل التنظيمي.
- مجال التعليمات ومجالات (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية، والقرار الإداري، ووسائل الرقابة الإدارية، والرقابة الإدارية) لصالح التعليمات .
- مجال وسائل الرقابة الإدارية ومجال الرقابة الإدارية لصالح الرقابة الإدارية .

وتبدو هذه النتيجة بوضوح بالشكل رقم (١)



الشكل (١)

المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة

حيث أن : ١ = مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية

٢ = مجال التعليمات

٣ = مجال القرار الإداري

٤ = مجال وسائل الرقابة الإدارية

٥ = مجال الرقابة الإدارية

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه :

"ما درجة الاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين بها ؟"

من أجل الإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات الرقابة الإدارية، وللدرجة الكلية كما هو مبين بالجدول (١٦) و (١٧) و (١٨) و (١٩) والجدول (٢٠) يبين ترتيب المجالات تبعاً للدرجة

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية التالية :-

(٨٠% فاكتر درجة كبيرة جداً)

(٧٠% - ٧٩,٩% درجة كبيرة)

(٦٠% - ٦٩,٩% درجة متوسطة)

(٥٠% - ٥٩,٩% درجة قليلة)

(اقل من ٥٠% درجة قليلة جداً)

١- مجال انفتاح وصدق وصراحة النظم

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة على المجال الأول (انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال) والجدول (١٦) يبين ذلك :

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال

انفتاح وصندوق وصراحة نظم الاتصال

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الدرجة
١	أقوم بالاتصالات الرسمية مع رؤساء الأقسام الأخرى بشكل متكرر	٣,٨١	%٧٦,٢	كبيرة
٢	أقوم بالاتصالات الرسمية مع العاملين في الأقسام الأخرى بشكل متكرر	٣,٧٣	%٧٤,٦	كبيرة
٣	معظم الاتصالات الرسمية تسير بشكل هابط من أعلى إلى أسفل	٣,٤٣	%٦٨,٦	متوسطة
٤	أتلقي أوامر وتعليمات متعلقة بالعمل من رؤساء الأقسام الأخرى بشكل مباشر	٢,٩٢	%٥٨,٤	قليلة
٥	كثرة الاتصالات مع الأقسام والعاملين تساعد على سرعة إنجاز العمل	٣,٧٧	% ٧٥,٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٥٣	%٧٠,٦	كبيرة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٦) أن الاتصال الإداري لفقرات مجال انفتاح وصندوق وصراحة نظم الاتصال كانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (٥,٢,١) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (%٧٤,٦-%٧٦,٢) وكانت متوسطة على الفقرة (٣) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (%٦٨,٦)، وكانت قليلة على الفقرة (٤) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (%٥٨,٤)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (%٧٠,٦)

٢- مجال توصيل المعلومة في الوقت المناسب

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة على المجال الثاني (توصيل المعلومة في الوقت المناسب) والجدول (١٧) يبين ذلك :

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال توصيل
المعلومة في الوقت المناسب

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الدرجة
٦	أقوم بالاتصالات الرسمية فقط عند الضرورة	٣,٦٩	%٧٣,٨	كبيرة
٧	أقوم بالاتصالات الرسمية مع الأقسام الأخرى فيما يتعلق بالعمل دون اللجوء إلى الوساطة	٣,٩٦	%٧٩,٢	كبيرة
٨	أقوم بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة لي مباشرة دون تأخير	٤,١٤	%٨٢,٨	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	٣,٩٢	%٧٨,٤	كبيرة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٧) أن الاتصال الإداري لفقرات توصيل المعلومة في الوقت المناسب كانت كبيرة جداً على الفقرة (٨) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها (%٨٢,٨) بينما كانت كبيرة على الفقرتين (٧,٦) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (%٧٣,٨-%٧٩,٢) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (%٧٨,٤)

٣- مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة على المجال الثالث (التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم) والجدول (١٨) يبين ذلك :

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال
التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الدرجة
٩	البيئة التنظيمية المتوفرة تساعد على زيادة فاعلية الاتصالات المعمول بها	٣,٦٦	%٧٣,٢	كبيرة
١٠	تتولد مشاكل نتيجة الاحتكاك من خلال عمليات الاتصال المباشر مع الأقسام الأخرى	٣,٠٢	%٦٠,٤	متوسطة
١١	عدم تحديد الواجبات الوظيفية والمسؤوليات للأفراد تعرقل سير الاتصالات	٣,٨٣	%٧٦,٦	كبيرة
١٢	تمارس الاتصالات الرسمية المكتوبة أكثر من الاتصالات الشفوية	٣,٤٠	%٦٨	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٤٧	%٦٩,٤	متوسطة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٨) أن الاتصال الإداري لفقرات التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم كانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (١١،٩) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (%٧٣,٢-%٧٦,٦) وكانت متوسطة على الفقرات (١٢،١٠) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (%٦٠,٤-%٦٨)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (%٦٩,٤)

٤- مجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة على المجال الرابع (اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي) والجدول (١٩) يبين ذلك :

الجدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية على مجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الدرجة
١٣	تعدد المستويات الإدارية داخل مديرية التربية والتعليم يؤدي إلى بطء الاتصالات وتأخيرها	٣,٣٤	٦٦,٨%	متوسطة
١٤	الاستقرار الوظيفي يساعد على فاعلية الاتصالات	٤,٢١	٨٤,٢%	كبير جداً
١٥	أن المستوى الثقافي للفرد العامل يساعد على السرعة في الاتصالات	٤,٢٤	٨٤,٨%	كبيرة جداً
١٦	تمارس الاتصالات الغير رسمية لتحقيق بعض الأهداف	٣,٥٠	٧٠%	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٨٢	٧٦,٤%	كبيرة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٩) أن الاتصال الإداري لفقرات اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي كانت كبيرة جداً على الفقرات ذات الأرقام (١٥، ١٤) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها على التوالي (٨٤,٢%، ٨٤,٨%)، وكانت كبيرة على الفقرة (١٦) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٠%)، وكانت متوسطة على الفقرة (١٣) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٦,٨%) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٦,٤%)

الجدول (٢٠)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الاتصال والدرجة الكلية

عند أفراد عينة الدراسة (ن = ٢٣٥)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١	توصيل المعلومة في الوقت المناسب	٣,٩٢	٧٨,٤%	كبيرة
٢	اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال	٣,٨٢	٧٦,٤%	كبيرة
٣	افتتاح وصدق نظم الاتصال	٣,٥٣	٧٠,٦%	كبيرة
٤	التلاؤم مع التوقعات والقيم	٣,٤٧	٦٩,٤%	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٦٨	٧٣,٦%	كبيرة

- يتضح من الجدول (٢٠) أن درجة الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين كانت كبيرة على مجالات (توصيل المعلومة في الوقت المناسب ، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي ، وانفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (٧٠,٦% - ٧٨,٤%).

وكانت متوسطة على مجال (مجال التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٩,٤%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاتصال الإداري كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية إلى (٧٣,٦%) .

أما ترتيب مجالات الاتصال الإداري جاءت على النحو التالي :

- المرتبة الأولى : مجال توصيل المعلومة في الوقت المناسب (٧٨,٤%)
- المرتبة الثانية : مجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي (٧٦,٤%)
- المرتبة الثالثة : مجال انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال (٧٠,٦%)
- المرتبة الرابعة : مجال التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم (٦٩,٤%)

ومن أجل تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجالات تم استخدام تحليل التباين للقياسات المتكررة (Repeated MANOVA) باستخدام الإحصائي ولكس لامبدا (Wilks Lambda) ونتائج الجدول (٢١) تبين ذلك :

الجدول (٢١)

نتائج ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات الاتصال

قيمة ولكس لامبدا	ف	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	الدلالة *
٠,٥٥	٦٢,٠١	٣	٢٣٢	٠,٠٠١

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$)

يتضح من الجدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = ٠,٠٥$) بين مجالات الاتصال الإداري .

لتحديد بين أي من المجالات كانت الفروق استخدم اختبار سيداك للمقارنات الثنائية (Sidak Test) ونتائج الجدول (٢٢) تبين ذلك :

الجدول (٢٢)

نتائج اختبار سداك للمقارنات الثنائية بين المتوسطات على مجالات الاتصال

المجال	١	٢	٣	٤
١- انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال	×	* ٠,٣٩-	٠,٠٥	* ٠,٢٩-
٢- توصيل المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب		×	* ٠,٤٥	٠,١٠
٣- التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم			×	* ٠,٣٤-
٤- اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي				×

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

يتضح من الجدول (٢٢) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) بين المجالات :

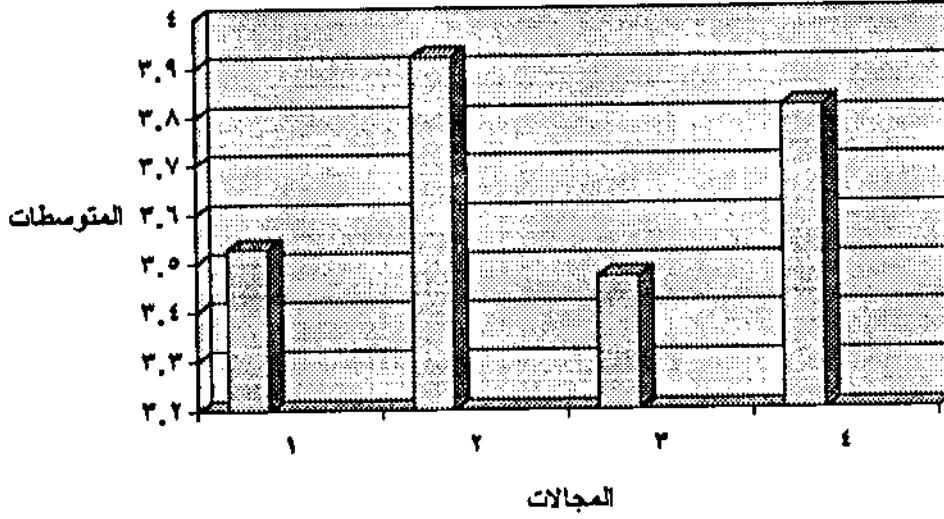
- مجال انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال ومجال التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم .
- مجال توصيل المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب ومجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) بين المجالات التالية:

- توصيل المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب وكل من (انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال ، التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم) لصالح توصيل المعلومة في الوقت المناسب.

- اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي وكل من (انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال ، التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيين) لصالح اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي .

وتبدو هذه النتيجة بوضوح بالشكل رقم (٢)



الشكل (٢)

المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال

حيث أن :

- ١- انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال
- ٢- توصيل المعلومة بالوقت المناسب
- ٣- التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيين
- ٤- اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها :

" لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الرقابة الإدارية والاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها "

لفحص الفرضية استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ونتائج الجدول (٢٣) تبين ذلك

الجدول (٢٣)

نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقابة والاتصال
في مديريات التربية والتعليم

م / الدلالة	ر	الدرجة الكلية للرقابة (ن = ٢٣٥)		الدرجة الكلية للاتصال (ن = ٢٣٥)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
*٠,٠١	٠,٤١	٣,٦٨	٠,٣٨	٣,٤٣	٠,٣٥

يتضح من الجدول (٢٣) وجود علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية والاتصال عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) حيث وصلت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما إلى (٠,٤١) ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية

رابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الرقابة الإدارية لدى الإداريين مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي ، و سنوات الخدمة ، والمركز الوظيفي، و حجم الدائرة).

٦ - لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وفيما يلي عرضاً للتحليل الإحصائي تبعاً للمتغيرات المستقلة :

١- متغير المؤهل العلمي

الجدول (٢٤) يبين المتوسطات الحسابية للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير (ن=٣٦)	بكالوريوس (ن=١٥٤)	دبلوم (ن=٤٥)	المجالات
٣,٣٧	٣,٤٤	٣,٧٢	مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية
٣,٥٣	٣,٥٦	٣,٧١	التعليمات
٣,٣٠	٣,٣٥	٣,٥٠	القرار الإداري
٣,١٦	٣,٣٠	٣,٣٣	وسائل الرقابة الإدارية
٣,٤١	٣,٤٢	٣,٤٦	السرقة الإدارية
٣,٣٦	٣,٤١	٣,٥٤	الدرجة الكلية

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (٢٥) تبين ذلك :

الجدول (٢٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	بين المجموعات	٢	٣,٣١	١,٦٥	٩,٤١	٠,٠٠٠١*
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٠,٨٥	٠,١٧٦		
	المجموع	٢٣٤	٤٤,١٧			
التعليمات	بين المجموعات	٢	٠,٩١	٠,٤٦	١,٥٧	٠,٢٠٩
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٧,٧٤	٠,٢٩		
	المجموع	٢٣٤	٦٨,٦٦			
القرار الإداري	بين المجموعات	٢	٠,٩٥	٠,٤٧	١,٦١	٠,٢٠
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٨,٦٩	٠,٢٩		
	المجموع	٢٣٤	٦٩,٦٥			
وسائل الرقابة	بين المجموعات	٢	٠,٧١	٠,٣٥	١,٧٨	٠,١٧
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٦,٥٨	٠,٢٠		
	المجموع	٢٣٤	٤٧,٣٠			
الرقابة الإدارية	بين المجموعات	٢	٠,٠٥	٠,٠٤	٠,١٣	٠,٨٧
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٤,٤٣	٠,١٩		
	المجموع	٢٣٤	٤٤,٤٨			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٨٠	٠,٤٠	٣,٢٣	* ٠,٠٤
	داخل المجموعات	٢٣٢	٢٨,٩٩	٠,١٢		
	المجموع	٢٣٤	٢٩,٧٩			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) ف الجدولية (٣,٠٤)

- يتضح من الجدول (٢٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالات (التعليمات ، والقرار الإداري ، ووسائل الرقابة الإدارية ، والرقابة الإدارية)، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجال (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية) والدرجة الكلية للرقابة الإدارية ، ومن أجل تحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار شفيه (Scheffe Test) ونتائج الجدولان (٢٦) (٢٧) تبين ذلك :

أ- مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية:-

الجدول (٢٦)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	١	٢	٣
١- دبلوم	×	* ٠,٢٨	* ٠,٣٥
٢- بكالوريوس		×	٠,٠٦
٣- ماجستير			×

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (٢٦) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية بين حملة مؤهل البكالوريوس والماجستير .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية بين حملة مؤهل الدبلوم والبكالوريوس وبين حملة مؤهل الدبلوم والماجستير لصالح حملة الدبلوم .

ب- الدرجة الكلية للرقابة الإدارية

الجدول (٢٧)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	١	٢	٣
١- دبلوم	×	* ٠,١٢	٠,١٨
٢- بكالوريوس		×	٠,٠٥
٣- ماجستير			×

* دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

يتضح من الجدول (٢٧) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) على الدرجة الكلية بين حملة مؤهل البكالوريوس والماجستير وبين الدبلوم والماجستير
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) على الدرجة الكلية بين حملة مؤهل الدبلوم والبكالوريوس لصالح حملة الدبلوم .

١- متغير سنوات الخدمة

الجدول (٢٨) يبين المتوسطات الحسابية للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الجدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الإدارية

تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	دون (٥) سنوات (ن=٥٨)	(٥-١٠) سنوات (ن=٥٦)	(١٠) سنوات فأكثر (ن=١٢١)
الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	٣,٤٣	٣,٣٥	٣,٥٧
التعليمات	٣,٥١	٣,٤٣	٣,٦٨
القرار الإداري	٣,٣٨	٣,٢٨	٣,٤١
وسائل الرقابة الإدارية	٣,٣٥	٣,٢٩	٣,٢٦
الرقابة الإدارية	٣,٤٨	٣,٣٣	٣,٤٥
الدرجة الكلية	٣,٤٣	٣,٣٣	٣,٤٧

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج

الجدول (٢٩) تبين ذلك :

الجدول (٢٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الرقابة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	بين المجموعات	٢	٢,٠٩	١,٠٤	٥,٧٧	*٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٢,٠٨	٠,١٨		
	المجموع	٢٣٤	٤٤,١٧			
التعليمات	بين المجموعات	٢	٢,٨٠	١,٤٠	٤,٩٣	*٠,٠٠٨
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٥,٨٥	٠,٢٨		
	المجموع	٢٣٤	٦٨,٦٦			
القرار الإداري	بين المجموعات	٢	٠,٧٣	٠,٣٦	١,٢٣	٠,٢٩
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٨,٩٢	٠,٢٩		
	المجموع	٢٣٤	٦٩,٦٥			
وسائل الرقابة	بين المجموعات	٢	٠,٣١	٠,١٥	٠,٧٦	٠,٤٦٦
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٦,٩٩	٠,٢٠		
	المجموع	٢٣٤	٤٧,٣٠			
الرقابة الإدارية	بين المجموعات	٢	٠,٧٧	٠,٣٨	٢,٠٤	٠,١٣
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٣,٧١	٠,١٨		
	المجموع	٢٣٤	٤٤,٤٨			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٧٤	٠,٣٧	٢,٩٧	٠,٥٣
	داخل المجموعات	٢٣٢	٢٩,٠٥	٠,١٢		
	المجموع	٢٣٤	٢٩,٧٩			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) ف الجدولية (٣,٠٤)

- يتضح من الجدول (٢٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على مجالات (القرار الإداري ، ووسائل الرقابة الإدارية ، والرقابة الإدارية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على مجالي (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية ، والتعليمات) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ، ومن أجل تحديد الفروق بين فئات سنوات الخدمة أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار شيفية (Scheffe Test) ونتائج الجداول (٣٠)(٣١) تبين ذلك :

أ- مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية

الجدول (٣٠)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	١	٢	٣
أقل من (٥) سنوات	0.13	0.08	
(٥) - (١٠) سنوات		0.22*	
أكثر من ١٠ سنوات			0.22*

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (٣٠) ما يلي :-

٥٤٣٨٢٤

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على مجال

الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية بين أصحاب الخدمة

• أقل من ٥ سنوات و ٥ - ١٠ سنوات .

• أقل من ٥ سنوات و أكثر من ١٠ سنوات

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على مجال الهيكل

التنظيمي والعلاقات الوظيفية بين حملة أصحاب الخدمة ٥ - ١٠ سنوات وبين أكثر

من ١٠ سنوات لصالح أكثر من ١٠ سنوات .

ب- مجال التعليمات

الجدول (٣١)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات على مجال التعليمات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	١	٢	٣
١- أقل من (٥) سنوات	0.07	0.17	
٢- (٥) - (١٠) سنوات		0.25*	
٣- أكثر من ١٠ سنوات			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (٣١) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على مجال

التعليمات بين أصحاب الخدمة

- أقل من ٥ سنوات و ٥ - ١٠ سنوات .
- أقل من ٥ سنوات و أكثر من ١٠ سنوات

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على مجال

التعليمات بين حملة أصحاب الخدمة ٥-١٠ سنوات وبين أكثر من ١٠ سنوات لصالح أكثر من ١٠ سنوات .

٣-متغير المركز الوظيفي (المسمى الوظيفي)

الجدول (٣٢) يبين المتوسطات الحسابية للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

الجدول (٣٢)

المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الإدارية

تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	رئيس قسم (ن=٧١)	مشرف (موجه) (ن=٨٨)	موظف (ن=٧٦)
الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	٣,٥٠	٣,٣٩	٣,٥٦
التعليمات	٣,٦٦	٣,٥٤	٣,٥٦
القرار الإداري	٣,٤٠	٣,٣٥	٣,٣٧
وسائل الرقابة الإدارية	٣,٣٢	٣,٢٣	٣,٣٣
الرقابة الإدارية	٣,٤٦	٣,٤٠	٣,٤٣
الدرجة الكلية	٣,٤٧	٣,٣٨	٣,٤٥

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج
الجدول (٣٣) تبين ذلك :

الجدول (٣٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	بين المجموعات	٢	١,٢٦	٠,٦٣	٣,٤٢	٠,٠٣٤ *
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٢,٩	٠,١٨		
	المجموع	٢٣٤	٤٤,١٧			
التعليمات	بين المجموعات	٢	٠,٦٩	٠,٣٤	١,١٧	٠,٣١
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٧,٩٧	٠,٢٩		
	المجموع	٢٣٤	٦٨,٦٦			
القرار الإداري	بين المجموعات	٢	٠,٠٦٩	٠,٠٣	٠,١١	٠,٨٩
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٩,٥٨	٠,٣٠		
	المجموع	٢٣٤	٦٩,٦٥			
وسائل الرقابة	بين المجموعات	٢	٠,٥٠	٠,٢٥	١,٢٦	٠,٢٨
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٦,٧٩	٠,٢٠		
	المجموع	٢٣٤	٤٧,٣٠			
الرقابة الإدارية	بين المجموعات	٢	٠,١٦	٠,٠٨	٠,٤٢	٠,٦٥
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٤,٣٢	٠,١٩		
	المجموع	٢٣٤	٤٤,٤٨			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٣٣٩	٠,١٧	١,٣٣	٠,٢٦
	داخل المجموعات	٢٣٢	٢٩,٤٥٨	٠,١٢		
	المجموع	٢٣٤	٢٩,٧٩			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) ف الجدولية (٣,٠٤)

يتضح من الجدول (٣٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على مجالات (التعليمات ، والقرار الإداري، ووسائل الرقابة الإدارية ، والرقابة الإدارية) والدرجة الكلية ، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية لمتغير المركز الوظيفي ، ومن أجل تحديد الفروق بين فئات المركز الوظيفي أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار شيفية (Scheffe. Test) ونتائج الجدول (٣٤) تبين ذلك:

الجدول (٣٤)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	١	٢	٣
١- رئيس قسم	0.11	0.06	0.06
٢- مشرف (وجه)	0.17*	0.11	0.06
٣- موظف	0.17*	0.11	0.06

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (٣٤) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية بين
 - رئيس القسم و المشرف .
 - ورئيس القسم والموظف .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية بين الموظف والمشرف لصالح الموظف.

٢-متغير حجم الدائرة

الجدول (٣٥) يبين المتوسطات الحسابية للرقابة الإدارية تبعا لمتغير حجم الدائرة

الجدول (٣٥)

المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الإدارية

تبعا لمتغير حجم الدائرة

المجالات	اقل من ٣٠ موظف ن = ١٠	٣٠ - ٦٠ ن = ١١٥	٦٠ فما فوق ن = ١١٠
الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	٣,٦٣	٣,٤٣	٣,٥٢
التعليمات	٣,٧٧	٣,٥١	٣,٦٤
القرار الإداري	٣,٧٣	٣,٣٢	٣,٣٩
وسائل الرقابة الإدارية	٣,٤٩	٣,٢٧	٣,٢٩
الرقابة الإدارية	٣,٧٢	٣,٤١	٣,٤٢
الدرجة الكلية	٣,٦٧	٣,٣٩	٣,٤٥

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج

الجدول (٣٦) يبين ذلك :

الجدول (٣٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الرقابة الإدارية تبعاً لمتغير حجم الدائرة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	بين المجموعات	٢	٧,٧٧	٠,٣٨	٢,٠٧	٠,١٢
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٣,٤٠	٠,١٨		
	المجموع	٢٣٤	٤٤,١٧			
التعليمات	بين المجموعات	٢	١,٤٤	٠,٧٢	٢,٤٨	٠,٠٨
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٧,٢٢	٠,٢٩		
	المجموع	٢٣٤	٦٨,٦٦			
القرار الإداري	بين المجموعات	٢	١,٦٢	٠,٨١	٢,٧٧	٠,٠٦
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٨,٠٢	٠,٢٩		
	المجموع	٢٣٤	٦٩,٦٥			
وسائل الرقابة	بين المجموعات	٢	٠,٤٢	٠,٢١	١,٠٦	٠,٠٦
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٦,٨٧	٠,٢٠		
	المجموع	٢٣٤	٤٧,٣٠			
الرقابة الإدارية	بين المجموعات	٢	٠,٩٢	٠,٤٦	٢,٤٦	٠,٠٨
	داخل المجموعات	٢٣٢	٤٣,٥٦	٠,١٨		
	المجموع	٢٣٤	٤٤,٤٨			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٨٣	٠,٤١	٣,٣٥	٠,٠٣ *
	داخل المجموعات	٢٣٢	٢٨,٩٦	٠,١٢		
	المجموع	٢٣٤	٢٩,٧٩			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) ف الجدولية (٣,٠٤)

- يتضح من الجدول (٣٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ على جميع مجالات الرقابة الإدارية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ على الدرجة الكلية للرقابة. ومن أجل تحديد الفروق بين فئات حجم الدائرة أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار شيفية (Scheffe. Test) ونتائج الجدول (٣٧) تبين ذلك:

الجدول (٣٧)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية
تبعاً لمتغير حجم الدائرة

حجم الدائرة	١	٢	٣
١- أقل من ٣٠ موظف	×	* ٠,٢٨	٠,٢١
٢- من ٣٠ - ٦٠ موظف		×	٠,٠٦
٣- أكثر من ٦٠ موظف			×

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (٣٧) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على الدرجة

الكلية تبعاً لمتغير حجم الدائرة بين

• أقل من ٣٠ موظف و أكثر من ٦٠ موظف .

• ٣٠-٦٠ موظف و أكثر من ٦٠ موظف .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على الدرجة

الكلية بين حجم الدائرة التي تحتوي أقل من ٣٠ موظف وحجم الدائرة التي

تحتوي من ٣٠ - ٦٠ موظف لصالح الدائرة التي تحتوي أقل من ٣٠

موظف.

خامسا : النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمركز الوظيفي، وحجم الدائرة)

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وفيما يلي عرضا لنتائج التحليل الإحصائي تبعاً للمتغيرات المستقلة :-

١- متغير المؤهل العلمي

الجدول (٣٨) يبين المتوسطات الحسابية للاتصال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (٣٨)

المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	دبلوم (ن=٤٥)	بكالوريوس (ن=١٥٤)	ماجستير (ن=٣٦)
انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال	٣,٦٩	٣,٥٠	٣,٤٣
توصيل المعلومة في الوقت المناسب	٤,٠٩	٣,٩٠	٣,٨٤
التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم	٣,٥٧	٣,٤٤	٣,٤٥
اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي	٣,٨٣	٣,٨٢	٣,٧٧
الدرجة الكلية	٣,٨٠	٣,٦٧	٣,٦٢

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (٣٩) تبين ذلك :

الجدول (٣٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاتصال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
اتفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال	بين المجموعات	٢	١,٦٨	٠,٨٤	٢,٥٨	٠,٠٧
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٥,٤١	٠,٣٢		
	المجموع	٢٣٤	٧٧,٠٩			
توصيل المعلومة في الوقت المناسب	بين المجموعات	٢	١,٦٥	٠,٨٢	٢,٧٠	٠,٠٦
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٠,٩٤	٠,٣٠		
	المجموع	٢٣٤	٧٢,٥٩			
التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم	بين المجموعات	٢	٠,٥٨	٠,٢٩	٠,٩٩	٠,٣٧
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٨,٢١	٠,٢٩		
	المجموع	٢٣٤	٦٨,٧٩			
اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي	بين المجموعات	٢	٠,٠٩	٠,٠٤	٠,١٤	٠,٨٦
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٣,٣٣	٠,٣١		
	المجموع	٢٣٤	٧٣,٤٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٧٦	٠,٣٨	٢,٥٧	٠,٠٧
	داخل المجموعات	٢٣٢	٣٤,٣٨	٠,١٤		
	المجموع	٢٣٤	٣٥,١٥			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) ف الجدولية (٣,٠٤)

- يتضح من الجدول (٣٩) أن جميع قيم (ف) المحسوبة على جميع مجالات الاتصال، والدرجة الكلية كانت على التوالي (٢,٥٨ ، ٢,٧٠ ، ٠,٩٩ ، ٠,١٤ ، ٢,٥٧) وجميع القيم أقل من القيمة الجدولية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢-متغير سنوات الخدمة

الجدول (٤٠) يبين المتوسطات الحسابية للاتصال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الجدول (٤٠)

المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	دون ٥ سنوات ن = ٥٨	٥ - ١٠ سنوات ن = ٥٦	أكثر من ١٠ ن = ١٢١
انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال	٣,٧٢	٣,٤٢	٣,٤٨
توصيل المعلومة في الوقت المناسب	٣,٩٤	٣,٨٤	٣,٩٦
التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم	٣,٥٠	٣,٤٦	٣,٤٦
اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصال	٣,٨٥	٣,٧٨	٣,٧٨
الدرجة الكلية	٣,٧٥	٣,٦٥	٣,٦٧

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (٤١) تبين ذلك :

الجدول (٤١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاتصال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال	بين المجموعات	٢	٢,٩٤	١,٤٧	٤,٦٠	٠,٠١ *
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٤,١٥	٠,٣٢		
	المجموع	٢٣٤	٧٧,٠٩			
توصيل المعلومة في الوقت المناسب	بين المجموعات	٢	٠,٥٣	٠,٢٦	٠,٨٥	٠,٤٢
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٢,٠٦	٠,٣١		
	المجموع	٢٣٤	٧٢,٥٩			
التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم	بين المجموعات	٢	٠,٠٦	٠,٠٣	٠,١٠	٠,٨٩
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٨,٧٣	٠,٢٩		
	المجموع	٢٣٤	٦٨,٧٩			
اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي	بين المجموعات	٢	٠,٤٢	٠,٢١	٠,٦٧	٠,٥١
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٢,٩٩	٠,٣١		
	المجموع	٢٣٤	٧٣,٤٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٣٤	٠,١٧	١,١٥	٠,٣١
	داخل المجموعات	٢٣٢	٣٤,٨٠	٠,١٥		
	المجموع	٢٣٤	٣٥,١٥			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) ف الجدولية (٣,٠٤)

- يتضح من الجدول (٤١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجالات (توصيل المعلومة في الوقت المناسب، التلاؤم مع التوقعات والأمال، اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي) والدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال إنفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ومن أجل تحديد الفروق بين فئات سنوات الخدمة أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار شيفيه (Scheffe. Test) ونتائج الجدول (٤٢) تبين ذلك:-

الجدول (٤٢)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات على مجال إنفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	١	٢	٣
١- دون ٥ سنوات	X	* ٠,٢٩	* ٠,٢٣
٢- من ٥ - ١٠ سنوات		X	٠,٠٦
٣- أكثر من ١٠ سنوات			X

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

يتضح من الجدول (٤٢) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) على مجال إنفتاح وصراحة وصدق نظم الاتصال بين أصحاب خدمة ٥ - ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) على مجال انفتاح وصراحة وصدق نظم الاتصال
 - بين أصحاب خدمة دون ٥ سنوات وأصحاب خدمة ٥ - ١٠ سنوات.
 - وبين أصحاب خدمة دون ٥ سنوات وبين أصحاب أكثر من ١٠ سنوات لصالح أصحاب خدمة دون ٥ سنوات.

٣-متغير المركز الوظيفي

الجدول (٤٣) يبين المتوسطات الحسابية للاتصال تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

الجدول (٤٣)

المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	رئيس قسم ن = ٧٢	مشرف (موجه) ن = ٨٨	موظف ن = ٧٦
انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال	٣,٦٣	٣,٤٣	٣,٥٦
توصيل المعطومة في الوقت المناسب	٤,٠٣	٣,٨٣	٣,٩٣
التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم	٣,٤٩	٣,٣٩	٣,٥٥
اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي	٣,٨٧	٣,٧٥	٣,٨٥
الدرجة الكلية	٣,٧٥	٣,٦٠	٣,٧٢

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج

الجدول (٤٤) تبين ذلك :

الجدول (٤٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
انفتاح وصندوق وصراحة نظم الاتصال	بين المجموعات	٢	١,٣٠	٠,٦٥	١,٩٩	٠,١٣
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٥,٧٩	٠,٣٢		
توصيل المعلومة في الوقت المناسب	بين المجموعات	٢	١,٦٤	٠,٨٢	٢,٦٩	٠,٠٧
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٠,٩٤	٠,٣٠		
	المجموع	٢٣٤	٧٢,٥٩			
التلازم مع التوقعات والآمال والقيم	بين المجموعات	٢	١,٠٩	٠,٥٤	١,٨٧	٠,١٥
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٧,٧٠	٠,٢٩		
	المجموع	٢٣٤	٦٨,٧٩			
اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي	بين المجموعات	٢	٠,٧١	٠,٣٥	١,١٤	٠,٣٢
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٢,٧٠	٠,٣١		
	المجموع	٢٣٤	٧٣,٤٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	١,٠٦	٠,٥٣	٣,٦٢	٠,٠٢ *
	داخل المجموعات	٢٣٢	٣٤,٠٨	٠,١٤		
	المجموع	٢٣٤	٣٥,١٥			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) ف الجدولية (٣,٠٤)

يتضح من الجدول (٤٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على كافة مجالات الاتصال الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على الدرجة الكلية للاتصال الإداري، تبعاً لمتغير المركز الوظيفي، ومن أجل تحديد الفروق بين فئات المركز الوظيفي أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار شيفيه (Scheffe. Test) ونتائج الجدول (٤٥) تبين ذلك :-

الجدول (٤٥)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية للاتصال الإداري تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	١	٢	٣
١- رئيس قسم	X	* ٠,١٥	٠,٠٢
٢- موجه (مشرف)		X	٠,١٢ -
٣- موظف			X

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

يتضح من الجدول (٤٥) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) على الدرجة الكلية بين رئيس القسم والموظف وبين المشرف والموظف .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) على الدرجة الكلية بين رئيس القسم والموجه (المشرف) لصالح رئيس القسم.

٤-متغير حجم الدائرة

الجدول (٤٦) يبين المتوسطات الحسابية للاتصال تبعاً لمتغير حجم الدائرة .

الجدول (٤٦)

المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال

تبعاً لمتغير حجم الدائرة

المجالات	دون ٣٠ موظف ن= ١٠	٣٠ - ٦٠ موظف ن = ١١٥	اكثر من ٦٠ ن= ١١٠
انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال	٣,٧٨	٣,٥٩	٣,٤٤
توصيل الخطوة في الوقت المناسب	٤,٠٦	٣,٩٨	٣,٨٥
التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم	٣,٩٢	٣,٤٦	٣,٤٤
اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي	٤,١٠	٣,٨٣	٣,٧٨
الدرجة الكلية	٣,٩٦	٣,٧٢	٣,٦٣

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج
الجدول (٤٧) تبين ذلك :

الجدول (٤٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاتصال الإداري تبعاً لمتغير حجم الدائرة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة *
اتفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال	بين المجموعات	٢	١,٩٣	٠,٩٦	٢,٩٩	٠,٠٥٤
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٥,١٥	٠,٣٢		
	المجموع	٢٣٤	٧٧,٠٩			
توصيل المعلومة في الوقت المناسب	بين المجموعات	٢	١,٢٠	٠,٦٠	١,٩٥	٠,١٤
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧١,٣٩	٠,٣٠		
	المجموع	٢٣٤	٧٢,٥٩			
التلازم مع التوقعات والآمال والقيم	بين المجموعات	٢	٢,١٢	١,٠٦	٣,٦٩	٠,٠٢٦ *
	داخل المجموعات	٢٣٢	٦٦,٦٧	٠,٢٨		
	المجموع	٢٣٤	٦٨,٧٩			
اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي	بين المجموعات	٢	٠,٩٥	٠,٤٧	١,٥٣	٠,٢١
	داخل المجموعات	٢٣٢	٧٢,٤٦	٠,٣١		
	المجموع	٢٣٤	٧٣,٤٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	١,٢٤	٠,٦٢	٤,٢٦	٠,٠١٥ *
	داخل المجموعات	٢٣٢	٣٣,٩٠	٠,١٤		
	المجموع	٢٣٤	٣٥,١٥			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) ف الجدولية (٣,٠٤)

يتضح من الجدول (٤٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على المجالات (انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال، توصيل المعلومة بالوقت المناسب، اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي) تعزى لمتغير حجم الدائرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجال (التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم) والدرجة الكلية للاتصال تبعاً لمتغير حجم الدائرة، ومن أجل تحديد الفروق بين فئات حجم الدائرة أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار شيفيه (Scheffe. Test) ونتائج الجدولين (٤٨) (٤٩) تبين ذلك:-

أ. مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم.

الجدول (٤٨)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات على مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال تبعاً لمتغير حجم الدائرة

حجم الدائرة	١	٢	٣
١- دون ٣٠ موظف	X	* ٠,٤٦	* ٠,٤٧
٢- من ٣٠ - ٦٠ موظف		X	٠,٠١
٣- من ٦٠ - فاكثراً			X

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (٤٨) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم بين حجم الدائرة التي تحتوي من (٣٠ - ٦٠) موظف وبين حجم الدائرة التي تحتوي أكثر من ٦٠ موظف.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على مجال التلاؤم مع الآمال والتوقعات والقيم بين حجم الدائرة
 - ٣٠ فما دون موظف و ٣٠ - ٦٠ موظف.
 - ٣٠ فما دون موظف و أكثر من ٦٠ موظف.
- لصالح حجم الدائرة التي تحتوي أقل من ٣٠ موظف.

. ب. الدرجة الكلية .

الجدول (٤٩)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات

للدرجة الكلية تبعاً لمتغير حجم الدائرة

حجم الدائرة	١	٢	٣
١- دون ٣٠ موظف	X	٠,٢٤	* ٠,٣٣
٢- من ٣٠ - ٦٠ موظف		X	٠,٠٨
٣- أكثر من ٦٠ موظف			X

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

يتضح من الجدول (٤٩) ما يلي:-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) على الدرجة الكلية بين حجم الدائرة:

- التي تحتوي (أقل من ٣٠) موظف و التي تحتوي من (٣٠ - ٦٠) موظف
- التي تحتوي (٣٠ - ٦٠) موظف والتي تحتوي (أكثر من ٦٠) موظف

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) على الدرجة الكلية بين حجم الدائرة التي تحتوي (أقل من ٣٠ موظف) والتي تحتوي (أكثر من ٦٠) لصالح (أقل من ٣٠ موظف)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى العلاقة بين الرقابة والاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين ، إضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، والمسمى الوظيفي ، وحجم الدائرة على ذلك ، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٧٣) موظفاً، وتم إجراء التحليل الإحصائي للعينة التي استكملت شروط الاستجابة (٢٣٥) موظفاً، وبعد جمع البيانات وتبويبها عولجت إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم (SPSS) وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات :

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه :

ما درجة الرقابة الإدارية لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها ؟

أظهرت نتائج الجدول (١٣) أن درجة الرقابة الإدارية الكلية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٨,٦%) ، ويرى الباحث أن السبب في الحصول على مثل هذه النتيجة ، قد يعود إلى قلة فرص التطور المهني وتبادل الخبرات وورش العمل التي تهيئها مديريات التربية والتعليم فيما يتعلق بالنواحي الإدارية، وتحديدًا موضوع الرقابة وصب جل اهتمامها على الدورات التدريبية والإشرافية بشكل أكبر ، واقتصار العمل الإداري بشكل روتيني والبعد عن التجديد ، وعدم وضوح مفهوم الرقابة لدى العاملين والإلمام بأنواعها وأساليبها والنظر لها من خلال المفهوم التقليدي ، وعدم توحيد الاتجاهات نحو الرقابة وهذا ما أكدته دراسة (Reimann, 1975) أن المؤسسات الجيدة تستخدم توحيد الاتجاهات نحو الرقابة الإدارية، وقد يكون من أسباب الحصول على مثل هذه النتيجة وجود تجاوزات لبعض القوانين الأمر الذي ينعكس على درجة الرقابة ، وهذا ما أكدته دراسة ارشيدات (١٩٩٢) حيث وجدت أن ٥٥% من تراجع الرقابة عائد إلى ضعف في تطبيق القوانين وتجاوز اللوائح .

كما أظهرت النتائج أن أكثر المجالات استجابة هو مجال التعليمات (٧١,٦%) بدرجة كبيرة ، وأقلها هو مجال القرار الإداري (٦٧,٤%) من خلال هذه النتيجة يتبين أن الاهتمام منصباً على إصدار التعليمات ، وتوضيحها للعاملين أما المجالات الأخرى فلا يتم التعامل معها بنفس القدر لأن معظمها حصل على درجة متوسطة ، رغم أهميتها وتأثيرها على الرقابة الإدارية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة الطراونه واللوزي (١٩٩٥) أنه يمكن التنبؤ بالرقابة الإدارية باستخدام أي بعد من أبعادها ، لأن دراسة أي بعد منها بشكل منفصل يفسر نسبة عالية من الرقابة تزيد عن (٩٤%)

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه :

ما درجة الاتصال لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها ؟

أظهرت نتائج الجدول (٢٠) أن درجة الاتصال الكلية كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٣,٦%)، وكان أفضل مجال هو مجال توصيل المعلومة في الوقت المناسب حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٧٨,٤%)، وقد خالف هذه النتيجة (اللوزي ١٩٩٩) إذ حقق مجال توصيل المعلومة في الوقت المناسب أدنى مستوى له .

ويرى الباحث أن قلة الفقرات التي احتواها مجال توصيل المعلومة في الوقت المناسب قد يكون لها أثر على هذه النتيجة ، وهذا لا ينفي أن إدراك مديريات التربية والتعليم لأهمية الاتصال الإداري أدى إلى الاهتمام في توصيل المعلومات في الوقت المناسب لما للمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات ورسم سياسة الدائرة المستقبلية وهذا ما أكدته المومني (١٩٨٣) في دراسته لعملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها في دوائر التربية والتعليم في الأردن، إن اتخاذ القرار بدون الحصول على معلومات كافية يؤدي إلى قرار غير سليم في أغلب الأحيان.

ويضيف الباحث أن عدد العاملين غير الكبير نسبياً للعاملين في دوائر التربية والتعليم يؤدي إلى إيصال المعلومات في الوقت المناسب ، ويرى الباحث ضرورة الاهتمام في

انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال بشكل أكبر حيث حصل على المرتبة الثالثة وهو ترتيب متأخر .

وقد حظي مجال التلاوم مع التوقعات والأمال والقيم على أدنى مستوى له، ويرى الباحث أن شعور العاملين بالنقص الظاهر في اهتمام الإدارة بما يقولونه وتقبل اقتراحاتهم وعدم إرسال المعلومات الضرورية بشكل عائق من عوائق الاتصال وبالتالي تتأثر الكفاءة الإنتاجية لهم وهذا ما أكدته الحمامي (١٩٧٧) حيث يرى أن زيادة كفاءة الاتصال يؤدي إلى زيادة كفاءة الإنتاجية.

ثالثا : النتائج المتعلقة بالفرضيات

١ - مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي نصها :

" لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الرقابة الإدارية والاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها "

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون في الجدول (٢٣) وجود علاقة إيجابية بين الدرجة الكلية للرقابة والدرجة الكلية للاتصال حيث وصلت قيمة معامل ارتباط بيرسون إلى (٠,٤١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بمعنى أنه كلما زادت الرقابة داخل المديرية يزداد الاتصال الإداري والعكس صحيح .

ويرى الباحث أن الرقابة الجيدة الشاملة والمدرسة حتماً ستقود إلى اتصال فاعل تتدفق المعلومات فيه وتتظافر في بنى النظام لزيادة فاعلية العاملين في مديريات التعليم، وجاءت هذه النتائج متفقة مع ما عبر عنه المصري (١٩٩٩) أن من أساسيات الرقابة ضرورة تحقيق الاتصال المباشر بين طرفي عملية الرقابة وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة قد يترتب عليها تشوش أو ضياع للمعلومات، وقد عبر الصباح (١٩٩٧) عن علاقة الرقابة بالاتصال بأن على الرقابة التأكد من نجاعة عملية الاتصال ومن وسائلها المفضلة، واتفقت أيضاً مع ما عبر عنه لطفى (١٩٨٣) أن من أهداف الاتصال استرجاع المعلومات كأساس لتحقيق الرقابة، ويعتبر رأي ليلكو (١٩٧٢) شكل

آخر للعلاقة بين الاتصال والرقابة حيث يرى أن الاتصال وسيلة لتبادل المعلومات بهدف إظهار حقيقة الوضع داخل المؤسسة .

٢ - مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي نصها:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الرقابة الإدارية لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى للمتغيرات التالية : (المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي (المركز الوظيفي)، وحجم الدائرة) .

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وفيما يلي عرضاً لمناقشة النتائج تبعاً لمتغيراتها المستقلة :

١-متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الجدول (٢٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالات (التعليمات ، والقرار الإداري ، ووسائل الرقابة الإدارية ، والرقابة الإدارية) بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجال (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية) .

ومن أجل تحديد بين أي فئات المؤهل العلمي كانت الفروق دالة إحصائياً اتبع تحليل التباين الأحادي (ANOVA) باختبار شفيه (Scheffe Test) حيث دلت نتائج هذا الاختبار على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة الدبلوم والبيكالوريوس وبين الدبلوم والماجستير لصالح الدبلوم .

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن حملة الدبلوم هم الأكثر سنوات خدمة في المجمل وبالتالي أصبح التعامل مع الهيكل التنظيمي بعلاقاته الوظيفية أكثر واقعية وتقبل له حتى وإن احتوى بعض الثغرات بالإضافة إلى أنهم أكثر عرضة من غيرهم للدورات التشغيلية والتأهيلية، وورش العمل باختلاف مسمياتها وأنواعها .

٢-متغير سنوات الخدمة

أظهرت نتائج الجدول (٢٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالات (القرار الإداري ، ووسائل الرقابة الإدارية ، والرقابة الإدارية) ، بينما كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالي (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية ، والتعليمات) .

ومن أجل تحديد بين أي فئات سنوات الخدمة كانت الفروق دالة إحصائياً اتبع تحليل التباين الأحادي (ANOVA) باختبار شففيه (Scheffe Test) حيث دلت نتائج هذا الاختبار على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كلا المجالين بين أصحاب الخدمة المتوسطة (٥-١٠ سنوات) وبين أصحاب الخدمة الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات) لصالح أصحاب الخدمة الطويلة .

ويمكن تفسير هذه الفروق لدى هذه الفئات إلى تفوق أصحاب الخدمة الطويلة على أصحاب الخدمة المتوسطة في معرفتهم بطبيعة الهيكل التنظيمي وتعليماته ، نتيجة تفاعلهم وتعاملهم السابق لفترة أطول مع البنى التنظيمية داخل دوائرهم وأصبحوا جزء مهم من العلاقات الوظيفية ، في حين أن أصحاب الخبرة المتوسطة يفتقرون إلى معرفة كاملة وواضحة بالهيكل التنظيمي والتعليمات وأن تفاعلهم مع الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية لا يزال متوسطاً مقارنة مع أصحاب الخدمة الطويلة .

٣-متغير المركز الوظيفي (المسمى الوظيفي)

أظهرت نتائج الجدول (٣٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالات (التعليمات، القرار الإداري ، ووسائل الرقابة الإدارية ، والرقابة الإدارية) بينما كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجال (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية) .

- ومن أجل تحديد بين أي فئات المركز الوظيفي كانت الفروق داله إحصائياً اتبع تحليل التباين الأحادي (ANOVA) باختبار شفیه (Scheffe Test) حيث دلت نتائج هذا الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية بين المشرف والموظف لصالح الموظف .

ويمكن تفسير هذه الفروق بين الموظف والمشرف بأن الموظف أكثر التزاماً بالدوام المكتبي داخل الدائرة من المشرف، حيث أن المشرف التربوي يتوزع دوره بين الدوام المكتبي والزيارات الميدانية للمدارس، وهو بالتالي أقل عرضه من الموظف للاحتكاك مع الموظفين، كما أن الموظف يتعرض للإجراءات الإدارية اليومية وما يحصل بها من تفاعلات تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً أكثر من المشرف .

٤- متغير حجم الدائرة

أظهرت نتائج الجدول (٣٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على كافة مجالات الرقابة الإدارية بينما كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على الدرجة الكلية للرقابة .

ومن أجل تحديد بين أي فئات حجم الدائرة كانت الفروق داله إحصائياً اتبع تحليل التباين الأحادي (ANOVA) باختبار شفیه (Scheffe Test) حيث دلت نتائج هذا الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على الدرجة الكلية بين حجم الدائرة التي تحتوي (أقل من ٣٠) موظف وبين حجم الدائرة التي تحتوي من (٣٠-٦٠) موظف لصالح الدائرة التي تحتوي أقل من (٣٠) موظف

ويرى الباحث أن السبب في الحصول على هذه النتيجة محدودية عدد العاملين في الدوائر قليلة العدد، وبالتالي من السهولة إجراء عملية الرقابة بكافة أنواعها بشكل سريع ومضبوط وأقل وقت وجهد .

وقد تعارضت هذه النتيجة مع أبو علي (١٩٨٨) حيث توصلت دراسته إلى أن الشركات التي تستخدم عدداً كبيراً من العاملين فإنها تمتلك نظام رقابي داخلي درجة فعاليته مرتفعة مقارنة مع الشركات صغيرة الحجم

٣- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الاتصال الإداري لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى للمتغيرات التالية : (المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، والمسمى الوظيفي (المركز الوظيفي) ، حجم الدائرة) .

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وفيما يلي عرضاً للنتائج تبعاً لمتغيراتها المستقلة :

١- متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الجدول (٣٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على كافة مجالات الاتصال ، والدرجة الكلية للاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن السبب في الحصول على مثل هذه النتيجة هو سير كافة مديريات التربية على خطة إدارية وتربوية واحدة أي أن هناك تشابه في ظروف العمل بغض النظر عن المؤهل العلمي ، ومثل هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من اللوزي (١٩٩٩) زيدان (١٩٩٨) التي أظهرت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على الاتصال الإداري ، ومع وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة بلاك (Black.1996) التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين التحصيل الأكاديمي أو المستوى التعليمي والنظرة إلى كفاءة الاتصال .

٢-متغير سنوات الخدمة

أظهرت نتائج الجدول (٤١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالات (توصيل المعلومة في الوقت المناسب ، والتلاؤم مع التوقعات والقيم ، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي)، بينما كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجال انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال.

ومن أجل تحديد بين أي فئات سنوات الخدمة كانت الفروق داله إحصائياً أتبع تحليل التباين الأحادي (ANOVA) باختبار شفیه (Scheffe Test) حيث دلت نتائج هذا الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أصحاب سنوات الخدمة دون (٥) سنوات وأصحاب الخدمة من (٥-١٠) سنوات وبين أصحاب خدمة دون (٥) سنوات وأصحاب خدمة أكثر من (١٠) سنوات لصالح خدمة دون (٥) سنوات.

ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة هو أن أصحاب سنوات الخدمة دون (٥) سنوات يبذلون جهد اتصالي كبير رغبة منهم في إثبات قدراتهم الوظيفية من جهة ولحاجتهم في الحصول على التوجيه والإرشاد من رؤساءهم وزملائهم من جهة أخرى.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة اللوزي (١٩٩٩) على البعد الكلي لكفاءة الاتصال واختلفت معها في الفروق على المجال ، حيث استنتج اللوزي أن هناك فروق على مجال التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم لصالح العاملين ممن يملكون سنوات خدمة أكثر من (١٠) سنوات .

وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة بلاك (Black.1996) التي ترى بأن اتجاهات ذوي الخبرة نحو الاتصال أكثر ايجابية ، وتعارضت أيضاً مع دراسة الخازندار (١٩٩٥) والذي أشار إلى اختلاف تقدير الفرد وتقييمه لكفاءة الاتصال نتيجة اختلاف الخبرة الحياتية والعملية له .

٣-متغير المركز الوظيفي (المسمى الوظيفي)

أظهرت نتائج الجدول (٤٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على كافة مجالات الاتصال بينما كانت دالة على الدرجة الكلية للاتصال تبعاً لمتغير المركز الوظيفي .

ومن أجل تحديد بين أي فئات المركز الوظيفي كانت الفروق داله إحصائياً اتبع تحليل التباين الأحادي (ANOVA) باختبار شففيه (Scheffe Test) حيث دلت نتائج هذا الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على الدرجة الكلية بين رئيس القسم والموجه (المشرف) لصالح رئيس القسم .

ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة هي أن طبيعة المركز الوظيفي تفرض على الفرد الاهتمام بالاتصال مع الآخرين ، فكلما تقدم الفرد وظيفياً شعر بالاستقرار أكثر ، وبالتالي ازدادت فاعلية اتصاله، أما المشرفين فهم يعيشون اتصال داخلي في دائرة التربية والتعليم واتصال خارجي مع المدارس والمدرسين وبالتالي فاعلية اتصالهم موزعه حسب طبيعة عملهم .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة اللوزي (١٩٩٩) التي وجدت تأثيراً ذو دلالة إحصائية لمستوى الوظيفة واختلفت معها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالي (توصيل المعلومات المرغوبة في الوقت المناسب ، والتلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم)

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ديفس (Davies.1953) والتي خلصت إلى أن استقبال العمال ونقلهم للاتصال أكثر كفاءة وفاعلية من الإداريين .

٤-متغير حجم الدائرة

أظهرت نتائج الجدول (٤٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالات (انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال، وتوصيل المعلومة في الوقت المناسب ، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك

الاتصالي) بينما كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجال التلاؤم مع التوقعات والأمال والقيم وعلى الدرجة الكلية للاتصال .

ومن أجل تحديد بين أي فئات سنوات الخدمة كانت الفروق داله إحصائياً اتبع تحليل التباين الأحادي (ANOVA) باختبار شفیه (Scheffe Test) حيث دلت نتائج هذا الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين حجم الدائرة دون (٣٠) موظف و(٣٠-٦٠) موظف وبين دون(٣٠) موظف وأكثر من ٦٠ موظف لصالح الدائرة التي تحتوى أقل من (٣٠) موظف

ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة هو أن قلة عدد العاملين في الدائرة يولد علاقة حميمة بين كافة العاملين بها وبالتالي تكون كفاءة الاتصال بينهم عالية جداً ، كما أن قلة العدد في مثل هذه الدوائر تعني بالضرورة استفادة معظم العاملين من الدورات والورش والبرامج التدريبية بشتى أنواعها ، أي أن قد يتعرض جميع العاملين لمثل هذه البرامج ولا يحرم أحد منها مقارنة مع الدوائر التي تحتوي عدد أكبر .

التوصيات :-

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يلي :-

- ١- زيادة اهتمام مديريات التربية والتعليم بالرقابة وفقاً لأسس علمية متجددة ورفع مستوى وعي العاملين في موضوع الرقابة من خلال الدورات الإدارية وورش العمل المختلفة وتحديداً للعاملين في دوائر الرقابة داخل المديريات .
- ٢- الاهتمام بوجود دليل تنظيمي يوضح واجبات كل وظيفة، والمواظبة على إجراء مراجعة مستمرة للهيكل التنظيمي وتطويره مواكبة للتطور الذي يحدث .
- ٣- توخي العدالة والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات الادارية ومشاركة الموظفين بها لكي تحظى بقبولهم واستعدادهم لتنفيذها.
- ٤- التنوع في أساليب الاتصال الملائمة للموقف الإداري والقضاء على الروتين والبيروقراطية ، وإفساح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتسهيل عملية الاتصال وتعزيز صراحة وصدق نظم الاتصال .
- ٥- تطوير دائرة الرقابة في مديريات التربية لتصبح دائرة (الرقابة وإدارة الاتصال والمعلومات) ، وذلك لتكاملها معاً فالرقابة عملية تحدد الخلل وتعالجه و تحدد طرق منعه وبإمكانها التنبؤ به، وهي بالتالي تسعى للمعلومات وتوفرها، ولا بد لهذه المعلومات من اتصال سريع و سلس .
- ٦- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الرقابة والاتصال من جوانب ومتغيرات أخرى .
- ٧- الاهتمام بوسائل الرقابة الإدارية المتبعة في مديريات التربية والتعليم ، والتنوع بها حسب حاجتها وضرورتها وانسجامها مع تطور مفهوم الرقابة .

٨- الاهتمام بأعداد الموظفين الذين يزيدون عن حاجة بعض دوائر التربية والتعليم وإعداد برامج خاصة لهم لتفعيل قدراتهم الإنتاجية ، تمشياً مع ظروف العمل وخدمة للعملية التربوية ، والعمل على رفد بعض الدوائر بالموظفين الذين قد تكون بحاجة لهم .

المراجع

أولا : المراجع العربية :-

- أبو الخير، المدثر طه (١٩٨٨) تقويم أنظمة الرقابة الداخلية باستخدام المنهج الاحتمالي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة طنطا.
- أبو علي، احمد عصام (١٩٨٨) تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- أحمد ،حامد (١٩٨٧) إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١١، العدد الأول، ص ٣- ٢٤ .
- ارشيدات، ممدوح محمد (١٩٩٢) الرقابة الإدارية و أثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية ، رسالة جامعية غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- اشرم، احمد نوري (١٩٨٨) الرقابة الداخلية في سورية من الناحيتين العلمية والتطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة حلب.
- البشير، إبراهيم فوزي (١٩٧٩) الاتصالات الإدارية بين المنشآت الرسمية، مجلة الإداري، المجلد الأول ،العدد الثاني، ص ٦٩- ٧٩ .
- التويجري، محمد ابراهيم (١٩٨٨) الاتصال الإداري أنواعه وأساليبه: دراسة مقارنة ، مجلة الإداري ، المجلد العاشر ، العدد ٣٢-٣٤ ، ص ١٠٧-١٣٠ .
- الحمامي، يوسف (١٩٧٧) العلاقة بين اثر كفاءة الاتصالات على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، مجلة البحوث الاقتصادية الإدارية، المجلد الخامس، العدد الأول ص ١٩٤-٢٠٩.
- الحناوي، رويدة نايف (١٩٩٣)، الترسيم ومدى تأثيره في الاتصال الفعال في المصارف التجارية في الأردن،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

- الخازندار، جمال الدين (١٩٩٥)، الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية، مجلة الإداري، العدد (٦١) ص ١٦٩ - ٢٠٦ .
- الشريف، علي (١٩٩٦) مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في عملية تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية للنشر.
- الصباح، عبد الرحمن (١٩٩٧) مبادئ الرقابة الإداري ، المعايير ، التقييم ، التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع .
- الطراونة، تحسين واللوزي سليمان (١٩٩٥) دراسة ميدانية لواقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، ص ١٤٥ - ١٧٩ .
- الطويرقي، عبد الله (١٩٩٦) مناهج البحث التفسيرية في دراسات الاتصال التنظيمي، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، ص ٩-٣١.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٧) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعة في النظم)، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر.
- العضيلة، علي محمد (١٩٩٢) الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات العامة، تجربة جامعة مؤتة ، وقائع مؤتمر الإدارة الأول حول التخطيط، الرقابة الإدارية، جامعة اليرموك.
- العمار، عبد الله، والعسكر عبد الله، والاسمري عوض (١٩٩٥) واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مجلة معهد الإدارة العامة للبحوث، ص ١-٤٢

- العلمي، مهدي فكري (١٩٨٨) الرقابة الحكومية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- الفرخان، أمل و الطراونة محمد (١٩٩٦) واقع نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٢، العدد ٢، ص ١٧٤ - ٢١٨ .
- القريوتي، محمد، (١٩٨٧) عملية الاتصالات وأهميتها في الإدارة ، مجلة تنمية الرفدين ، المجلد التاسع، العدد الواحد ٢١ ، ص ٤٥-١١ .
- الكخن، دلال خليل (١٩٨٨) الرقابة المحاسبية في ظل الأنظمة الإلكترونية وتطبيقها على البنك المركزي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- اللوزي ، موسى (١٩٩٩) الاتصالات الإدارية في المؤسسات الأردنية ، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٥، العدد ٤ .
- المصري، سعيد محمد (١٩٩٩) التنظيم والإدارة مدخل لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للنشر .
- المومني، موسى جفال، (١٩٨٣) عملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها في دوائر التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريد.
- جمال الدين، سامي (١٩٩٢)، الرقابة على أعمال الإدارة: المنازعات الإدارية، الدار الجامعية للنشر.
- جيري ل.جراي (١٩٩٧) الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، معهد الإدارة العامة: برنامج الإدارة الإشرافية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.
- خيري ،احمد (١٩٩٦)الاتصالات الإدارية، مقوماتها وأهميتها في تحقيق فاعلية المنظمات،مجلة الإدارة،المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع ص ٧٣ - ٧٩

- زيدان ، ناريمان (١٩٩٨) أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس، وطولكرم وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية .
- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (١٩٩٢)، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مكتب الكتب الأردني.
- عباس ، علي (١٩٩٥)، الرقابة الإدارية . مكتبة تلّاع العلي ، عمان.
- عليوة ، السيد (١٩٨٧) مهارات التفاوض : سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية التجارية في المنظمات الادارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ص ١١ - ٤٥ .
- غرايبة ، فوزي و عبد الله ، خالد أمين (١٩٧٦) ، الرقابة الداخلية للشركات المساهمة العامة ، التقييم الكمي ، مجلة دراسات مجلد ٣ ، عدد ٣ ، ص ٩ - ٣٢ .
- كنعان، نواف (١٩٩٢) القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر
- محمد ،صادق ماجد وعلاوي، مسلم شبلي (١٩٨٧) علاقة الاتصالات الافقية الرسمية بالرضى عن العمل ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد التاسع ، العدد ٢٢ ، ص ٧١ - ١٠٤ .
- محمد، لطفي راشد (١٩٧٦) الاتصالات الإدارية: دراسة نظرية وتطبيقية على شركات القطاع العام ، مجلة مكتبة الإدارة، المجلد الخامس، العدد الأول ، ص ٥٣ - ٥٦ .
- محمد ،لطفي راشد (١٩٨٣) الاتصالات الإدارية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود
- منصور ،علي محمد (١٩٩٩)، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
- مهيار، محمد حسن (١٩٩٣) فاعلية وحدات التدقيق المالي الداخلي في الإدارة العامة الأردنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية .

- AL-Awwad, Khalid Ibrahim.(1988) The Effect of control on public service employees:an exploratory study for clients attitudes toward Saudi Arabian public service employees, Michigan State University.vol 27-02, p 0217.
- AL-Ghamdi,Saleh Ahmed A.(1989)Leaders ` Situational in the public and private sectors in Saudi Arabia, Dissertation Abstracts International,vol.50-12A,P 3791.
- AL-Tewam ,Nasser Ibrahim.(1995)Attitudes of Saudi public bureaucrtas: Astudy in administrative responsibility and control of the bureaucracy (Islam), Dissertation Abstracts International,vol.57-01A,P 0443.
- Anthony, Robert N. (1988) The management control function,Harvard Business School Press Boston.
- Azumi,Jann E .;Madhere,Serge.(1983)Professionalism,power and performance: the relationships between administrative control , teacher conformity and student achievement,American Educational Research Association. p 34.
- Black, Octavius,(1996)Addressing the issue of good communication,People Management,Julay,25:44.
- Cassiolato, jose and Baptista, Margarida,(1996) New communication technologies and development, Information Technology for Development ,Vol.7 ,No.1, pp.51-52.

- Davies,K . (1953) Mannagment communication and the grapevine, Harvad Business ,review, Vol ,31, PP 43-49 .
- Dontelegliagel,John Slocum,(1991)Management Addisson Wesley Co, 6th edition.
- Drucker,Peter F. (1980) Managing in turbullent times, Harper and Row,N.Y.
- Engkavanish, Sujira.(1999) Analysis of the effectiveness of communication and information sharingin virtual project organizations, Dissertation Abstracts International,A60/04,p.1221.
- Gablla,Mahmoud A.(1990)Perfomance and control of public enterprise in egypt, Dissertation Abstracts International,vol.51-12A , P, 4272.
- Gary,Dessier,(1980)Organaisation Theory: Integrating Structure and Behavior,Englewood Cliffs, N,J : Prentice-Hall, p 89.
- Griesbach,Brian Russell.(1990) Administrative control exercised by academic deans,Doctoral Dissertation, University of Wisconsin,Madison, p 27.
- Haw Kins, Brian.and Preston,(1981)Paul.managerial communication ,santamonic, California: Good year Publishin Company,Inc.
- Jensen,Ana-Elena.(1994)Management comunication style inventory:development and assessment of an instrument to measure management comunication style based on the managerial grid theory, Dissertation Abstracts International,A55/05,p 1142.

- Lapp, Mary Lynn.(1997) The Relationship of control over practice and managerial environment to job satisfaction in registered nurses employed in acute care settings, Master Abstracts International, vol. 35-5, p 1376.
- Lillico,T,M (1972).Managerial communication ,New York: Pergamonpress.
- Lorine,DonnaTrelese.(1991) Information and control: the effects of information on program performance (Managerial Control), Dissertation Abstracts International ,vol.52-11A, P 4086.
- MacCallum, Lrene F.(2000) Effective communications : a study of manager/ employee communications in an organization, Master Abstracts International 38/06, p 1410.
- Matyash,Olga Ivanovna.(1999) Analysis of communication of Russian professionals in organizational interactions Dissertation Abstracts International,A60/04, p.938.
- Mayers,G.E.(1980) The Dynamics of human communication McGraw Hill Book Co .
- McCormick, Debbie S.(1999)Leadership styles,communication strategies , and student perceptions during restructuring : a correlational study, Master Abstracts International , 37/5,p 1289.
- McKenna,Robert Bruce.(1998) The Managerial control and empowerment paradox : a competing values approach to effectiveness of small service organizations, Dissertation Abstracts International,vol.59-04B,p, 1898.
- Miller ,Ruth A, Spurlock .(2000) The importance of communication skills: perceptions of IS professionals, IS managers, and users, Dissertation Abstracts International,B61/05,p,2624.

- Murphy, Joseph; And Others. (1986) The administrative control of effective school districts, Ed277130. p 50.
- Newman , William. (1975) Constructive control, Prentice-Hall, N.J.
- Payne, Jennifer Marie. (1996) Communication Style : A study of human resource managers (Managers, Communications), Dissertation Abstracts International, A57/06, p 2569.
- Peterson, Kent D. (1983) Mechanisms of administrative control in educational organizations, American Educational Research Association. p 270.
- Read, W. (1962) Upward communication in industrial hierarchies , Human Relations, Vol. 15, PP.3-16 .
- Reimann, Bernared C.; Negandhi, Anant R. (1975) Strategies of administrative control and organization effectiveness, Journal of Human Relations, p475-485.
- Stein, Andrea L. (2000) Employee communications and community: an exploratory study, Dissertation Abstracts International, A61/07, p2507
- Trewatha, R. and Neport, M (1982). Management. Plano. Texs: Business Punctuation, Inc.

Abstract

Control and Administrative Communication and Relationship between them at the Education Directorates in the Districts on North Palestine from the Viewpoint of their Employees

This study aimed at identifying the relationship between control and communication at the education directorates in the districts of north Palestine from the viewpoint of their employees during the scholastic year 2000/2001. The study attempted to identify the control degree of the administrators at the Palestinian education directorates and the degree of each dimension of the five control dimensions: (organizational frame and occupational relations, instructions, administrative decision, control methods, and administrative control), the degree of each item of the control questionnaire, and to identify the degree of communication and the degree of each one of its four dimensions: (openness, validity and frankness of communication systems; transmitting the information at the suitable time; suitability with expectations, hopes and values; and choosing the suitable method of communication behavior), and the degree of each item of the communication questionnaire so as to identify the effectiveness range of control and communication of administrators at the education directorates, the nature of the relationship between them, to identify their points of weakness and strength, and to clarify them for the interested parties. The study also aimed at identifying the effects of the independent study variables on the results. The variables were: qualification, years of experience, the job position, and the size of the directorate.

The study was carried out on a sample of (273) employees from (11) districts chosen by the applied random method. The number of returned responses was (235) questionnaire.

The study instrument included two questionnaires:

The first questionnaire is concerned with control which the researcher developed and consisted of (43) items distributed on five fields.

The second questionnaire is concerned with communication which (Allawzi 1999) used because it is suitable for the study purposes. The validity and consistency of the instrument were verified by (8) experts. The consistency factor was (0.86) for the control questionnaire and (0.90) for the communication questionnaire.

Findings:

The study showed that there was a positive relationship between control and communication. The total degree of control was medium which reached (69.5%). The best control ranges was (instructions: Percentage 71.6%), then it is followed respectively by the range of methods of administrative control (70.6%), the range of organizational frame and occupational relations (69.6%), the range of administrative control (68.6%), and the range of administrative decision (67.4%). But the total degree of communication was very high (73.6%). The best ranges of communication was: transmitting the information at suitable time (78.4%), followed respectively by choosing the suitable method of communication (76.4%), openness and validity of communication systems (70.6%), and suitability with expectations and values (69.4%).

The study findings also showed that there are no significant differences of the qualification degree on communication, while the differences were significant of the qualification degree on the total degree of control and the organizational frame and occupational relations in favor of diploma holders.

The study findings also showed there are differences in the communication range (openness, validity and frankness of communication systems in favor of less than five years, while there are differences on the two control ranges (organizational frame and occupational relations and instructions) in favor of more than ten years. As for the variable of occupational position, there are differences on the total degree of communication in favor of the Head of Department, while there are differences on the control range (the organizational frame and occupational relations) in favor of the employee. As for the variable of the directorate size, there are significant differences on the total degree of communication and on the range of (suitability with expectations, hopes and values) in favor

of the department size having less than 30 employees. There are differences on the total degree of control in favor of the department size having less than 30 employees, too.

In accordance with the previous findings, the researcher put forward several recommendations. It is necessary to take care of the organizational frame and occupational relations, having various communication methods suitable for the administrative situation, getting rid of routine and bearucracy, giving the opportunity for employees to participate in decision-making in order to facilitate the communication process and reinforcing frankness and validity of the communication systems, the necessity to develop control sub-departments to include both communication and information, taking care of holding administration courses in parallel with educational courses, and varying the used methods of administrative control.

ملحق رقم (١)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخ الكريم /الاخت الكريمة

يقوم الباحث بدراسة العلاقة بين الرقابة والاتصال الاداري لدى مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية،يرجى التلطف بالاجابة على فقرات الاستمارة المرفقة بدقة وموضوعية والتي تحتوي على ثلاثة اقسام :

القسم الاول : البيانات

القسم الثاني : الاستبانة الخاصة بالرقابة

القسم الثالث : الاستبانة الخاصة بالاتصال

علماً بان المعلومات سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط ،أملين حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

حسن نبيل رمضان

القسم الاول : البيانات

يرجى التكرم بوضع اشارة بالمكان في الفراغ المخصص لذلك :

١- المؤهل العلمي :

☐ دبلوم فما دون☐ بكالوريوس☐ ماجستير

٢- سنوات الخدمة :

☐ دون (٥) سنوات☐ من (٥ - ١٠) سنوات☐ أكثر من ١٠ سنوات

٣- المسمى الوظيفي

☐ رئيس قسم☐ مشرف (موجه)☐ موظف

٤- حجم الدائرة

☐ عدد العاملين (٣٠) فما دون☐ عدد العاملين (٣٠ - ٦٠)☐ أكثر من ٦٠ موظف

القسم الثاني : استبانة الرقابة الادارية

يرجى التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية الفقرة
					١- تناسب صلاحيات في دائري مع مسؤوليات
					٢- صلاحيات كافية للقيام بعمله
					٣- الهيكل التنظيمي لدائري يحقق اهدافها.
					٤- يمكن الاشراف على المرؤوسين بسهولة.
					٥- عدد الموظفين بدائري يتناسب مع حاجة الدائرة .
					٦- واجبات واضحة ومحددة.
					٧- هناك واجبات من صميم عمله يقوم بها غيره.
					٨- لم يمر تغيير على تنظيم دائري خلال العامين الماضيين.
					٩- يوجد ازدواجية بالعمل في دائري.
					١٠- يحتاج الهيكل التنظيمي في دائري الى تعديل.
					١١- يوجد دليل تنظيمي بدائري يوضح الواجبات لكل وظيفة.
					التعليمات الفقرة
					١٢- التعليمات واضحة ومفهومة ومحددة.
					١٣- هناك مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ التعليمات.
					١٤- يوجد دليل اجراءات يحدد مراحل تنفيذ وانهاء المعاملات الرسمية.
					١٥- التعليمات تسهل الاجراءات بدائري.
					١٦- لاحظ كثرة التعليمات بدائري وصورها بشكل متلاحق.
					١٧- التعليمات بدائري مرنة.
					١٨- التغيرات في التعليمات مستمرة ومواكبة للتطورات في دائري.
					القرارات الادارية الفقرة
					١٩- القرارات الادارية منسجمة مع الانظمة والتعليمات.
					٢٠- تحظى القرارات الادارية بدائري بقبول الموظفين.
					٢١- تمتاز القرارات الادارية بالعدالة.
					٢٢- تمتاز القرارات الادارية بالموضوعية.
					٢٣- القرارات الادارية بدائري منسجمة مع توجهات الدائرة المستقبلية
					٢٤- القرارات الادارية محققة لاهداف الدائرة .
					٢٥- التوقيت الذي تصدر به القرارات الادارية مناسب في اغلب الاحيان.
					٢٦- القرارات الادارية في دائري مرتجلة.

وسائل الرقابة الادارية الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
٢٧- يتم التقيد التام باوجه الاتفاق المحددة في الموازنة.					
٢٨- تستخدم الجداول التنفيذية كوسيلة للرقابة					
٢٩- جميع قرارات الصرف المالي مركبة.					
٣٠- تستخدم جداول الدوام الرسمي كوسيلة للرقابة.					
٣١- تعتمد دائري على التقارير الادارية كوسيلة للرقابة.					
٣٢- يوفر الهيكل التنظيمي وضوحاً للعلاقات الوظيفية الرسمية.					
٣٣- تستخدم صلاحيات الرؤساء في الاحكام مثل التنبيه والانذار والنقل والفصل من العمل .. الخ. كوسيلة رقابية.					
٣٤- تمارس الرقابة السابقة على القرارات المالية المتعلقة بالنفقات.					
٣٥- تمارس الرقابة اللاحقة على القرارات المالية المتعلقة بالامدادات والنفقات.					
٣٦- الرقابة تلعب دوراً في توفير معلومات دقيقة تساعد على اتخاذ القرارات.					
الرقابة الادارية الفقرة					
٣٧- تؤمن الاجراءات رقابة جيدة مستمرة.					
٣٨- يوفر الهيكل التنظيمي الرقابة الرئاسية.					
٣٩- المصالح الخاصة تؤثر على الرقابة الادارية في دائري.					
٤٠- تلقى نظم الرقابة معارضة شديدة لدى بعض العاملين بسبب المغالاة بها					
٤١- الرقابة الوقائية هو النهج المتبع في دائري.					
٤٢- تحقق الرقابة الاتصال المباشر في دائري بين طرفي العملية الرقابية (المراقب والمراقب عليه).					
٤٣- نظام الرقابة يتناسب وحجم دائرة التربية والتعليم					

القسم الثالث : استبانة الاتصال

يرجى التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					مجال افتتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال
					١- أقوم بالاتصالات الرسمية مع رؤساء الاقسام الاخرى في الدائرة بشكل متكرر
					٢- أقوم بالاتصالات الرسمية مع العاملين في الاقسام الاخرى بشكل متكرر
					٣- معظم الاتصالات الرسمية تسير بشكل هابط من اعلى الى اسفل
					٤- اتلقى اوامر وتعليمات متعلقة بالعمل من رؤساء الاقسام الاخرى بشكل مباشر
					٥- كثرة الاتصالات مع الاقسام والعاملين تساعد على سرعة انجاز العمل
					مجال توصيل المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب
					٦- أقوم بالاتصالات الرسمية فقط عند الضرورة
					٧- أقوم بالاتصالات الرسمية مع الاقسام الاخرى فيما يتعلق بالعمل دون اللجوء الى الوساطة
					٨- أقوم بتنفيذ الاوامر والتعليمات الصادرة لي مباشرة دون تاخير
					مجال التلاؤم مع التوقعات والامال والقيم
					٩- البيئة التنظيمية المتوفرة تساعد على زيادة فاعلية الاتصالات المعمول بها
					١٠- تتولد مشاكل نتيجة الاحتكاك من خلال عمليات الاتصال المباشر مع الاقسام الاخرى
					١١- عدم تحديد الواجبات الوظيفية والمسؤوليات للأفراد تعرقل سير الاتصالات
					١٢- ممارسة الاتصالات الرسمية المكتوبة اكثر من الاتصالات الشفوية
					مجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي
					١٣- تعدد المستويات الادارية داخل مديرية التربية والتعليم يؤدي الى بطء الاتصالات وتأخيرها
					١٤- الاستقرار الوظيفي يساعد على فاعلية الاتصالات
					١٥- ان المستوى الثقافي للفرد العامل يساعد على السرعة في الاتصالات
					١٦- ممارسة الاتصالات غير الرسمية لتحقيق بعض الاهداف