

المساءلة والأداء التنظيمي

(دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في إحدى كليات جامعة المنيا)

اعداد

سحر سامى كامل إبراهيم

مقدمة

تشكل الجامعات أحد النظم الفريدة في أى مجتمع ، وذلك لأنها مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحثية وأيضاً تنموية في آن واحد فهي تتميز بخصائص تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها وبالتالي في مكوناتها ومخرجاتها مما يجعل علاقتها بالمتجمع الذى يحتضنها ذات طبيعة حركية ومؤثرة ، فيرتقى بمكانتها إلى مستوى الريادة والتميز بين مؤسسات المجتمع الأخرى . وفي ظل التغيرات المحيطة المستمرة و المتسارعة أصبح السعي لتحسين الأداء التنظيمي يكتسي أهمية بالغة في جميع المؤسسات وبصفة خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لأهميتها وما يميزها عن المؤسسات الكبيرة، فالارتقاء بالعنصر البشرى هو المحرك الرئيسى في جميع جهود التنمية ، فلا بد من تواجد العنصر البشرى القادر على استيعاب أدوات التقدم وتسخيرها لخدمة الأهداف التنموية ، ولعل ذلك لا يتحقق إلا بوجود رقابة داخل التنظيمات تعمل على الارتقاء بالجانب ايجابي والقضاء على الجانب السلبي في العمل وذلك من خلال المساءلة الإدارية .

تعد المساءلة (Accountability) ركناً أساسياً من أركان مفهوم الحوكمة، فهي من المفاهيم الهامة في الساحة التنظيمية، وربما ترتبط بمفاهيم أخرى كالمحاسبة أو المتابعة أو التقييم ، فتعرف نظم المساءلة على أنها واجب المسئولين عن الوظائف الرسمية في تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة ، بشكل يتم فيه توضيح قراراتهم وتفسير سياساتهم، والاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على هذه القرارات، والالتزام بتقديم تقارير عن سير العمل في مؤسساتهم، يوضح الإيجابيات والسلبيات، ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل .. ويهدف ذلك إلى التأكد من أن عملهم يتفق

مع قيم العدل والوضوح والمساواة، والتأكد من توافق أعمالهم مع الحدود القانونية لوظائفهم. وتفترض أنظمة المساءلة الفعالة وضوح الالتزامات، والأطر، وتحديد المسؤوليات، وتعد المساءلة مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل الجهاز الإداري عندما ينظر إليها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء، وهكذا تبرز أهمية المساءلة لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجيه وتحقيق الفاعلية والكفاءة وفقاً لمعايير محددة للتأكد من فعالية الأداء.

المحور الأول: منهجية الدراسة Study Method

يتضمن المحور الأول، الدراسات السابقة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة أهمية الدراسة متغيرات وعينة الدراسة، مخطط وأسلوب تحليل البيانات.

الدراسات السابقة Previous studies

عرض الدراسات السابقة المتصلة بالبحث الحالي في ثلاثة محاور هي:

أولاً دراسة تناولت المساءلة

دراسة عواطف النباتي 2011 والتي تهدف إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساءلة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة أم القرى البالغ عددهم 213 موظفاً وموظفة.

وخلصت الدراسة لنتائج أهمها: ممارسة المساءلة من قبل القيادات الإدارية في جامعة أم القرى بمكة عالية في مجالات الدراسة. كما ان درجة معوقات المساءلة كانت متوسطة وتتمثل في غموض الوصف الوظيفي للموظف. كما توجد فرق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المساءلة لصالح الذكور ولصالح المؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه)

ثانياً: دراسات تناولت الأداء التنظيمي

حيث تبين دراسة محمد نور صالح 2008 التعرف على مستوى أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في الشركات الصناعية الأردنية وتحليل العلاقة ما بين هذه الأدوات والأداء التنظيمي. ومن خلال استخدام استمارة استبيان طبقت على عينه من الشركات وبلغت (85) شركة خلال عام 2008م، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الكلي للأعمال، ووجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين مستوى استخدام الإنترنت والعمل بروح الفريق الواحد. اما دراسة زكي أبو زيادة 2011 التي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة باستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، طبقت على المدراء العاملين: والبالغ عددهم 174 مديرا، في مدينة أريحا بفلسطين عام 2011م. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. واتجاهات الباحثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضا.

كما بحثت دراسة طالب محمد ابو عليم 2014 أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية بواقع 171 مبحوث. وتوصلت الدراسة الى: وجود علاقة تشابكية بين متغيرات التمكين ومتغيرات الأداء التنظيمي. كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغيرات الأداء التنظيمي.

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين المساءلة و الأداء التنظيمي .

دراسة جهاد حسن محمود 2013 هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، وكذلك التعرف

إلى سبيل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث بتصميم أداتين الأولى استبيان موجهة لعينة الدراسة، والأداة الثانية مقابلة شخصية وموجهة لمديري المناطق التعليمية في محافظات غزة ، ، وتكونت عينة الدراسة من (205) مديراً ومديرةً. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة وحاز مجال المساءلة لتحسين التقويم المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة . كما حصل مجال المساءلة لتحسين التخطيط الدراسي بالمرتبة الثانية بدرجة كبيرة أما مجال المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي كان في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة بينما بلغ مجال المساءلة لتحسين الإدارة الصفية على المرتبة الرابعة والأخيرة . كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث تُعزى لمتغير الجنس.

كما هدفت دراسة حنين نعمان الشريف 2013 إلى التعرف على اثر المساءلة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. واستخدام الباحث أداة الاستبيان في جمع البيانات على عينة عشوائية طبقية من (320) موظف. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن هناك دلالة إحصائية للعلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. وأن هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي - العمل والإنجاز - أخلاقيات الوظيفة العامة - المجال الإنساني) وأداء الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

تعليق على الدراسات السابقة

بعد مسح الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمساءلة والأداء التنظيمي فقد أمكن حصر أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسات الحالية، وكذلك ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

أوجه التشابه: تشابهت الدراسة الحالية مع دراستي جهاد 2013 و دراسة حنين 2013 إذ هدفتا الى التعرف إلى واقع المساءلة وعلاقتها بالأداء التنظيمي كما في الدراسة الحالية. كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي ، وتشابهت ايضاً مع دراسة حنين 2013 في مجتمع الدراسة حيث طبقت على جميع العاملين الإداريين في كلية رياض الأطفال جامعة المنيا.

أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطبيق أدوات الدراسة حيث استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان، في حين تم تطبيق المقياس في هذه الدراسة

الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الأمور لا سيما في المنهج المستخدم التي اعتمدت عليه الدراسات السابقة، فضلاً عن الاستفادة من الإطار النظري لهذه الدراسات. وتميزت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في أنها هدفت التعرف إلى واقع المساءلة والأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في إحدى كليات جامعة المنيا)

مشكلة الدراسة Study Problem

تحدد مشكلة الدراسة الحالية في تنوع مستويات أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي ، فمنهم ذوي الأداء المتميز، ومنهم ذوي الأداء المتوسط ، ومنهم ذوي الأداء الضعيف ، وهذا التصنيف يوجب على القادة العمل على تحسين أداء العاملين ، خاصة وان العنصر البشري هو العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية اللازمة لبناء أي مجتمع ، ومن هنا يجب الاهتمام به ورعايته حتى يتمكن من أداء دوره في الأنشطة التنموية بالمجتمع ، ووفق هذا المنهج والاهتمام بتحقيق الأداء الفعال بدأ الاهتمام الفكري بالمساءلة كأحد المحاور التي يمكن من خلالها تحسين الأداء والاستثمار الأمثل في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لما ورد من ابعاد للحوكمة والتي تركز على عدة محاور تشمل الشفافية والمساءلة والنزاهة وغيرها ، ووفقاً لما سبق من يتضح ما

للأداء التنظيمي من أهمية وللمساءلة من ضرورة حول هذا الأداء . وعلى أساس ذلك تطرق في ذهن الباحثة مجموعة من الأسئلة حاولت الإجابة عليها في هذه الدراسة أهمها ما هي العلاقة بين المساءلة والأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي ..

أهمية الدراسة : Study Importance

الأهمية العلمية:

- إلقاء الضوء على مصطلح المساءلة وإثراء الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة به.
- الإسهام في وضع تصور نظري للمساءلة وعلاقتها بالأداء التنظيمي.
- الإسهام في وضع مؤشرات لقياس المساءلة وعلاقتها بالأداء التنظيمي.

الأهمية العملية والتطبيقية:

الإسهام في وضع مقترحات من شأنها زيادة فاعلية المساءلة و الأداء التنظيمي.

تساؤلات الدراسة

تنطلق الدراسة من تركيزها على المساءلة التنظيمية إلى تساؤل رئيسي مؤداه : ما هي العلاقة بين المساءلة التنظيمية والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا ؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما هي درجة المساءلة التنظيمية بين العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا ؟
- ما هو واقع مستويات الأداء التنظيمي بين العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا ؟
- ما هي العلاقة بين المساءلة والأداء التنظيمي بين العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا ؟

ومن خلال الطرح السابق لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو محاولة التعرف على المساءلة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي .

- ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية هي:
- التعرف على درجة المساءلة التنظيمية بإحدى المنظمات الخدمية (بمؤسسات التعليم العالي (
 - التعرف على واقع مستويات الأداء التنظيمي بإحدى المنظمات الخدمية (بمؤسسات التعليم العالي (
 - التعرف على العلاقة بين المساءلة التنظيمية والأداء التنظيمي بإحدى المنظمات الخدمية (بمؤسسات التعليم العالي (

مجالات الدراسة fields of study

- المجال البشري: تم إجراء الدراسة على العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا.

-المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال الفترة من 2014/4/23 الى 2017/5/20

-المجال المكاني: أجريت الدراسة في كلية رياض الأطفال جامعة المنيا.

متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل :وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع هو المساءلة.
 - المتغير التابع : وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل هو الأداء التنظيمي.
- نمط الدراسة وانتماءاتها :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية **Exploratory study** التي تستهدف وصف الوضع الراهن للمساءلة والأداء التنظيمي، وكما تنتمي الدراسة الراهنة الى علم الاجتماع التنظيمي .

مناهج الدراسة Study Methodology

منهج المسح الاجتماعي social survey method : تعتمد الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل بالتطبيق على كل العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا.

أدوات الدراسة: Study Tools

1- المقياس The Scale : تحقيقاً لغرض الدراسة قامت الباحثة بإعداد مقياس لقياس اتجاهات العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا نحو المساءلة التنظيمية و يشمل عبارة تغطي في مجموعها أبعاد متغيرات البحث بعد صياغتها ومراجعتها تم عرضها على السادة المحكمين، الذين قاموا بدورهم في تقديم النصح والإرشاد وتعديل ما يلزم واعادة الصياغة وتعديل بعض البنود بناء على الاقتراحات البناءة، وبعد عرض المقياس على المحكمين قامت الباحثة بتعديل وحذف بعض العبارات من المقياس لاتفاقها مع المحكمين على عدم صلاحية تلك العبارات، وتم تعديل بعض الفقرات الأخرى من ناحية الصياغة وفقاً للأبعاد الآتية:

- المساءلة التنظيمية (وضوح قواعد الجزاء - التدرج في شدة العقاب).
- الأداء التنظيمي (الالتزام وتحمل المسؤولية - القدرة على الابتكار- المظهر العام والشخصي).

2- الملاحظة Observation : تم استخدام الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة التي قامت بها الباحثة لكلية رياض الأطفال جامعة المنيا مجتمع الدراسة ، فقد أفادت الملاحظات في إمداد الباحثة بفكرة عامة عن واقع المساءلة بين أفراد مجتمع البحث.

عينة الدراسة The study sample : تم اختيار عينة طبقية من مجتمع الدراسة تضم (57) من مجموع عدد (59) من العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا.
المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

يتضمن المحور الثاني المفاهيم الفكرية للمساءلة والأداء التنظيمي ، ودور المساءلة في الارتقاء بالأداء التنظيمي

مفهوم المساءلة التنظيمية Organizational Accountability Concept

تعتبر المساءلة حجر الأساس بالنسبة للإدارة العامة حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة للمحاسبة ، وقد طورت آليات لمساءلة الأشخاص العاملين ومحاسبتهم حول الوفاء بواجباتهم بخصوص تقديم الخدمات والتعامل مع المواطنين والمحافظة على القيم التنظيمية كالعدالة وما تزال المساءلة محل اهتمام المجتمعات والحضارات ، ويعتبر مفهوم المساءلة من المفاهيم المتداولة فقد تعددت تعريفات المساءلة وجاءت متباينة وفقاً للاتجاهات العلمية للباحثين لذلك يحسن بنا أن نبدأ بالتعريف اللغوي ثم ما ذهب إليه الباحثين فترجع تسمية المساءلة (Accountability) إلى لفظ الحساب (Account) ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسئول أمام الآخرين. كما يعني قيام فرد بمساءلة آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به ، وإشعاره بمستوى هذا الأداء ، وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال في جو تشاركي هدفه ضبط أداء النظام والمحافظة عليه (الطويل 2006 ص 230)

واعتبر (افتدى) المساءلة هي مدى التزام المنظمات بتقديم حساب عن طبيعة ممارساتها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات ، وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام . (افتدى 2002 ص 228).

وهذا ما أكدته البنك الدولي على أن المساءلة في أبسط صورها، تعني مسئولية العاملين عن أفعالهم. (The World Bank 1992, p13)

كما أشار (Tinda) إلى المساءلة على أنها : وسيلة يمكن للأفراد والتنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم

بأن الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة، وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة. (Tinda 1999 p14) فالمساءلة تعتبر مبدأ متعدد الجوانب ومركزاً أساسياً للحوكمة وذلك عبر نطاق الممارسات والأنشطة الحكومية (Jonathan et al..1997,p225)

وفي هذا أشار (James) الى ان تفعيل المساءلة كمبدأ، وعملية انتشارها كقيمة في ممارسات الإدارة تؤدي إلى تصحيح أعمالها من خلال خلق ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجيه بالنتائج والتزام الشفافية، مما يعمق حسن العلاقات بين العاملين ويعمل على تحسين التماسك الاجتماعي. (James 1999,P21)

كما تشير المساءلة من وجهة نظر (Corcoran & Suzanne) الى مدى تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في التنظيم (Corcoran & Suzanne 2004, p35)

وبتحليل التعريفات السابقة يمكن القول بان المساءلة تتضمن:

- مسؤولية المؤسسات و الأفراد عن قراراتهم وتقديم أنفسهم للمحاسبة.
- وجود قوانين وأنظمة وضوابط تعتمد على بنية قوية.
- المساءلة تعتبر مركزاً أساسياً للحوكمة التنظيمية .
- آليات وعناصر لضمان تحقيق الشفافية والنزاهة.
- وسيلة يتم بواسطتها متابعة العاملين كيفية استخدامهم للصلاحيات والمسئوليات الموكلة لهم.

وبعد عرض وجهات النظر المتعددة حول المساءلة إلا انه يمكن القول بأن المساءلة تعرف إجرائياً بأنها:

عملية يتم بواسطتها متابعة العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسئوليات الموكلة لهم ومدى تقبلهم للمسئولية وفق معايير

وأنظمة محددة (وضوح قواعد الجزاء - لتدرج في شدة العقاب) من خلال الالتزام بتقديم كشف حساب عن طبيعة عملهم مع وضوح قواعد الجزاء والتدرج في شدة العقاب بهدف رفع كفاءة وفاعلية التنظيم الذى يعمل به والارتقاء بمستوى الأداء.

وعليه فانه سوف يتم قياس المساءلة من خلال الأبعاد الآتية: (سمير 2013 ص 23)

- و وضوح قواعد الجزاء : يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.
- مبدأ التدرج في شدة العقاب :يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

مفهوم الأداء التنظيمي Organizational Performance Concept

يعد الأداء مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. فالأداء يعبر عن قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه طويلة الأجل، ومدى قدرته على استغلال موارده نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة التنظيم، وهو المرآة التي تعكس وضع التنظيم من مختلف جوانبه، وتسعى كافة الأطراف في التنظيم إلى تعزيز الأداء الأمثل. فتعريف الأداء التنظيمي في اللغة فهو مشتق من الفعل (أدى) ويعني (أدى) الشيء : قام به و الدين : قضاة و الصلاة : قام بها في وقتها، و الشهادة: أدلى بها وأدى إليه الشيء: أوصله إليه (المعجم الوسيط ص 10)

لقد ظهرت محاولات عديدة لتحديد مفهوم الأداء التنظيمي، وبما يتماشى مع سياق معالجة الدراسة الراهنة للأداء التنظيمي، يمكن القول بأن المعالجة النظرية لمفهوم الأداء تنقسم إلى اتجاهين أساسيين:

- تعريف الأداء في ضوء بعض العمليات

يُعرف كما يُعرف الأداء بأنه : هو فعل **Action** يعبر عن مجموعة من المراحل **Stages** والعمليات **Processus** و ليس النتيجة **Result** التي تظهر في وقت من الزمن . (حيدرة 2002، ص 8).

- تعريف الأداء كنتيجة لتفاعل عدد من المتغيرات التنظيمية.

نجد أن معظم الباحثين أجمعوا على أن الأداء التنظيمي المتميز هو نتاج لعملية صياغة الإستراتيجية التي يسعى التنظيم من خلالها إلى تحقيق رسالته و أهدافه بعيدة الأمد، و ذلك يجعل الأداء متميزاً عن منافسيه . كما يرى البعض أن الأداء التنظيمي يعبر عن نتاج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في التنظيم في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة التنظيم على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعماله عبر التفوق في أدائه. (زكي ابو زيادة 2011، ص 88) . ويعبر الأداء (**Performance**) بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف التنظيم، و يُعد موضوع الأداء وتقييمه من أهم الموضوعات في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالتنظيم، ذلك أن نجاح أي تنظيم مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء موارده البشرية (إلياس سالم، 2006، ص 43).

الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بمفهوم الأداء وتقييم الأداء حتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة من اجل ان تستند الوظائف إلى الأكفاء من العاملين (كامل على متولى 1995، ص 294) .

ونستنتج من التعريفات السابقة أن هناك تقارباً واضحاً بين الباحثين في تعريفهم للأداء، وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وإذ إن تعدد التعريفات المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه، ومن جهة أخرى فإن موضوع الأداء يعد من الموضوعات الأكثر تشعباً وغموضاً وأكثرها تعقيداً

بالنسبة للتنظيمات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال، بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة .

وأخيراً أن الأداء الفردي للعامل هو المحدد الحقيقي للأداء وأن الفرد باستخدامه المقومات التنظيمية وتنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع إن يؤثر كثيراً على كفاءة التنظيم، ويمكن تحديد الفقرات الفرعية للأداء التنظيمي وكما يلي:-

الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي بصفة عامة له دور في رفع الأداء، مما يجعل الموظف أكثر رضا عن عمله، لأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل ودرجة الالتزام التنظيمي الذي يؤدي إلى رفع درجة فاعلية التنظيم خاصة في زيادة معدلات الإنتاج ومستوى الجودة. لأن الالتزام التنظيمي يساعد على الترابط، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، و تعزيز الإبداع والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، الأمر الذي ينعكس كله على الأفراد وعلى انتمائهم للمنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالتنظيمات المماثلة.

وتعرف (إيناس فؤاد) الالتزام التنظيمي بأنه : الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والارتباط بها، والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها، والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بآثر التنظيم مما يعزز نجاحه. (إيناس فؤاد2008، ص 10)

فالالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد و التنظيم، و يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، و يعكس مدى ارتباطه بها و رغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيه. القدرة على الابتكار

إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات و عقول بشرية قادرة على الابتكار و الإبداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد و منافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية و تقييم منتجات مبتكرة

تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء. وفي ضوء ذلك يعرف التفكير الابتكاري بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل ، ويتميز بالشمولية.

وتعرف الباحثة الأداء التنظيمي إجرائياً بأنه : مجموعة المهام والمسئوليات التي يؤديها العاملون كماً وكيفاً ، وتتضمن : التخطيط والتنظيم ، والانضباط الوظيفي ؛ والابتكار لتحقيق أهداف التنظيم .

وعليه فإنه يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال :

– الالتزام وتحمل المسؤولية (احمد مدواس، 2007، ص ص39-40)

– القدرة على الابتكار. (Zhou 2001, p 686)

– المظهر العام والشخصي. (محمد حمزة 2009، ص 439)

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (1) يوضح توزيع مفردات العينة لكلية رياض الأطفال جامعة المنيا فيما يتصل

بالنوع

النسب التكرارية	ذكور	إناث	المجموع
ك	27	30	57
%	47.4	52.6	100

تشير المعطيات الكمية للجدول رقم (1) الموضح أعلاه، وحسب إجابات المبحوثين أن الغالبية العظمى لأفراد العينة من الإناث الذين بلغت نسبتهم (52.6 %) مقابل (47.4 %) للذكور.

جدول رقم (2) يوضح توزيع مفردات العينة لكلية رياض الأطفال جامعة المنيا فيما يتصل

بالسن

النسب التكرارية	(20-)	(30-)	(40-49)	(50 سنة فأكثر)	المجموع
ك	17	21	10	9	57
%	29.8	36.8	17.5	15.8	100

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه رقم (2) أن النسبة الغالبة من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (30-39 سنة) بنسبة 36.8% من إجمالي العينة ، يليها الفئة العمرية (29-20 سنة) حيث بلغت 29.8%. ثم الفئة العمرية (40-49 سنة) انفضت نسبتها حيث بلغت 17.5% وأخيرا الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) فكانت النسبة الأقل بكلية رياض الأطفال حيث بلغت 15.8% ، نستنتج أن أغلبية أفراد العينة من الشباب الذين يملكون القوة والحيوية والابتكار والاندفاع وكلها صفات تضي على أي عمل يقوم به الشباب نوعا من الجدية على اختلاف مواهبهم و إصرارهم على التحدي وان التنوع في الفئات العمرية يجمع بين الخبرة الفئات الأكبر سناً والقدرة على العمل والإبداع للفئات الأصغر سناً .

جدول رقم (3)

يوضح توزيع مفردات العينة لكلية رياض الأطفال جامعة المنيا فيما يتصل بالمستوى التعليمي

النسب التكرارية	مؤهل متوسط	مؤهل فوق المتوسط	مؤهل جامعي	مؤهل فوق الجامعي	المجموع
ك	19	5	28	5	57
%	33.3	8.8	49.1	8.8	100

يمثل الجدول رقم (3) أعلاه عرضاً للمستوى التعليمي للعاملين المتواجدين في مجتمع البحث حيث تبين أن النسبة الغالبة من الباحثين كانت من المؤهل العلمي (الجامعي) بنسبة 49.1%. يليها المؤهل العلمي (المتوسط) بنسبة 33.3% من إجمالي العينة . ثم يأتي بنفس الدرجة والنسبة المؤهل العلمي (فوق المتوسط) بنسبة 8.8% والمؤهل (فوق الجامعي) حيث بلغت نسبته 8.8% من إجمالي العينة لكلية رياض الأطفال. من خلال هذه النسب نستنتج أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لأفراد العينة يؤهلهم للتفاعل و الاتصال فيما بينهم وبين القيادات داخل الكلية، وكذا بناء علاقات حسنة مع الجمهور الخارجي، وهذا التنوع في المستوى التعليمي لأفراد العينة سوف يساهم في إثراء نتائج الدراسة الميدانية ، نظراً لقدرة مفردات عينة الدراسة علي استيعاب عبارات المقياس ، و القدرة علي تقديم الآراء الموضوعية من خلال إجاباتهم علي العبارات الواردة في المقياس .

جدول رقم (4)

يوضح توزيع مفردات العينة لكلية رياض الأطفال جامعة المنيا فيما يتصل بالوظيفة الإدارية

النسب التكرارية	تخصّصية	كتابية	فنية	المجموع
ك	31	21	5	57
%	54.4	36.8	8.8	100

تكشف معطيات الجدول المبين أعلاه رقم (4) وحسب إجابات الباحثين أن الغالبية العظمى لأفراد العينة في الوظيفة الإدارية (تخصّصية) بنسبة 54.4% من إجمالي العينة ، يليها الوظيفة الإدارية (كتابية) بنسبة 36.8% ثم يأتي الوظيفة الإدارية (فنية) بنسبة 8.8% من إجمالي العينة .

جدول رقم (5)

يوضح توزيع مفردات العينة لكلية رياض الأطفال جامعة المنيا فيما يتصل بسنوات الخبرة

النسب التكرارية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
ك	13	27	17	57
%	22.8	47.4	29.8	100

يمثل الجدول رقم (5) أعلاه عرضاً لسنوات الخبرة في العمل التي تخص العاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث، من أجل الوصول إلى التمثيل الصحيح للفئات المهنية وعلى أساس الخبرة ومدى تأثيرها في تحقيق المساءلة كمتغير يخص البيانات الشخصية للعاملين الممثلين لمجتمع البحث. ويتضح أن النسبة الغالبة من المبحوثين كانت سنوات الخبرة في العمل لديهم من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 47.4 % من إجمالي العينة. يليها فئة المبحوثين ممن لديهم خبرة في العمل من (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 29.8 % في حين تنخفض فئة المبحوثين ممن لديهم خبرة في العمل (أقل من 5 سنوات) بنسبة 22.8 % من إجمالي العينة. ومما سبق نستنتج أن مؤشر الأقدمية من أهم المؤشرات لقياس مدى خبرة المبحوث في مجال مهامه، لأن كلما زادت مدة الأقدمية في الوظيفة كلما اكتسب العامل القدرة على التكيف مع محيط العمل ويصبح لديه القدرة على تقييم واقع المساءلة بدرجة عالية مقارنةً بمن هم أقل خبرة.

الإحصاء الوصفي

أولاً : صدق المقياس validity of scale

ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صُممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة . لذا قامت الباحثة للتأكد من صدق وثبات المقياس بالآتي:

صدق فقرات المقياس تم التأكد منها بطريقتين:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري) **face validity**

عرضت الباحثة المقاييس على تسعة من المحكمين، وتم إجراء التعديلات المقترحة من جانب المحكمين وذلك بغرض التحقق من مناسبة الصياغة اللغوية ومناسبة فقرات الأداة لغرض الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم فتم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر . وتكون المقياس بصورته الأولية. من (30) فقرة موزعة على الأبعاد الستة، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الثلاثي كالاتي:

البيان	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
أوزان العبارات	3	2	1

2 صدق الاتساق الداخلي للمقياس of internal consistency validity

يُقصد بالاتساق الداخلي لفقرات المقياس هو قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة المقياس الكلية.

صدق المحور الأول: المساءلة التنظيمية (وضوح قواعد الجزء - التدرج في شدة العقاب).

جدول رقم (6) معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية حيث $n = 57$

المؤشرات	الجزء قواعد وضوح	العقاب شدة في التدرج
معامل الارتباط بالدرجة الكلية	.92**	.89**

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

الجدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المساءلة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراتها والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة جميعها دالة عند مستوى معنوية 0.01، وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقاييس المساءلة التنظيمية.

صدق المحور الثاني: الأداء التنظيمي (الالتزام وتحمل المسؤولية- القدرة على الابتكار- المظهر العام والشخصي)

جدول رقم (7) معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية حيث $n = 57$

المؤشرات	الالتزام وتحمل المسؤولية	القدرة على الابتكار	المظهر العام	المظهر الشخصي
معامل الارتباط بالدرجة الكلية	.89**	.80**	.73**	.66**

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

الجدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الأداء التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة جميعها دالة عند مستوى معنوية 0.01، وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقاييس الأداء التنظيمي.

ثانياً: ثبات المقياس Reliability of scale

1-معامل ألفا coefficient a Alpha

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كورنباخ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.88) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، كما هو مبين في الجدول رقم (8)

2-طريقة التجزئة النصفية split-Half Method

تم حساب المقياس باستخدام معادلة سبيرمان - براون sperman-Brown للتجزئة النصفية حسب المعادلة معامل الارتباط $= r/2 + 1$ حيث (ر) معامل الارتباط، وقد بلغت قيمة معامل ثبات المقياس (0.92) وهي قيمة دالة إحصائياً كما هو مبين في الجدول رقم (8)

وهكذا يتضح مما سبق عرضه أن معاملات الصدق والثبات لهذا المقياس مرتفعة، مما يشير إلى الثقة في استخدامه في الدراسة الراهنة على العينة الأساسية، مع ملاحظة أن هذه المقاييس لم تصل إلى مرحلة المقاييس المقننة

جدول رقم (8) يوضح حساب التجزئة النصفية (معامل ألفا كرونباخ)

المتغيرات	المساءلة التنظيمية	الأداء التنظيمي
معامل ألفا كرونباخ	0.84	0.88
التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان- براون	0.90	0.92

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يعني أن هذه الأداة لو أعيد تطبيقها على أفراد الدراسة أنفسهم أكثر من مرة لكنت النتائج مطابقة بشكل كامل تقريباً ويطلق على نتائجها بأنها ثابتة. نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الأول:

- ما هي درجة المساءلة التنظيمية بين العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا؟

جدول رقم (9)

يوضح درجة المساءلة التنظيمية بين العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا

النسب التكرارية	منخفض اقل من 14 درجة	متوسط من 15 الى 17 درجة	مرتفع اعلى من 18 درجة	المجموع
ك	14	18	25	57
%	25	32	44	100

من القراءة التحليلية للجدول رقم (9) تبين أن عدد 14 فردا من أفراد العينة كان معدل درجة المساءلة اقل من 14 درجة وبنسبة 25 % ، كما يوجد 18 فردا من أفراد العينة كان درجة المساءلة بين المتوسط من 15 إلى 17 درجة اي بنسبة 32% ، كما تبين وجود عدد 25 من أفراد العينة قد حصلوا على 18 درجة فما فوق بنسبة 44% ، ويتضح من ذلك أن درجة المساءلة موجودة بنسبة عالية حيث بلغت النسبة 44% وهي تمثل أعلى نسبة موجودة بين المبحوثين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا .

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثاني:

- ما هو واقع مستويات الأداء التنظيمي بين العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا ؟

جدول رقم (10)

يوضح مستويات الأداء التنظيمي بين العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا

النسب التكرارية	منخفض اقل من 52 درجة	متوسط من 53 الى 64 درجة	مرتفع أعلى من 65 درجة	المجموع
ك	15	15	27	57
%	26	26	47	100

ومن القراءة التحليلية للجدول رقم (8) تبين ان عدد 15 فردا من أفراد العينة كان معدل درجة أدائهم التنظيمي اقل من 52 درجة وبنسبة 26 % ، كما يوجد 15 فردا من أفراد العينة كانت درجة الأداء التنظيمي لهم بين المتوسط من 53 إلى 64 درجة اي بنسبة 26% ، كما تبين وجود عدد 27 من أفراد العينة ذا أداء عالي حيث حصلوا على 65 درجة فما فوق بنسبة 47% ، ويتضح من ذلك أن درجة الأداء التنظيمي موجودة بنسبة عالية حيث بلغت النسبة 47% وهي تمثل أعلى

نسبة موجودة بين المبحوثين ، ويرجع وجود درجة الأداء التنظيمي بنسبة عالية إلى وجود درجة المساءلة بنسبة عالية بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا .

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسى:

- ما هى العلاقة بين المساءلة والأداء التنظيمي بين العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا ؟

جدول رقم (9)

العلاقة بين المساءلة التنظيمية (الأبعاد) والأداء التنظيمي فيما يتعلق بالدرجة الكلية

الدرجة الكلية للمساءلة	التدرج في شدة العقاب	قواعد وضوح الجزاء	المساءلة الأداء
0.61	0.61	0.51	الدرجة الكلية للأداء التنظيمي

** قيمة ر دالة عند مستوى معنوية 0.001 لاختبار ثنائي الذيل .

* قيمة ر دالة عند مستوى معنوية 0.005 لاختبار ثنائي الذيل .

ومن القراءة التحليلية للجدول رقم (9) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة التنظيمية وأبعادها والأداء التنظيمي عند مستوى معنوية أقل من 0.005 ويرجع وجود العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين المساءلة التنظيمية وأبعادها والأداء التنظيمي إلى أن أبعاد المساءلة التنظيمية (وضوح قواعد الجزاء و التدرج في شدة العقاب) ودورها في تحقيق العدالة والنزاهة في تطبيق معايير المساءلة على مرتكبي المخالفات، وهذا بدوره يعمل على تحقق مستوى أعلى من الحوكمة بما تتضمنه من شفافية ومساءلة ونزاهة داخل التنظيم، وبالتبعية تحقق مستويات أعلى في الأداء التنظيمي

لان تفعيل وانتشار المساءلة كمبدأ في ممارسات الإدارة تؤدي إلى تصحيح أعمالها من خلال خلق ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجيه بالنتائج والتزام الشفافية ، مما يعمق حسن العلاقات بين العاملين ويعمل على تحسين التماسك الاجتماعي وتفعيل

الأداء الكفؤ الذي يقيس المؤسسة وجدارتها. فالمساءلة بجوانبها وأبعادها وعملياتها جميعا ليست تحقيقا أو محاكمة فحسب، بل هي جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقا لما هو مخطط لها. وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين المساءلة التنظيمية والأداء فدراسة كل من (جهد حسن محمود 2013 و حنين نعمان الشريف 2013) اللتان تناولتا العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء، واللتان أثبتت نتائجهما وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين .

وتستنتج الباحثة من ذلك أن الأسلوب الايجابي للمساءلة يستند على توفير ألوان التعزيز الإنساني والدعم المعنوي والمكافآت للعاملين وهي أهم الاستراتيجيات الإدارية الناجحة ، وفي المقابل لا بد من وجود قواعد واضحة ومحددة ومتفق عليها لمنظومة سلوك تضبط فيه الانحرافات والأخطاء المتعمدة من العاملين ، ولتكن موضحة في قواعد النظام والانضباط يشارك في بنائها كل المعنيين بتحقيق أهداف التنظيم من خلال توظيف المساءلة الذكية كنظام مهني يتطلب من القائد ممارسات عميقة بمنح العاملين الثقة التي يستحقونها ، وإشراك العاملين في التخطيط التشاركي ، وإشعار العاملين بالتقدم في أدائهم ، وامتداح الانجاز الجيد ، وفتح قنوات التواصل ، والاستماع للعاملين ، وتقديم المكافآت ، وتوظيف النقد الايجابي الموجه وإعطاء الصلاحيات في إطار واضح من المساءلة وتوفير كل الإمكانيات والموارد المتاحة لصالح العمل وجعل الخوف من العقاب جزءاً من إطار العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك وجود للمساءلة وتطبيقها في العمل لدى العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال بجامعة المنيا . في حين يشكل بعد التدرج في شدة العقاب أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا على الأداء التنظيمي وهذا يعني أن القيادات تحذر من مخالفة القوانين قبل وقوعها. وهذا بالتبعية يعني أن هناك تدرج في نوع العقوبة بما يتناسب

مع نوع المخالفة وتكرارها ، وهذا ما يساهم بشكل إيجابي في تعزيز وارتفاع مستوى الأداء التنظيمي. ومن هنا نستطيع القول بان هناك علاقة ايجابية بين المساءلة التنظيمية والأداء التنظيمي بين العاملين الإداريين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا. وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بتوصيات عملية بضرورة :

- تعزيز ثقافة المساءلة بين جميع العاملين في الكليات بجامعة المنيا.
- عدم إهمال القائد لمخالفات العاملين مهما كانت صغيرة واتخاذ القرار المناسب ومساءلتهم وتصويب تلك الأخطاء.
- أن يتبادل قيادات الكليات الخبرات في تطبيق نظام المساءلة من خلال لقاءات عملية.
- تنمية مهارات العاملين في استخدام أساليب المساءلة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والانجاز.

توصيات أكاديمية:

إن كل بحث ودراسة علمية يفتح الآفاق أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات فالعلم بناء لا سقف له ، لذلك تقترح الباحثة في ضوء نتائج دراستها إجراء المزيد من الدراسات التالية:

- دور المساءلة في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- واقع تطبيق المساءلة في كليات جامعة المنيا.
- المساءلة ودورها في تعزيز الحوكمة التنظيمية .
- عمل مقاييس عربية لقياس المساءلة التنظيمية لتناسب المجتمع المصري.

أولاً : المراجع العربية

1) عواطف النباتي، واقع ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساءلة الإدارية ومعوقاتها في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة. ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية- جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، السعودية، رسالة ماجستير متاحة على الرابط التالي:

<https://www.fbbback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12582.pdf>

(2) محمد نور صالح الجداية، مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد2، 2008.

(3) زكى أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية)، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد ٢٥، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين 2011.

(4) طالب محمد ابو عليم ، أثر التمكين الادارى فى الأداء التنظيمي فى المستشفيات الخاصة فى عمان، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير 2014 متاحة على شبكة الانترنت على الرابط التالى:

<https://www>

[ps://meu.edu.jo/uploads/1/58625ed96f920_1.pdf](https://meu.edu.jo/uploads/1/58625ed96f920_1.pdf)

(5) جهاد حسن محمود ، دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الازهر، غزة رسالة ماجستير 2013 متاحة على شبكة الانترنت على الرابط التالى:

<https://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?>

(6) حنين نعمان الشريف ، اثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فى وزارات التربية والتعليم العالى فى قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ،غزة، رسالة ماجستير 2013 متاحة على شبكة الانترنت على الرابط التالى:

<https://www.library.iugaza.edu.ps/thesis/110606.pdf>

- (7) هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم " ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ، 2006.
- (8) عطيه حسين افتدى: الإدارة العامة إطار نظري(مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة)،جامعة القاهرة، 2002 .
- (9) سمير عبد الرازق مطير، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى "إدارة الدولة والحكم الرشيد ، رسالة ماجستير ، 2013. مقال متاح على على الرابط التالي
<https://www.mpa.edu.ps/uploads/r19.p>
- (10) المعجم الوسيط متاح على شبكة الانترنت على الرابط التالي:
http://www.tagdid.com/2015/09/pdf_193.html
- (11) معالي فهمي حيدرة، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر،القاهر2002.
- (12) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمسيلة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL ووحدة EARA كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ماجستير، 2006.
- (13) كامل على متولى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الجامعة، 1995.
- (14) إيناس فؤاد نواوى،الرضا الوظيفى وعلاقته بالالتزام التنظيمى لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ماجستير (1429هـ)، 2008.

(15) احمد مدواس الياىمى، العلاقة بين أبعاد التغذية العكسية عن الأداء وبين أداء المرؤوسين ورضاهم الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14 عدد 1، الكويت، 2007.

(16) محمد حمزة أمين، نوعية حياة العمل وعلاقتها بالولاء والأداء التنظيمي، دراسة ميدانية لأحد التنظيمات بمحافظة بنى سويف، قسم اجتماع، كلية الآداب، جامعة بنى سويف، دكتوراه (غ.م) 2009.

ثانياً : المراجع الاجنبية

- 17) The World Bank, Governance and Development, The International Bank for Reconstruction and Development , 1992.
- 18) Hammond ,Tinda, Developing Professional Model of Accountability for Our School, Stanford University ,New York, 1999.
- 19) Corcoran & Suzanne., Duty, Discretion and Conflict: University Governance and the Legal Obligations of University Boards. Australian Universities' Review, 46 (2) 2004,
- 20) Zhou, J. & George, J "when Job Dissatisfaction leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice ", Academy of Management Journal, 44 (4). 2001.
- 21) Jonathan Isham, Daniel Kaufmann, and Lant H. Pritchett, Civil Liberties, Democracy, and the Performance of Government Projects, The World Bank Economic Review, Vol. 11, No. 2, 1997.
- 22) James Mc Crindell, Costing Government Services for Improved Performance Measurement & Accountability, Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto, Canada, 1999.