

جَمْعُوتُ الْعِرَاقِ  
وَأَزَادَةُ الْعِلْمِ الْعَالِي وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ  
جَامِعَةُ الْاَنْبَارِ



P. ISSN: 1995-8463  
E. ISSN: 2706-6673



# مَجَلَّةُ جَامِعَةِ الْاَنْبَارِ لِلْعِلْمِ الْاِنْشَائِيِّ

المجلد الحادي والعشرون - العدد الرابع  
كانون الاول 2024

OPEN ACCESS

DOAJ



©Authors, 2024, College of Education for Humanities University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





# مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية

**مجلة علمية دورية محكمة فصلية**

**العدد الرابع المجلد الحادي والعشرون – كانون الاول ٢٠٢٤م / ١٤٤٦هـ  
جامعة الأنبار – كلية التربية للعلوم الإنسانية**



**جميع البحوث متاحة مجاناً على موقع المجلة / الوصول المفتوح**

[www.juah.uoanbar.edu.iq](http://www.juah.uoanbar.edu.iq)

**رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد ٧٥٣ لسنة ٢٠٠٢**

**ISSN 1995 - 8463  
E-ISSN:2706-6673**

## رئيس التحرير

أ.م.د. فؤاد محمد فريح

العراق- جامعة الأنبار-كلية التربية للعلوم الإنسانية

## مدير التحرير

أ.د. عثمان عبدالعزيز صالح المحمدي

العراق- جامعة الأنبار-كلية التربية للعلوم الإنسانية

## أعضاء هيئة التحرير

|                             |                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|
| أ.د. بشرى اسماعيل ارنوط     | السعودية -جامعة الملك خالد -كلية التربية             |
| د. كارول س. نورث            | الولايات المتحدة- جامعة جنوب غرب تكساس               |
| البروفيسور مان شانغ         | الامارات- جامعة زايد                                 |
| د. اليزابيث ويتني بوليو     | الولايات المتحدة- جامعة بويسي                        |
| أ.د. امجد رحيم محمد         | العراق- جامعة الانبار-كلية التربية للعلوم الانسانية  |
| أ.د. سعيد سعد هادي القحطاني | السعودية -جامعة الملك خالد -كلية التربية             |
| أ.د. مروان طاهر الزعبي      | الاردن- الجامعة الاردنية- كلية الآداب                |
| أ.د. خميس دها مصلح          | العراق- جامعة بغداد - كلية الآداب                    |
| أ.د. احمد القيناوي          | اسبانيا -Instituto pirenaico de Ecologia (IPE), CSIC |
| أ.د. سعد عبد العزيز مسلط    | العراق -جامعة الموصل - كلية الآداب                   |
| أ.د. احمد هاشم عبد الحسين   | العراق- جامعة الكوفة- كلية الآداب                    |
| أ.د. مجيد محمد مضعن         | العراق- جامعة الانبار-كلية التربية للعلوم الانسانية  |
| أ.د. علاء اسماعيل جلوب      | العراق- جامعة الانبار-كلية التربية للعلوم الانسانية  |
| أ.م.د. جعفر حمزة الجوذري    | العراق- جامعة القادسية- كلية الآثار                  |
| م.د. سجاد عبد المنعم مصطفى  | العراق- جامعة الانبار-كلية التربية للعلوم الانسانية  |

## بسم الله الرحمن الرحيم

## افتتاحية العدد

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم النبيين سيدنا محمد،  
وعلى آله وصحبه أجمعين  
وبعد...

احبتنا الباحثين حول المعمورة... نضع بين أيديكم العدد الرابع من مجلتنا  
(مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية) تلك المجلة الفصلية العلمية المحكمة  
والتي عن جامعة الأنبار والتي تحمل بين ثناياها ١٩ بحثاً علمياً يضم تخصصات  
المجلة ولمختلف الباحثين من داخل جامعة الأنبار، وخارجها من الجامعات العراقية،  
فضلاً عن بحوث أخرى لباحثين من بلدان عربية مختلفة.

في هذه البحوث العلمية، نرى جهداً علمياً مميزاً كان مدعاة لنا في هيئة  
التحرير ان نفخر به وان تلقى هذه البحوث طريقها الى النشر بعد ان تم تحكيمها من  
أساتذة أكفاء كل في مجال اختصاصه ليتم إخراجها في نهاية المطاف بهذا  
الشكل العلمي الباهر، والصورة الطيبة الجميلة، والجوهر العلمي الرصين، فجزى  
الله الجميع خير الجزاء لما أنتجته قرائحهم العلمية والثقافية وسطرته أقلامهم  
لينتفع ببحوث هذه المجلة والذخيرة العلمية المعروضة فيها كل القارئ من  
باحثين وطلبة ومهتمين.

إن العطاء الثمر من الباحثين والجهد المعطاء من رئيس وأعضاء هيئة التحرير  
والدعم الكبير من رئاسة جامعتنا، وعمادة كليتنا يحث الخطو بنا للوصول إلى  
الغاية المرجوة المنشودة في دخول مجلتنا ضمن المستوعبات العالمية للنشر العلمي.  
لذا وجب التنويه بأننا بصدد التحديث المستمر والمتواصل لشروط النشر وآليته  
للارتقاء بأعداد مجلتنا والوصول بها إلى مكانة علمية أرقى وأسمى تضاهي المجالات  
العلمية ذات المستويات المتقدمة، ولتساهم بفاعلية في حركة النشر والبحث  
العلمي العربي سعياً لتعزيز مكانة البحث العلمي وتوسيع آفاقه في البلدان العربية  
لأن البحث العلمي كان وما يزال واحداً من عوامل رقي الأمم ومؤشراً على تقدمها...  
ومن الله التوفيق

**أ.م.د. فؤاد محمد فريح**

**رئيس هيئة التحرير**

## تعليمات النشر في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية

- الاجراءات والمواصفات العامة للبحث:
- مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، مجلة علمية دورية محكمة، لنشر الأبحاث العلمية في مجال العلوم الإنسانية الآتية: التاريخ، والجغرافيا، والعلوم التربوية والنفسية وتصدر بواقع ٤ اعداد سنوياً.
- يقدم الباحث على الموقع الالكتروني للمجلة <https://juah.uoanbar.edu.iq> وفق المواصفات الآتية: حجم الورق 4 A، وبمسافتين بما في ذلك الحواشي الهوامش والمراجع والجداول والملاحق، وبحواشي واسعة ٢.٥ سم او اكثر اعلى واسفل وعلى جانبي الصفحة .
- يقدم الباحث خطاباً مرافقاً يفيد ان البحث او ما يشابهه لم يسبق نشره، ولم يقدم لأي جهة اخرى داخل العراق او خارجه، ولحين انتهاء اجراءات البحث.
- يكون الحد الاقصى لعدد صفحات البحث ٢٥ صفحة.
- يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة باللغة العربية او اللغة الانكليزية ومطبوع على الآلة الحاسبة بخط Simplified Arabic حجم ١٤، على ان يتم تمييز العناوين الرئيسة والفرعية.
- تكتب الهوامش والمراجع وفق نظام شيكاغو او APA للتوثيق، بخط حجم ١٤، على ان يتم ترتيبها بالتتابع كما وردت في المتن، ويكون تنظيم المراجع هجائياً حسب المنهجية العلمية المعتمدة وباللغتين العربية والانكليزية.
- تؤول كافة حقوق النشر الى المجلة.
- تعبر البحوث عن اراء مؤلفيها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة.
- بيانات الباحث والملخص:
- يلزم الباحث بتقديم البيانات الخاصة به وببحثه، وباللغتين العربية والانكليزية، وتشمل الآتي: عنوان البحث، أسماء وعناوين الباحثين، ورقم الهاتف النقال، والبريد الالكتروني، وملخصين - عربي وانكليزي - بحد اقصى ٢٥٠ كلمة يحتويان الكلمات المفتاحية للبحث، والهدف من البحث، والمنهج المتبع بالبحث، وفحوى النتائج التي توصل اليها.
- ادوات البحث والجداول:
- اذا استخدم الباحث استبانة او غيرها من ادوات جمع المعلومات، فعلى الباحث ان يقدم نسخة كاملة من تلك الاداة، ان لم يكن قد تم ورودها في صلب البحث او ملاحقه.

- اذا تضمن البحث جداول او اشكال يفضل ان لا يزيد عرضها عن حجم الصفحة A 4، على ان تطبع ضمن المتن.
- يوضع الشكل بعد الفقرة التي يشار اليه فيها مباشرة، ويكون عنوانه في اسفله.
- يوضع الجدول بعد الفقرة التي يشار اليه فيها مباشرة، ويكون عنوانه في اعلاه.
- تقويم البحوث:
- تخضع جميع البحوث المرسلت الى المجلة الى فحص اولي من قبل هيئة التحرير لتقرير اهليتها للتحكيم، ويحق لها ان تعتذر عن قبول البحث دون بيان الاسباب.
- تخضع جميع البحوث للتقويم العلمي بما يضمن رصانتها العلمية، وقد يطلب من الباحث اذا اقتضى الامر مراجعة بحثه لإجراء تعديلات عليه.
- الوصول المفتوح:
- متاحة جميع البحوث على موقع المجلة الالكترونية وموقع المجلات الاكاديمية العراقية ضمن سياسة الوصول المفتوح.
- اجور النشر:
- يقوم الباحث بتسديد اجور النشر، والبالغة ١٢٥.٠٠٠ مائة وخمسة وعشرون الف دينار عراقي، واذا زادت صفحات البحث عن ٢٥ صفحة تضاف ٥.٠٠٠ خمسة الاف دينار عراقي عن كل صفحة.
- الباحثون من خارج العراق تنشر نتائجاتهم العلمية مجاناً.
- المراسلات :
- توجه المراسلات الى: جمهورية العراق – جامعة الأنبار – كلية التربية للعلوم الانسانية- مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية
- الموقع الالكتروني للمجلة [/https://www.juah.uoanbar.edu.iq](https://www.juah.uoanbar.edu.iq)
- هاتف رئيس التحرير: ٠٧٨٢٠٤٨٥٠٢٦
- E-mail : [juah@uoanbar.edu.iq](mailto:juah@uoanbar.edu.iq)

## فهرست البحوث المنشورة

## بحوث التاريخ

| رقم الصفحة | الباحث                                          | عنوان البحث                                                                                                                | ت |
|------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| ١٧٤٩-١٧٦٢  | مروان ايوب محمد<br>أ.د. احمد حسين احمد          | شبه الجزيرة العربية القديمة ما بين المدن والمعابد والقصور الأثرية                                                          | ١ |
| ١٧٦٣-١٧٩٩  | نور باسم محمد<br>أ.د. عبد الجبار محمود<br>شريمص | الزراعة والثروة الحيوانية في عمان من خلال كتب الرحالة والبلدانيين من القرن الثالث الهجري إلى القرن الثامن الهجري           | ٢ |
| ١٨٠٠-١٨١٥  | طالب احمد دحل<br>أ.د. جمال فيصل حمد             | الدور السياسي للحزب الشيوعي بعد انقلاب ٨ شباط ١٩٦٣                                                                         | ٣ |
| ١٨١٦-١٨٣٩  | محمد جاسم محمد<br>أ.د. حمد محمد نصيف            | العمارة الحربية في بلاد المغرب الإسلامي من خلال كتاب معجم البلدان لياقوت الحموي (٦٢٦هـ/١٢٢٩م)                              | ٤ |
| ١٨٤٠-١٨٥٨  | باسم خلف عامر<br>أ.م.د. وائل محمد سعيد          | أثر القيم الإسلامية على الجيش وضبطه العسكري الى نهاية العصر الأموي (الالتزام بأوامر النبي محمد صلى الله عليه وسلم انموذجا) | ٥ |
| ١٨٥٩-١٨٨٦  | ايسر علي شاكور<br>أ.م.د. سهام جميل جاسم         | وسائل الخطاب العسكري الاسلامي في عصر الرسائل                                                                               | ٦ |
| ١٨٨٧-١٩٠٧  | احمد محمد سالم<br>أ.م.د. نوفل حامد عبد الرحمن   | مظاهر الترف في الجانب العمراني في مدينة سامراء                                                                             | ٧ |

□ □

## بحوث الجغرافية

| رقم الصفحة | الباحث                                           | عنوان البحث                                                                                         | ت  |
|------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ١٩٠٨-١٩٣٢  | سبا ريكان فجر<br>أ.د. عبد الناصر صبري<br>شاهر    | البعد الإقليمي للوظيفة التجارية في مدينة الفلوجة                                                    | ٨  |
| ١٩٣٣-١٩٦٣  | م.م. محمد عادل محمد<br>أ.د. احمد فليح فياض       | تحليل جيومورفولوجي لمخاطر الانهيارات الأرضية باستخدام بيانات (RS) و (GIS) في منطقة حديثة غرب العراق | ٩  |
| ١٩٦٤-١٩٧٦  | احمد يونس ابراهيم<br>أ.د. اياد محمد مخلف         | التغير في المستويات التعليمية لسكان قضاء الكرمة للمدة (١٩٩٧-٢٠٢١)                                   | ١٠ |
| ١٩٧٧-٢٠٠٦  | م.م. ازل اسماعيل خليل<br>أ.د. خالد اكبر عبد الله | الملائمة المناخية لزراعة محصول القطن في العراق                                                      | ١١ |
| ٢٠٠٧-٢٠١٨  | أ.م.د. سماح صباح علوان                           | التحليل الجغرافي لطرق الحج البرية في العراق وابعادها الاقتصادية                                     | ١٢ |
| ٢٠١٩-٢٠٤١  | جبار سنجار عبد<br>أ.د. بلال بردان علي            | التحليل المكاني لمراكز الرعاية الصحية في ريف قضاء الحبانة                                           | ١٣ |



| ت  | عنوان البحث                                       | الباحث                                            | رقم الصفحة |
|----|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------|
| ١٤ | اتجاهات تغير الانتاج النباتي في ريف قضاء الحبانية | رحمة مزهر ابراهيم<br>أ.م.د. اسماعيل محمد<br>خليفة | ٢٠٤٢-٢٠٦٧  |

## بحوث العلوم التربوية والنفسية

| ت  | عنوان البحث                                                                                                                                  | الباحث                                | رقم الصفحة |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|
| ١٥ | الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض                                                         | د. أمل بنت محمد بن عبد العزيز الورتان | ٢٠٦٨-٢١١٨  |
| ١٦ | الشخصية الاستباقية وعلاقتها بالتمكين الذاتي وفاعلية الذات الابداعية لدى طلبة كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم                         | أ.م.د. عنان غازي الصايفي              | ٢١١٩-٢١٥١  |
| ١٧ | أثر إستراتيجية التفكير التناظري في تحصيل طلاب الخامس العلمي في قواعد اللغة العربية وتفكيرهم التقويمي                                         | م.د. ماجد لطيف عبد الرزاق             | ٢١٥٢-٢١٧٩  |
| ١٨ | دور التدريس الإبداعي لمدرسي الجغرافيا في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى متعلمي المرحلة الإعدادية (دراسة ميدانية في مدارس الأنبار الإعدادية) | اياد يوسف رشيد<br>د. عايدة الخطيب     | ٢١٨٠-٢١٩٨  |
| ١٩ | مدى استخدام مدرسي الجغرافية لمهارات التفكير البصري في التدريس                                                                                | بثينة محمد جاسم<br>د. موسى خليل حنا   | ٢١٩٩-٢٢١٣  |



## Administrative Monitoring and its Relationship to the Administrative Development of Public Education School Female Principals in the City of Riyadh



<https://doi.org/10.37653/juah.2024.152659.1297>

\* Dr. Amal Muhammad A. Al-Warthan

Faculty of Education, Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Submitted:

08/08/2024

Accepted:

10/09/2024

Published:

15/12/2024

### **Abstract:**

**Aims:** This study aimed identify the degree to which female principals of public education schools in the city of Riyadh apply administrative monitoring. In addition, to identify the level of administrative development of female principals of public schools in the city of Riyadh. Finally, it aimed to investigate whether there is a statistical significant relationship between the degree to which female principals of public education schools apply administrative monitoring and develop their administrative performance.

**Methodology:** The descriptive correlational approach was adopted. A questionnaire to collect the data was created for this purpose.

**Results:** After analyzing the data, the results showed that the female principals of public education schools practice highly administrative monitoring as the field of preventive monitoring primarily, followed by the field of concurrent monitoring, while the field of remedial monitoring came in last place. It was also found that the principals of public education schools practiced all areas of administrative monitoring to a significant degree. Moreover, the results showed that the female principals of public education schools agreed to a very large degree on the level of administrative development of the principals of public education schools. The results finally revealed a statistical significant relationship between the degree of applying administrative monitoring and preventive monitoring.

**Keywords:** Administrative monitoring, administrative development, school principals.



## الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

د. أمل بنت محمد بن عبد العزيز الورثان

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الكلية التربوية

### الملخص:

**أهداف الدراسة:** التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم، التعرف على مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، الكشف عن ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري لديهم.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي الارتباطي،

**نتائج الدراسة:** كشفت النتائج أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارسن الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة، حيثُ جاء مجال الرقابة الوقائية في المرتبة الأولى، يليه مجال الرقابة المتزامنة، بينما جاء مجال الرقابة العلاجية في المرتبة الأخيرة كما أتضح من النتائج أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارس جميع مجالات الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة. وأوضحت النتائج أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض موافقات بدرجة كبيرة جداً على مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية ومجالاتها (الرقابة الوقائية، الرقابة المتزامنة، الرقابة العلاجية) وتطوير الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، التطوير الإداري، مديرات المدارس.

### أولاً: الإطار العام للبحث

#### مقدمة البحث:

تعد الإدارة في الوقت الحاضر إحدى الأدوات التي تستخدمها المجتمعات المعاصرة لتطورها ونهضتها، وأصبح الفارق بين الأمم يعني الفارق في الإدارة، إذ تعمل الإدارة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المجتمع بأكثر فاعلية ممكنة، وتعد الرقابة الإدارية إحدى وظائف وعناصر الإدارة الرئيسية، إذ أنها تعمل على تجويد العمل بسبب اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها ومعالجتها سريعاً، بل أنها قد تتنبأ بوقوع الخطأ واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنبها، و القرارات والإجراءات التصحيحية الملائمة لبيئة العمل لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي (فقيه وعابنة، ٢٠٢٠).

فَتُعد الرقابة الإدارية من أهم عناصر العملية الإدارية التي من الضروري لأي إدارة القيام بها، فالرقابة الإدارية وظيفة حيوية وعملية مستمرة وملزمة لكافة الوظائف الإدارية الأخرى، حيث أنها عملية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو عن طريق تكليف غيرها للقيام بمهمة الرقابة لضمان سير العمليات داخل الوحدات الإدارية على الوجه المطلوب وفق الخطط والأنظمة الموضوعية وذلك للوصول إلى الأهداف المرسومة (Goedele, Jan, Mntin, & Peter, 2010).

فمن وظائف مدير المدرسة في إدارته الرقابة والتي يتأكد من خلالها من سير العملية على الوجه المطلوب، من خلال متابعة أداء العاملين ومن ثم قياس الإنجاز الفعلي ومقارنته بما خطط له للكشف عن أي خطأ والأسباب المؤدية له ووضع الحلول المناسبة بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة (ديري، ٢٠١١).

ويهدف النظام الرقابي إلى التقييم والمتابعة والتنوع بالأساليب والأدوات الرقابية الإدارية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري، فقد بينت بعض الدراسات السابقة أن الرقابة الإدارية لها دور في تحقيق الأداء الوظيفي ينبع من أساليب رقابية عديدة وتقييم الأداء الوظيفي الفعال كدراسة جاب الله وجناب (٢٠١٩)، ودراسة البوش (٢٠١٧)، ودراسة أبو كريم (٢٠١٤)، ودراسة ياسين (٢٠١٤)، ودراسة صالح (٢٠١١).

فالرقابة الإدارية متى ما وُظفت وطُبقت على الوجه المطلوب يترتب عليها مع تقويم الأخطاء عملية التطوير والتي هي مطلب الإدارات، فالتطوير الإداري له أهمية كبيرة في جميع الأجهزة والمؤسسات في الدولة، وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية والجودة، ولكن يواجه التطوير الإداري العديد من الصعوبات والتي منها تحديات التطوير المتتالي والمكثف، سواء من الناحية الإدارية، والفنية أو الاجتماعية، وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة. (الشريف، ٢٠١٣).

كما يُعد التطوير الإداري من العمليات الإدارية المهمة التي ترتبط بخطط المؤسسة من رفع مستوى أداء العاملين للقدرة على تنفيذ الأعمال، والمهام بدقة، لتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال برامج التدريب الذي ينعكس اثره على الموظف وعلى المؤسسة بشكل عام لتحقيق الأهداف المرجوة من وراء عملية التطوير الإداري (شارد، ٢٠١٩).

وانطلاقاً من أهمية الرقابة كموجهة ومعززة ومقومة للتطوير الإداري جاءت هذه الدراسة للتعرف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. مشكلة الدراسة:

حظيت الإدارة المدرسية باهتمام واضح من قبل الباحثين التربويين، وذلك بسبب مكانها الأمثل للتعليم ودورها المهم في نجاح العملية التربوية والتعليمية فهي بمثابة الحجر الأساس للمعرفة،

ويعد مدير المدرسة هو القائد المسؤول عن تطوير أداء المدرسة وتكاتف جميع الجهود ضمن إطار عمله حيث يعمل على إصدار القرارات والإشراف على تطبيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة، ولا تقتصر الإدارة المدرسة على تسيير أمور المدرسة الإدارية فقط بل تتعدى ذلك إلى جميع النواحي الإدارية والفنية معاً، حيث تعد عملية إنسانية تهدف للوصول إلى أفضل الظروف والإمكانات المتاحة للوصول إلى الأهداف التربوية (الشخوت، ٢٠١٦).

وتعد الرقابة الإدارية من أهم وعناصر وظائف الإدارة المدرسية، حيث تُساعد المدير على معرفة المسار الصحيح وكيفية تنفيذه ومدى تأدية الوظائف بأفضل صورة وأقل تكلفة وجهد ووقت، حيث تعمل الإدارة على تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء للعاملين، وتوضيح كيفية أداء وإنجاز الأنشطة، حيث تعد الرقابة الإدارية جزءاً من خطة العمل وبدون وجودها قد يفشل تنفيذ البرامج داخل المدرسة (العميرة، ٢٠١٥).

إن تحقيق الرقابة الإدارية عملية مهمة في جميع الإدارات إلا أن وجودها في المدرسة يزداد أهمية، نتيجة الأعداد الموجودة في كل مدرسة وتنوعها واختلاف عناصرها، وكل ذلك يتطلب وعياً بأهمية الرقابة الإدارية إذ يفقد فاعليته إذا لم يرافقه رقابة فاعلة تشرف عليه، لتحقيق التوازن بين عنصرَي الكفاءة والفاعلية (عباس، ٢٠١٢).

كما تعد الرقابة الإدارية من أبرز واجبات مديري المدارس، فهي تحد من الأخطاء ومعرفة أسباب التقصير ويترتب على ذلك حسن تنفيذ القرارات، وتوجيه السلوك ورفع كفاءة العمل، ومستوى فاعلية الأنشطة، ويستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه والحصول على المعلومات الرقابية التي تعد ضرورة لاستمرار العمل في المدرسة، كما أن تفعيل الرقابة الإدارية يساهم في ضبط التنظيم في المدرسة، وتحقيقه وفق ما هو مخطط له (حسن، ٢٠١٦).

"ويعتبر تطوير الأداء من الأهداف الرئيسية والدائمة في المؤسسات عموماً، خاصة في مجال المؤسسات التربوية، إذ إن العمليات التربوية والتعليمية كثيراً ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العمل واستمراريتها، حيث إن هناك العديد من الإجراءات التي تتبعها وزارة التعليم من أجل النهوض بالكادر الإداري لتحسين الأداء لدى العاملين، وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية القيام بدراسات تتعلق بتحسين أداء العاملين في المجال التربوي بصورة عامة". (حسن، ٢٠١٦).

وتبرز أهمية الرقابة الإدارية من ارتباطها الوثيق بالعمل الإداري ودورها في تحقيق الأداء بفاعلية، وتأثيرها بجميع عناصر العمل الإداري، ومن خلال الرقابة الإدارية يتم قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها، ومتابعة الأنشطة والمهام والمسؤولين عنها، والكشف عن الأخطاء والمشكلات في العمل منذ بدايتها والحد من انتشارها، وتؤدي دوراً في حماية الصالح العام

والتجارب مع



البيئة ( المنيزل، ٢٠٢٢).

فقد أشارت دراسة بحيص. (٢٠٢٢) إلى دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل، وكشفت دراسة (Jabbar et al, 2020) عن تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي، كما بينت بعض الدراسات عن وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة المديرين للرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي كدراسة حسن وعساف. (٢٠١٦)، دراسة المعولية والقضاة. (٢٠١٦)، دراسة الزعبي والزعبي. (٢٠١٦)، ودراسة المنيزل. (٢٠٢٢).

وفي ضوء ما سبق فقد تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

#### أسئلة البحث:

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم؟

٢. ما مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟

٣. هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

#### أهداف البحث:

١. التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم.

٢. التعرف على مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

٣. الكشف عن ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري لديهم.

#### أهمية البحث:

#### الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على أحد أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير وتحسين أداء العاملين والمنظومة التعليمية بشكل عام ألا وهي الرقابة الإدارية.
- تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة القليلة التي ستكشف عن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديرات المدارس.



- تكمن أهمية الدراسة في أهمية التطوير الإداري لما له من تأثيرات كبيرة داخل المؤسسات التعليمية.
  - سئلت نظر المخططين والإدارات العليا في وزارة التعليم إلى أهمية دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديرات المدارس.
  - تأمل الباحثة أن تُمد هذه الدراسة الباحثين في مجال الإدارة التربوية بإطار نظري مفيد حول أساليب الرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري
- الأهمية التطبيقية:**

- أن تعطي نتائج الدراسة تصوراً واضحاً للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم عن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري.
- يمكن أن تفيد مديرات المدارس من خلال الاقتراحات التي تسهم في تحسين العملية الرقابية في المدارس وبما ينعكس على جودة الأداء فيها.
- تأمل الباحثة أن تفيد هذه الدراسة مديرات المدرسة من خلال ما تقدمه من معلومات حول درجة تطوير الأداء الإداري وأثر ممارسة الرقابة الإدارية في زيادة الأداء الإداري لمديرات المدارس، الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ كافة الإجراءات التي تكفل الوصول إلى بيئة مدرسية فعالة تحقق الأهداف التربوية المنشودة.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة القيادات العليا في الإدارات التعليمية في وضع الخطط والبرامج الرقابية الفعالة التي تخدم العملية الإدارية في المدارس التابعة لها.
- أنها تزود صانعي القرار التربوي بمؤشرات كمية عن واقع ممارسة أساليب الرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري لدى مديرات المدارس والعلاقة بينهما.
- قد تُفيد نتائج الدراسة متخذي القرارات في المنظمات خاصة التربوية منها في مجال التطوير الإداري لتحسين أداء العاملين عن طريق التطوير الإداري.

#### حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرته هذه الدراسة على التعرف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني الأول من العام الدراسي ١٤٤٥/٢٠٢٣ م.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- **الحدود البشرية:** اقتصرته هذه الدراسة على مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

## مُصطلحات البحث:

## ١. الرقابة الإدارية:

هي قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير، وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً (ديري، ٢٠١١، ٣٦).

كما تُعرف بأنها عمليات قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عندما يكون ذلك ضرورياً (الراحلة وحضور، ٢٠١٢، ٣٨).

**وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** مستوى قيام مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بإجراءات الرقابة الإدارية والمتمثلة بالأسس الرقابية والتنظيم، والسجلات والعملية التعليمية، والبيئة الرقابية، ويتم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

٢. الأداء:

عبارة عن مجموعة من المهام المترابطة والمسؤوليات المتوقعة من الفرد القيام بها في ضوء الرؤى والأهداف المؤسسية الموضوعية (الطويل، ٢٠١٥).

**وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** بأنه الطرائق التي تمارس بها الأعمال والمسؤوليات على شكل أنشطة أو سلوكيات محددة قابلة للملاحظة والقياس وفقاً للأهداف المرسومة في خطط التطوير.

٣. التطوير الإداري:

يُعرف التطوير الإداري بأنه "العملية الكلية التي تتبناها المنظمة من أجل خلق المديرين وتهيئتهم لمساعدة المنظمة على النمو، وإدارة التغيير الذي يحدث في بيئة العمل، أو هو بمثابة مجموعة الأنشطة المتوفرة في المنظمة لمساعدة الأفراد في تلبية حاجات نموهم والمحافظة على حياة التنظيم". (بوجنان وازناسني، ٢٠١١).

وتُعرفه الباحثة بأنه: عملية مخطط لها تقوم بها مديرة المدرسة لتحسين مستوى الأداء الإداري لمديرات المدارس، حتى تستطيع التكيف مع الواقع، وتُقاس بدرجة استجابة المبحوثات لفقرات الاستبانة التي صممتها الباحثة لهذا الغرض.

## ثانياً: الإطار النظري للبحث:

## المحور الأول: الرقابة الإدارية:

## مفهوم الرقابة الإدارية:

تُعرف على أنها عملية إدارية مستمرة تهدف للتحقق من سير الأداء على النحو المطلوب ضمن المعايير الموضوعية وقياس مدى نجاح الأداء الفعلي في الوصول للأهداف بهدف التقويم

والتصحيح (الظاهر، ٢٠١٠، ٣٠٢).

وتعد الرقابة الإدارية عملية التحقق من الأهداف والكشف عن التحديات وعقبات الوصول إليها بهدف تذليل هذه العقبات بأسرع وقت ممكن وتتعلق الرقابة الإدارية بمجالين مهمين في أي مؤسسة وهما المتابعة والتقييم، ومراقبة الأداء ، حيث تهتم بتنظيم العمل تبعاً للخطط للوصول إلى الأهداف الموضوعية (Aljaf, Sadq, & Hassan, 2019)

كما تُعرف الرقابة الإدارية بأنها "عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط له، ثم تحديد الانحرافات فيه بطريقة وصفية أو كمية لاتخاذ ما يلزم لمعالجتها" (الغول، ٢٠١١).

وهي "رصد منهجي لأنشطة الموظفين في تنفيذ قرارات الإدارة والبرامج والخطط وتحديد قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها بكفاءة وقدرتها على إنجاز أهدافها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء ذلك (Marume, 2016,1075).

وهي "وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعية والخطط المرسومة قد تم تنفيذها، وفقاً مع ما كان مخطط له" (Bauer, 2018,9).

كما تُعد الرقابة الإدارية أحد أهم العمليات في المؤسسات وهي وظيفة إدارية، حيث أن المؤسسة هي وحدة اجتماعية هادفة، ويمثل وجود المؤسسة من خلال ترابط عدد من الأجزاء بشكل متقاعد (Abdullah, Mustafa, Othman, & Sadq, 2020).

تستنتج الباحثة من التعريفات السابقة أن الرقابة الإدارية عنصر ووظيفة مهمة في الإدارة فهي عملية مستمرة تبدأ من قبل تنفيذ الأعمال وتستمر معها ثم في نهايتها مع تقييمها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، والحد من المشكلات أو الأخطاء التي تواجهها، وتصحيح الانحرافات فيها.

#### خصائص الرقابة الإدارية وأهدافها:

تعد الرقابة الإدارية ضرورة ملحة في عمل المؤسسات، وترتبط بجميع مؤسسات وأفراد المجتمع، مما يعني تعقد وتشعب العمليات الرقابية، وارتباطها بقيم المجتمع ومعتقداته وسياساته (مصطفى، ٢٠١٧).

ويهدف تطبيق الرقابة الإدارية إلى معرفة مدى تحقق الأهداف المطلوبة و معرفة مواطن الخلل والانحرافات في العمل والمسؤول عنها وتقاديرها في خطط التطوير المستقبلية وملائمتها والإنجازات التي تمت في ضوء ذلك، وبيان الصعوبات والتحديات التي تواجه عمليات التنفيذ وتوضيح طرق الحد منها، وتقديم المقترحات لمنع تكرارها، ودفع عمليات التحسين والتطوير في المؤسسة ووضع الخطط المساعدة في ضوء التطوير كما يهدف تطبيق الرقابة الإدارية إلى حفظ حقوق

العاملين في المؤسسة والمستفيدين منها، والتأكد من أن القوانين يتم تطبيقها بالشكل المطلوب من كافة الأطراف (سلامة، ٢٠١٤).

كما تهدف الرقابة الإدارية إلى معرفة و معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وقياس الأداء مقارنة بالمعايير وتحقيق الإصلاح الإداري، ومساعدة المسؤولين على وضع نظام فعال من الحاسبة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتزويد المديرين بما يلزم من المعلومات، ومعرفة مستوى العمل وتحديد الانحرافات وتصحيحها، وتحقيق العدالة بين الموظفين في المؤسسة، وتقديم المعلومات عن أدائها وأداء العاملين فيها لتحسين عملهم، والاستفادة منها في الخطط المستقبلية للمؤسسة وتقديم بيان وتحليل للأسباب التي تضعف العمل وتسهم في انحراف الواقع عن الأهداف (عبد النبي، ٢٠٢٠).

وتهدف الرقابة الإدارية إلى كشف الانحراف عن خطط وأهداف المؤسسات، والقيام بتصحيح وتقويم هذا الانحراف، وهذا ما يطلق عليه الإصلاح الإداري، حيث تتضمن الرقابة عملية متابعة وتقويم الأخطاء (Mantak, Wali, & Sadq, 2019). وكما تهدف الرقابة الإدارية إلى تعزيز الإبداع داخل المؤسسة التعليمية، حيث يتم عبر الرقابة الكشف عن الجهود المبتكرة التي تستحق التشجيع (الظاهر، ٢٠١٠). وتعمل الرقابة الإدارية على متابعة سير خطط العمل وتحديد أي انحراف عنها وتحديد سبب ذلك الانحراف ضمن وقت يسمح بتصحيحه لضمان الوصول للأهداف الموضوعة لهذه الخطط والبرامج (Merkhan, Awmor & Sadiq, 2017).

وتقوم الرقابة الإدارية بتوجيه المدير داخل المؤسسة للقيام بالتدخل السريع من أجل حماية المصالح العامة للمؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحراف (Othman et al, 2020).

### أهمية الرقابة الإدارية:

لاشك أن مهمة الرقابة هي التأكد من تنفيذ الأنشطة وذلك باستخدام أفضل الطرق للوصول إلى النتائج المطلوبة ولهذا تعد الرقابة الإدارية ذات أهمية كبيرة، ويتبين ذلك من خلال الربط بين الخطط والقرارات التي تتعلق بتنفيذ هذه الخطط وذلك حسب الأهداف الموضوعة، وضمن التعليمات والقوانين والمعايير المحددة، والتأكد من القيام بالأنشطة بإتقان وسرعة (عاطف، ٢٠٠٩).

وتظهر أهمية الرقابة في التدخل في التخطيط والمتابعة السليمة حيث تعد عملية ملازمة للتخطيط، ومهمة جداً في إدارة المؤسسة، حيث أن متابعة النتائج السابقة وإعطاء البيانات الدقيقة يعد مرتكزاً في وضع الخطط الجديدة.

حيث لا تقتصر أيضاً مهمة الرقابة الإدارية على الضبط والمسائلة إنما تكمن كذلك في تحديد أسباب خلل الأداء والقيام بالتوجيه المناسب لمحاولة تجنب وقوع الأخطاء، (Najm, Sadq, 2019).

وتكمن أهمية الرقابة الإدارية في متابعة الأداء من أجل السيطرة على الأخطاء وتقادي وقوعها وتصحيح مسار العمل ضمن الوقت المناسب في حال وقوع أي خطأ ( Othman et al, 2020).

كما تبرز أهمية الرقابة الإدارية في مراقبة اكساب الموظف الجديد مهارات أداء المهام المتوقعة منه، بطريقة صحيحة مرضية، واكساب جميع الموظفين القدرات الضرورية للأداء الجيد، وتوجيههم وتكييفهم للظروف والأوضاع القائمة ومساعدتهم على التوافق مع متطلبات العمل، وتطوير قدراتهم (Popescu et al, 2016).

### أسس الرقابة الإدارية:

- تتضمن الرقابة الإدارية أسس عدة تقوم عليها، أوردها سلامة (٢٠١٤) فيما يلي:
- **الدقة:** إن الرقابة بكافة أشكالها يجب أن تتصف بالدقة، حتى لا تعطي نتائج سلبية وغير متوقعة، فالقرارات والمعلومات غير الدقيقة تؤثر على مهنية العمل، وأهدافه والأداء الفعلي على الواقع، فالدقة يجب أن تكون قريبة من الواقع أيضاً.
- **الموضوعية والشمول:** أي أن تكون الرقابة الإدارية منفصلة عن الأهواء الشخصية وشاملة لجميع الأعمال، بما يحقق الرضا والطمأنينة للميع، ولذلك يجب أن تلتزم بالمعايير والمبادئ والأهداف لها بما يحقق العدالة لكل العاملين.
- **التكامل والتنسيق:** أي أن تتكامل الرقابة الإدارية مع باقي الأنظمة في المؤسسة، مثل رسم السياسات العامة والتخطيط والأهداف.
- **المرونة والملاءمة:** أي أن تكون الرقابة الإدارية قادرة على استيعاب التغيرات الطارئة التي تواجه العمل، دون التأثير على جوهر العمل الرقابي العمل الرقابي والإخلال بأسسه، أما الملاءمة فأن تكون الرقابة مناسبة لطبيعة العمل، ومعاييرها تتلاءم مع إمكانات المؤسسة المادية وأهدافها، والظروف المحيطة بها.
- وترى الباحثة أن الرقابة الإدارية عملية قياس نتائج الأنشطة ومقارنتها بأهداف الخطط الموضوعية، وتحديد اسباب القصور في الأداء وجودته، بالإضافة إلى تحديد طرق تصحيح وتطوير الأداء لضمان تحسين جودة العمل المنجز.

### أنواع الرقابة الإدارية:

- صنف حسين (٢٠١٦): الرقابة الإدارية وفق ما يلي:
- **الرقابة الوقائية القبلية:** أي التنبؤ بالمشكلات أو الخلل قبل وقوعه، ووضع الخطط الملائمة للمشكلات حسب حسب ما تقتضيه المصلحة، ومعرفة القوانين التي يمكن من خلالها حل هذه المشكلات في حال حدوثها.

- الرقابة التنفيذية البنائية المستمرة: وتكون مصاحبة لعملية التنفيذ: حيث يتم تفقد العاملين والتأكد من وأدائهم لمهامهم وفق المعايير المحددة مسبقاً، والتأكد من أن العمل يسير وفق ما هو مخطط له وبالشكل الصحيح.
- الرقابة العلاجية أو البعيدة: أي مراقبة ومتابعة الأنشطة التي يتم تنفيذها في المؤسسة لتحسين عملها وزيادة رضى المستفيدين منها، ورفع مستواها، وهذه الأنشطة هي لعلاج بعض المواقف التي تؤثر في عمل المؤسسة أو تقلل من مخرجاتها، كما تكون هذه الرقابة بعد إنجاز الأعمال، وهناك أيضاً الرقابة المالية والمحاسبية والفنية والاقتصادية.

### خطوات الرقابة الإدارية:

تسعى الرقابة الإدارية لتحقيق الهدف منها عبر عدد من الخطوات وهي (الجاف والصادق، (٢٠٢١):

- **وضع المعايير لقياس الأداء:** وهي المعايير التي تستخدم لقياس انجاز الأنشطة التي تعبر عن أهداف وخطط المؤسسة، حيث تم وضع المعايير التي على أساسها يتم مقارنة الأداء حيث تشتمل المعايير على كمية الأنشطة ونوعيتها والوقت المحدد لأداء كل منها.
- **مقارنة النتائج الفعلية بالأداء:** وهي عملية تقييم للإنجاز الفعلي أي قياس ما تم أدائه بالفعل، فمن الصعب أن تكون النتائج بدرجة صواب خالية من الأخطاء ولكن تكون على الحدود المسموح فيها لأن تجاوز هذا الحد ستتحول إلى سلوكيات تصبح لها صفة الاعتقاد المسموح بها. وتكون طرق القياس عبر تقييم النتائج الفعلية وحسب المعايير الموضوعية، وذلك للحكم على النتائج ومدى تحقق الأهداف.
- **تصحيح الانحراف:** وذلك من خلال الكشف والبحث عن طرق لحل ذلك وعلاجه فقد تكون إيجابية أن الانحرافات في ظل التجاوز المسموح، أو سلبية تجاوزت الحدود المسموح بها فيكون مبرراً لاستكمال إجراءات العملية الرقابية وحصر أسباب الانحرافات مع وجود صلاحيات إدارية تسمح بتصحيح الانحرافات والموقف العلاجي.

### الرقابة الإدارية في المدارس:

تتنوع أساليب وسائل الرقابة الإدارية في المدارس، فهي تمثل احد الأدوات لمهمة التي تستخدمها المدرسة، فقد تعتمد على الملاحظة الشخصية للمدير، والتي تتم بشكل مباشر، لضمان سلامة أداء المهام ، وفقاً للقوانين والأنظمة، وتحديد المسؤوليات بشكل مباشر عن الأخطاء، وقد تكون الرقابة الإدارية من خلال التقارير التي تكتب وتعرض بشكل دوري مستمر أو خلال فترات محددة مع نهاية الفصل أو السنة، وتصف هذه التقارير الحقائق والمشكلات والأداء الخاص بالمعلمين والإداريين في المدرسة، وقد تكون الرقابة غير مرتبطة بأوقات معينة بل تحدث بشكل

مفاجئ ونتيجة ظروف استثنائية تطرأ على المدرسة أو المؤسسة التعليمية عموماً، والرقابة قد تكون داخلية من الجهات المسؤولة في المدرسة كالإداريين والمشرفين أو خارجية من خارج المؤسسة تحددتها الجهات العليا المسؤولة (الخوaja، ٢٠٠٩).

كما تتضمن الرقابة الإدارية في المدارس معرفة المدير بالأهداف التربوية التي يجب تحقيقها في المدرسة، ومتابعة الخطة اليومية لتطبيقها، وتذليل الصعوبات التي قد تواجهها وتوزيع المسؤوليات والمهام على المعلمين، والمشاركة في وضع الخطط العلاجية للطلبة، وتحديد احتياجات المعلمين وتنميتها، ومتابعة أداء المعلمين والسجلات المدرسية والعمل على الاحتفاظ بالمعلومات بشكل منظم لحين الحاجة إليها، والرقابة على تطبيق الأنظمة والقوانين المدرسية، والاطلاع على جميع السجلات والتقارير الخاصة بالعملية التعليمية، ومتابعة فاعلية المناهج وتطبيقها (الحري، ٢٠٠٨).

إن مفهوم الرقابة الإدارية لا يقتصر على متابعة أداء العاملين والتأكد من سلامته فحسب بل يتضمن الحرص على تقديم أفضل الخدمات ضمن الوقت المحدد، والخصائص المعينة، وهو أمر ضروري للحفاظ على بقاء عمل المؤسسات وتصحيح أخطائها والحد منها، وتصحيح الانحرافات التي تحد من تحقيق أهدافها (عياصرة، وبني أحمد، ٢٠٠٨).

وهي من وظائف الإدارة الأساسية وأحد عناصرها والتي تكون أثناء العمل الإداري فهي مرتبطة بكافة الوظائف الإدارية الأخرى، فهي المسؤولة عن مراجعة الخطط وفحص الأنشطة والبرامج، ومتابعة التغيرات التي تطرأ والتي تؤثر على المؤسسة، وقياس الكفاءة والأداء، وتقييم عملية اتخاذ القرارات، والمساهمة فيها، والتي ترتبط بجميع العاملين (الطراونة، وعبد الهادي، ٢٠١١).

### المحور الثاني: التطوير الإداري:

#### مفهوم التطوير الإداري :

"يعد مفهوم التطوير الإداري من المفاهيم المهمة في علم الإدارة؛ إذ لا يمكن أن تتجس أي منظمة أو مؤسسة دون العلم، والدراسة بهذا المفهوم الذي له الأثر الواضح في تقدم وتطور العمل في أي مؤسسة أو منظمة عامة أو خاصة والتطوير الإداري له عدة تعريفات أو مفاهيم عرفها علماء علم الإدارة في هذا المجال، وهناك مفاهيم تقليدية، ومفاهيم معاصرة حديثة، ونقل حالة سمات، وخصائص تتفرد بها" (السحباني، ٢٠٢١).

وقد عرف الشريف التطوير الإداري بأنه "إحداث تغييرات في طبيعة النشاط الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري، وتزويد الموظفين الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل الإداري، ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (٢٠١٣، ٤٩).

كما عُرفها قبلاني "الجهد المخطط والشامل الذي يهدف إلى رفع كفاءة الموظفين الإداريين من خلال تطبيق المفاهيم والنظريات السلوكية والآليات الحديثة، والتقنيات المعاصرة لإحداث التغيير

الشامل في



إدارة دوائر تلك المنظمة وتعزيزها من خلال الاهتمام بتثمين الخبرات المتميزة واعتماد برمجة التدريب وتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرار والمشاركة في صناعته والأخذ بتقارير الكفاءة وإلمام مقدمي الخدمات بالقوانين والأنظمة واللوائح، والتعليمات في سبيل التحسين المستمر في التطوير والإصلاح الإداري".

كما عرفها علاقي أنها "عملية مقصودة بمساعدة المديرين في تخطيط عملية التغيير، من خلال تنظيم الأفراد في إدارات المنظمة والوفاء بالتزاماتها في إطار تحقيق الأهداف المنشودة" (٢٠١٦، ٤٣٤).

وفي ضوء ذلك تُعرف الباحثة التطوير الإداري للإدارة التعليمية بأنه عملية مُخططة ومدرسة لتحسين الأداء الإداري لقادة الإدارات التعليمية والعمل بكفاءة وفعالية ورفع مستوى كفاياتهم في مواجهة المشاكل الإدارية من خلال إتباع الأساليب العلمية ودعم القدرات الإدارية.

### أهداف التطوير الإداري:

تعد اهداف التطوير الإداري ضرورية للمحافظة على إنتاجية وسير العمل فهي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة و يُمكن تلخيص أهداف التطوير الإداري في النقاط التالية:

١. تهيئة قدرات القادة بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل.
٢. تغيير سلوك القادة، وأساليبهم في العمل بالشكل الذي يتوافق مع المتطلبات الحديثة في الإدارة ، وهذا ما أكدته نتائج دراسة الأغبري (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن للتطوير الإداري أثراً ويساهم في تحسين أداء الموظفين.
٣. توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة، بدلاً من الصراع والتنافس وتطوير العلاقات الإنسانية فيما بينهم (علاقي، ٢٠١٦).
٤. تطوير وسائل الاتصال من حيث اعتماد انفتاحية نظم الاتصالات.
٥. إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية، وكذلك الأساليب الإشرافية على الموظفين (الشريف، ٢٠١٣).

وترى الباحثة إن عملية التطوير والتحديث الإدارية تهدف إلى النهوض بالواقع الإداري للمدرسة من خلال تطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات وإتباع سياسة الشفافية وتأمين المرونة الكافية لتدفق المعلومات وذلك من خلال إدخال مفاهيم الإدارة الحديثة في صلب العمل الإداري بمستوياته المختلفة وصولاً إلى بناء نظام متطور بما يكفل تأمين خدمات أفضل ويؤدي إلى رفع درجة العمل في المؤسسات التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

### أهمية التطوير الإداري :

تندرج أهمية التطوير الإداري في النقاط التالية:

- ضبط التنظيم الإداري وتطویر نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المهام والمسؤوليات.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للقادة وجميع منسوبي المؤسسة التعليمية.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي للوصول إلى رضاهم والرفي بالمنتج التعليمي.
- تمكين قادة المدارس من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات الصحيحة والوقاية لمنع حدوثها.
- الترابط والتكامل بين جميع منسوبي المؤسسة التعليمية والعمل بروح الفريق (الباز ووبج، ٢٠١٢).

وتكمن أهمية التطوير الإداري في السعي لنشر ثقافة الفكر الإداري ودعم كافة الجهود التنموية لجميع المستويات الإدارية؛ من خلال تقديم الاستشارات الفنية والإدارية لتحقيق مستويات عالية الأداء عن طريق اختيار أساليب جديدة ومبتكرة وفعالة، فهي تساعد الإدارات لتطوير موظفيهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الوصول إلى أهدافهم والإسهام في بناء التنمية الإدارية وتحديثها بدعم جوانب العملية الإدارية، وتساعد في خلق روح جماعية قوية تؤدي إلى زيادة مستويات التعاون فهي تساعد أيضا في مواكبة الاتجاهات المتغيرة في الأعمال كما تكمن أهميتها أيضا في وضع خطة شاملة للتطوير ودراسة اختصاصات الوحدات التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وتصنيف الوظائف وتحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية الإدارية بالمنظمة وفك التشابك في ما بينها وكذلك إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف بالمنظمة وتطوير نظم تقييم أداء العاملين وتحديثها إلى جانب تطوير مستوى أدائهم وتحسينه من خلال اختيار أفضل الطرق والوسائل العلمية الحديثة في مجال الإدارة" (الكندري، ٢٠١٩).

ومن خلال التطوير الإداري يتم رفع درجة التمكين وتكثيف مستويات التعلم ورفع الكفاءات ودعم عمليات حل المشاكل من خلال العمل الجماعي المستمر لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز بصفة خاصة على زرع ثقافة المنظمة لدى فرق العمل، وتشكيل الفرق المتجانسة والمتكاملة باستخدام دور الإداري المختص في التطوير الإداري وجمع نظريات علم التطوير وتقنياته وكذلك الدراسة العلمي (الجبيلي، ٢٠١٨).

ويُعد التطوير الإداري ذا أهمية بالغة لكونه عملية مقصودة لتطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الفردية للموارد البشرية للتعامل مع التقنيات الحديثة والتحديات والتغيرات المحيطة مما يساهم في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف ورفع مستوى أداء المنظمة، كما أنه يُعد من الأدوات التي تواكب التغيرات والتطورات المحيطة مما يحقق النجاح للمنظمة واستمراريتها" (العمرى وعقيلي، ٢٠٢٠).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن عملية التطوير الإداري تُعد من أهم وسائل التنمية وهي تسهم في مساعدة منسوبات المدرسة على إتقان عملهن، وتزرع فيهن إحساساً بالأمل، والطاقة للعمل، وتساعد في تجديد التزامهن.

### مُعَوِّقات التطوير الإداري :

- عملية التطوير غالباً ما يصاحبها شيء من التغيير، وغالباً ما يقابل ذلك التغيير شيئاً من المقاومة من منسوبي الإدارة التي تأخذ أشكالاً مختلفة، وقد تكون عائقاً دون نجاح عملية التطوير أو تقلل من فاعليتها ومنها ما يلي (آل دحوان، ٢٠٠٨، القحطاني، ٢٠١٠):
- وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة ما تدعو إليه من مبادئ وقيم.
- "خوف قادة المدارس من التغيير وما يترتب عليه من نتائج مقاومة منسوبي المدرسة لهذا التغيير.
- التخطيط غير السليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح.
- نقص الكوادر البشرية المتخصصة والمدرّبة تدريباً جيداً.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة حسن وعساف (٢٠١٦). بالتعرف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث بلغ عددهم (٤٥٤) مديراً ومديرة موزعين على المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٢٢٩) مديراً ومديرة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، قامت الباحثة بإعداد (استبانة) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ١. الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (٤.٦٦)، وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية. ٢. الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (٤.٥٢)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي. ٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين

أنفسهم بمعامل ارتباط مقداره (٠.٦٨٦).

**واهتمت دراسة المعولية والقضاة (٢٠١٦).** بالتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٧) معلماً ومعلمة، و(٦٩) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية قد جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كانت بدرجة مرتفعة. كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة المديرين للرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

**هدفت دراسة الزعبي والزعبي (٢٠١٦).** للتعرف إلى أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، في حين شملت عينة الدراسة (٣٨٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، تم استخدام استبانة مكونة من جزأين: أساليب الرقابة الإدارية، ومستوى الأداء الوظيفي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: إن درجة تطبيق أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى جاء مرتفعاً، وكان مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى جاء مرتفعاً. كما بينت وجود علاقة إيجابية بين أنماط الرقابة الإدارية (الرقابة الوقائية، الرقابة أثناء التنفيذ أو المتزامنة، والرقابة اللاحقة) ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

**واهتمت دراسة الحراحشة (٢٠١٧).** بالتعرف على واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المدراء والمعلمون، ومعرفة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٨٠٠) معلماً ومعلمة و(١٦٥) مدير ومديرة مدرسة ورؤساء خمسة أقسام في مديرية تربية قسبة المفرق، وتم اختيار عدد أفراد العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (٦٢١) معلم ومعلمة، كما تم اختيار (٨١) مدير ومديرة مدرسة في مديرية تربية قسبة المفرق لتمثل مدراء المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وقد تم تطوير استبانة طبقت على عينة المديرين لقياس الرقابة الإدارية، كما تم تطبيق المحور الثاني للاستبانة على عينة المعلمين لقياس التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق، وطبقت أداة المقابلة على خمسة رؤساء أقسام في مديرية تربية قسبة المفرق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت متوسطات المجالات الأربعة بدرجة مرتفعة بالترتيب التالي:

المجال الإداري، البيئة المدرسية، السجلات والفاعلية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي ووجود علاقة سلبية بين المجال الكلي للرقابة والمجال الكلي التراخي التنظيمي.

**وهدف دراسة الهبيل وشلدان (٢٠١٧).** للتعرف على دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية في مدارس محافظة غزة من وجهة نظر مديريها. منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانتيين: استبانة للمساءلة الإدارية مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات، واستبانة لمستوى الأداء الإداري مكونة من (٢٠) فقرة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ عدده (١٣٣) مدير ومديرة في مدارس محافظة غزة، وتم استرداد (١٣٠) استبانة بنسبة (٩٧.٧%)، وجاءت أهم نتائجها: ١. أن درجة ممارسة قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية في مدارس محافظة غزة كانت بوزن نسبي (٧٩.٢٠%) بدرجة تقدير كبيرة. ٢. أن مستوى الأداء الإداري بمدارس محافظة غزة من وجهة نظر مديريها حصل على وزن نسبي (٨٦.٨٠%) أي بدرجة تقدير كبيرة جدا.

**كما هدفت دراسة الطريس (٢٠١٧)** للتعرف على مفهوم التمكين الوظيفي ومتطلباته وأثره على التطوير الإداري لجامعة شقراء، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في جامعة شقراء والبالغ عددهم (٨٠٧) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استمارة استقصاء شملت على (٢٧) فقرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها وجود ارتباط طردي قوي بين تفويض الصلاحيات والاتصال الفعال والتدريب وتحفيز العاملين والتطوير الإداري، كذلك وجود ارتباط طردي قوي بين تفويض الصلاحيات كمتغير مستقل وتطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، كذلك وجود ارتباط طردي قوي بين الاتصال الفعال كمتغير مستقل وتطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، كذلك وجود ارتباط طردي قوي بين تحفيز العاملين وتطوير الأداء للعاملين.

**واهتمت دراسة أبو شريفة وكنعان وعليمات (٢٠١٩).** بالكشف عن واقع وحدات الرقابة الإدارية في المدارس الابتدائية بمنطقة النقب وعلاقته بأداء المعلمين فيها من وجهة نظرهم (الحلول المقترحة). تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وقامت الباحثة بتطوير أدوات الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٣٤٤٠) معلماً ومعلمة، و(٨٧) مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة للأداتين الأولى والثانية (٣٤٤) معلماً ومعلمة أي ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، فيما تكونت عينة الأداة الثالثة من (٥٠) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن دور وحدات الرقابة الإدارية في منطقة

النقب جاء بمستوى مرتفع، كما وأظهرت النتائج أن مستوى أداء المعلمين جاء مرتفعاً، وأظهرت نتائج المقابلات التي أجريت أن التدريب قد يحقق التطوير في شعور المعلم بأهميته وحاجة المدرسة إليه، وتشجيع إبداء الرأي وترسيخ التطلعات، والآمال والاتصالات المستمرة بين موظفي وحدات الرقابة الإدارية في المدارس الابتدائية، ومديري المدارس، والمعلمين، والفهم الجيد لوظيفة كل منهم ومسؤولياته، والعمل على تأهيل الكوادر لسد النقص، إذ يكون ذلك بإنشاء مراكز للتدريب والتأهيل داخل وزارة التربية والتعليم والمحافظة عليها، والتأكيد المستمر على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك وفقاً لمؤهلاته وخبراته مع مراجعة الأسس التي بموجبها يقوم أداء المعلمين للتأكد بأنها تقي بما هو مطلوب.

**كما سعت دراسة الصهيبية وأبو كريم (٢٠١٩).** للتعرف إلى درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تمثل مجتمع الدراسة من كافة مساعدي المديرين في العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) مستجيباً، وقد اعتمدت الباحثة على جمع البيانات من خلال الاستبانتين، الاستبانة الأولى لقياس الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والاستبانة الثانية لقياس مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت متوسطة، وأظهرت النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي.

**هدفت دراسة عبد الحق والزعبي (٢٠١٩).** إلى التعرف على درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم عمان الأولى وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى والبالغ عددهم (١٠٤٤) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية. وشملت عينة الدراسة (٣٩٢) معلم ومعلمة وتشكل ما نسبته (٣٨ %)، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية تم استخدام الاستبانة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية

بين أساليب

الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى ومستوى النزاهة التنظيمية لديهم.

**كما هدفت دراسة إبراهيم وشعبان (٢٠١٩).** بالتعرف على مفهوم ومبادئ الحوكمة، والتوصل لمقترحات لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري في ضوء مبادئ الحوكمة، واستخدمت استبانة طبقت على (١٣٩) من العاملين بالمدرسة الثانوية، (١٠٦) من العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية. وأوصت الدراسة لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري ضرورة الأخذ بمبادئ الحوكمة في العمليات الإدارية كما يلي التخطيط الإداري: ضرورة إيجاد توصيف واضح لمهام العاملين وفقاً للوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة التعليمية، ومشاركة مجالس الآباء والأمهات في اتخاذ القرارات والرقابة، تنظيم الوقت: ضرورة توزيع المهام الوظيفية بعدالة على جميع العاملين وفقاً لقدرات كل منهم، وتفويض السلطة واعتبار كل موظف في المدرسة مسؤولاً عن الأداء، المشاركة في اتخاذ القرار: من خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المدرسية. المساءلة والتقييم: ضرورة أن تهتم قيادات المدرسة الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية بتنوع أساليب التقييم، ووضع مؤشرات لتقييم أداء العاملين، وتطبيق على الجميع ويكون من خلالها منح الحوافز.

**وسعت دراسة بني عبد الله ومقابلة (٢٠٢٠).** للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٨) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، فتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء أيضاً بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة.

**هدفت دراسة الشدقم والديجاني (٢٠٢٠).** للتعرف على واقع الرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقتها بالقابلية للتغيير الإيجابي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، متبعة في ذلك المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة، طبقت على عينة عشوائية طبقية تكونت من (ن=٧٠٠) معلم ومعلمة. وانتهت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: (أ) أن تصورات عينة الدراسة في الرقابة الإدارية جاءت بدرجة كبيرة، وفي أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، أما في القابلية للتغيير الإيجابي فقد جاءت بدرجة كبيرة جداً.

**وسعت دراسة حماد وحراشة. (٢٠٢١)** للتعرف على مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بالتراجع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأهداف هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (393) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، وقامت الباحثة بتطوير استبانة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، وجاء بعد التنظيم أولاً، وبعد الأسس الرقابية في الرتبة الأخيرة، وجاء مستوى التراجع التنظيمي في المدارس متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وجاء بعد الانضباط في الرتبة الأولى، وبعد الاتصال والتواصل في الرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس ومستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان.

**كما هدفت دراسة المنيزل. (٢٠٢٢).** للتعرف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهات نظر المديرين أنفسهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (٦٥) مدير ومديرة في المدارس الحكومية محافظة جرش، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وقد أشارت النتائج إلى مستوى (مرتفع) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وجاء المجال (التخطيط) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه المجال (المعلمون والطلبة) بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، يليه المجال (البيئة المدرسية) بالمرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة. وكذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

**وهدف دراسة الشوابكة. (٢٠٢٢)** للتعرف على درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، لغرض تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي. وتم تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للمساءلة الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخدمة لصالح فئة أدبي، وفئة لصالح ذو الخدمة ٥ سنوات وأقل على التوالي. وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها العمل على تعميق وزيادة الوعي بضرورة زيادة الممارسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية عن طريق تدريبهم.

واهتمت دراسة بحيص (٢٠٢٢). بالتعرف على دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (١٨٠) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في جنوب الخليل جاءت بدرجة كبيرة، وبلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات أداة الدراسة (٣.٦٧) بتقدير (مرتفع) وعلى مستوى المجالات؛ حصل المجال الأول المتعلق بأدوار الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية على متوسط (٣.٦١). وتبين أن المجال الثاني؛ دور الرقابة الإدارية في متابعة المعلمين في المدرسة كانت مرتفعة بمتوسط (٤.١٦)، بينما حصل المجال الثالث؛ دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي على متوسط (٣.٠٦)، وحصل المجال الرابع؛ دور الرقابة في عملية التقييم على متوسط (٣.٨٥).

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

سعت دراسة سكيلبيك وكونيل (Skilbeck & Connell, 2013) للكشف عن فاعلية الرقابة الإدارية في المدارس، وأثرها على الأداء للعاملين من وجهة نظر المعلمين، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٤٢) معلماً ومعلمة في عدد من المدارس الاسترالية، واستخدمت أسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية لجمع المعلومات. وبينت النتائج أنه كلما كانت الرقابة الإدارية المدرسية مكثفة ومستمرة زادت فاعلية أداء المعلمين واستقامة أعمالهم، وبينت الدراسة ضرورة وجود رقابة إدارية ذات إدارة مرنة ومستمرة تهدف من خلالها إلى تحقيق من سير الأعمال وفق ما رسم لها في المدرسة، فهي عملية متابعة من جانب مدير المدرسة وعلى المعلمين والعاملين وطلبة المدرسة، بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة ويزيد من فعاليتها.

وهدف دراسة دونكا ودومينا (Donkoh& dwamena,2014) إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في التطور المهني للمعلمين في غانا، تكونت عينة الدراسة من (١٠٦) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في ولاية وينبا (winneba) في غانا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة تضمنت أهمية الرقابة الإدارية في التطوير المهني للمعلمين، وأظهرت النتائج أن المعلمين يدركون أهمية الرقابة الإدارية في تطويرهم مهنيًا، من خلال تحديد حاجاتهم ونشاطات التعليم، ومواجهة التحديات والمشكلات التي تواجههم.

وهدف دراسة شيريل (shirrel,2016) للتعرف إلى درجة اهتمام المديرين الجدد للمدارس الحكومية ذات الأداء المنخفض في ولاية شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية بتطبيق الرقابة وعلاقتها بمستوى أداء المدارس من وجهة نظر المديرين، وقد اتبع الباحث منهج البحث النوعي، حيث استخدم المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٢) مديراً في المدارس

الحكومية في شيكاغو، وتكونت عينة الدراسة من (١٢) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الرقابة في المدارس ذات الأداء المنخفض من وجهة نظر مديري المدارس يسهم بشكل كبير في نجاح المدرسة ورفع مستوى الأداء فيها، مع وجود صعوبة في الجمع بين تطبيق الرقابة على ممارسات المعلمين وبناء الثقة معهم.

كما هدفت دراسة سيرجو وادجار (Sergio and Edgre, 2017) للتعرف إلى أهمية السلطة الإدارية ودورها في تعزيز العدالة بين مديري المدارس في دولة المكسيك، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات والقياس، وتم استخدام المنهج الوصفي، وفيما يتعلق بالعينة تم تحديد حجمها وخصائصها من حوالي (١٧٠٠) مدرسة حكومية صباحية ومساءلية، وخلصت الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية بدون ضوابط وتعليمات قد يؤدي إلى عدم المساواة وأن السعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الهيئات العامة يحقق العدالة الاجتماعية.

وأجرى إنجرسول وكولينز (Ingersoll and Collins, 2017) دراسة حول مستوى وأثر تركيز الرقابة على المعلمين في المدارس الأمريكية، مستخدماً المنهج التجريبي، وحيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نقد لحركة إصلاح التعليم في المدارس الأمريكية، التي دعت إلى زيادة الرقابة على المعلمين، غافلة عن أهم مصادر وأشكال الرقابة التنظيمية، وطرق تفعيل، وتنظيم عملية الرقابة الإدارية في هذه المدارس؛ مما أدى إلى ضعف في مستوى الأداء المهني للمعلمين، وخلصت هذه الدراسة إلى أن عملية إصلاح التعليم في المدارس من خلال زيادة الرقابة على المعلمين لم تنجح وكان لها تأثير سلبي على أداء المعلمين والمدرسة.

كما أجرى ويدودو وأوكاترينا وبراموسينتو (Widodo, Okatrina, and Pramusinto, 2018) دراسة هدفت إلى تطوير نماذج للمساءلة والرقابة في المدارس في إندونيسيا، وحيث تم إجراء هذه الدراسة على مدرسة ثانوية خاصة في سيمارانج (Semarang) واستخدم الباحث منهج البحث التطويري، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن هذه المدرسة في سيمارانج تفتقر إلى وجود إجراءات معيارية شاملة تخدم العملية التعليمية، إضافة إلى ضعف مساهمة العاملين في المدرسة في عملية تقييم الأداء المدرسي، وأنه لا يوجد متابعة واضحة لنتائج التقييم.

واهتمت دراسة ستوسيج (Stosich, 2018) بالتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس في ولاية نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية لأساليب الرقابة المتعلقة بتقييم أداء المعلمين وأثرها على ممارسة المعلمين ونجاح المدرسة. استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة المقارن، حيث تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس في مناطق ريفية في ولاية نيويورك الأمريكية، واستخدمت الباحثة المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، حيث تمت مقابلة ثلاثة مدراء وملاحظة أداء (٢٦) معلماً في تلك المدارس. وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه المدارس استندت على تلبية توقعات المعلمين في

عملية تقييم

الأداء على حساب الاهتمام بالمعايير الأكاديمية لتقييم أداء المعلمين، وإن عدم وجود ترابط بين أساليب الرقابة المختلفة يؤدي إلى ضعف في عملية الرقابة وبالتالي التأثير بشكل سلبي على أداء المدرسة ككل.

**وسعت دراسة (Jabbar et al, 2020)** للكشف عن تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي، وتركز الدراسة بشكل أساسي على قطاع التعليم، واتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في جامعات منطقة البنجاب في باكستان، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٨) من العاملين في الجامعة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن الاستبانة، وقد بينت نتائج الدراسة أن وجود أثر إيجابي قوي دال إحصائياً للممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي على مستوى الجامعات المفحوصة.

#### التغقيب على الدراسات السابقة :

بمطالعة الدراسات السابقة يُلاحظ أنها ركزت على أهمية الرقابة الإدارية لدى مدراء المدارس وتأثيرها على مستوى تطوير الأداء بصفة عامة والأداء الإداري بصفة خاصة، وبصفة عامة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في أهداف الدراسة، ومنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي والأداة المستخدمة وهي الاستبانة كدراسة الحراشة.(٢٠١٧)، دراسة أبو شريفة وكنعان وعليمات.(٢٠١٩)، دراسة الصهية وأبو كريم.(٢٠١٩)، دراسة حماد وحراشة.(٢٠٢١)، دراسة الشدقم والديجاني (٢٠٢٠)، دراسة بني عبد الله ومقابلة.(٢٠٢٠)، بينما اختلفت مع دراسة سكيليك وكونيل (Skilbeck & Connell, 2013) والتي استخدمت أسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية، ودراسة ويدودو وأوكاترينا وبراموسينتو. (Widodo, Okatrina, and Pramusinto, 2018) والتي استخدمت منهج البحث التطويري ودراسة إنجرسول وكولينز (Ingersoll and Collins, 2017) والتي استخدمت المنهج التجريبي، ودراسة ستوسيج. (Stosich, 2018) والتي استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة المقارن، واستخدمت الباحثة المقابلة والملاحظة، ودراسة شيريل (shirrel, 2016)، والتي استخدمت منهج البحث النوعي كما استخدمت المقابلة واتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تطبيقها على مدراء المدارس كدراسة حسن وعساف.(٢٠١٦)، ودراسة الهليل وشلدان (٢٠١٧)، ودراسة المنيزل.(٢٠٢٢)، ودراسة الشوابكة.(٢٠٢٢)، ودراسة سيرجو وادجار. (Sergio and Edgre, 2017) بينما اختلفت مع بعض الدراسات التي طُبقت على المعلمين والمعلمات كدراسة الزعبي والزعبي (٢٠١٦)، دراسة أبو شريفة وكنعان وعليمات.(٢٠١٩)، دراسة بني عبد الله ومقابلة.(٢٠٢٠)، دراسة الشدقم والديجاني.(٢٠٢٠)، دراسة حماد وحراشة.(٢٠٢١)، دراسة سكيليك وكونيل (Skilbeck & Connell, 2013)، دراسة دونكا ودومينا (Donkoh & dwamena, 2014)، كما اختلفت مع بعض الدراسات التي طُبقت على

موظفي الجامعات كدراسة الطريس(٢٠١٧)، ودراسة (Jabbar et al, 2020). كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة وزمانها وتفاوتت عينات الدراسة من ناحية الكم نتيجة أهداف تلك الدراسات وإجراءاتها وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية وتطوير أداة الدراسة، واختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة، ومناقشة النتائج وتفسيرها ومقارنتها وعلى الرغم من تقارب موضوع الدراسة الحالية من موضوعات الدراسات السابقة، إلا أن الدراسات التي تتناول موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير الإداري لدى مديرات مدارس التعليم بمدينة الرياض.

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

١. **منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

٢. **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٨٦٨) (المرحلة الابتدائية = ٤٥٧، المرحلة المتوسطة = ٢٢٥، المرحلة الثانوية = ١٨٦)، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بلغ عددها (٢٩٤) معلمة، والجدول التالي يوضح وصف عينة الدراسة:

**جدول (١): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية.**

| النسبة | التكرار |                                |
|--------|---------|--------------------------------|
| ٥٠     | ١٤٧     | المرحلة الابتدائية             |
| ٢٨.٩   | ٨٥      | المرحلة المتوسطة               |
| ٢١.١   | ٦٢      | المرحلة الثانوية               |
| ١٠٠%   | ٢٩٤     | المجموع                        |
| ٧١.٤   | ٢١٠     | بكالوريوس                      |
| ٢.٤    | ٧       | دبلوم                          |
| ١٩.٠   | ٥٦      | ماجستير                        |
| ٧.١    | ٢١      | دكتوراه                        |
| ١٠٠%   | ٢٩٤     | المجموع                        |
| ٤.٨    | ١٤      | أقل من ٥ سنوات                 |
| ٢٣.٨   | ٧٠      | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات |
| ٧١.٤   | ٢١٠     | ١٠ سنوات فأكثر                 |
| ١٠٠%   | ٢٩٤     | المجموع                        |

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١) يتبين ما يلي:

- فيما يتعلّق بمتغير المرحلة الدراسية: كشفت النتائج أن (٥٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية، في حين وجد أن (٢٨.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مديرات مدارس المرحلة المتوسطة، وأخيراً وجد أن (٢١.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية.
- فيما يتعلّق بمتغير المؤهل العلمي: اتّضح من النتائج أن (٧١.٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين وجد أن (١٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، كما وجد أن (٧.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، وأخيراً وجد أن (٢.٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم.
- فيما يتعلّق بمتغير الخبرة: يتبين أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (٧١.٤%)، بينما وجد أن (٢٣.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تراوحت ما بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وأخيراً وجد أن (٤.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات)، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع سنوات الخبرة بين أفراد عينة الدراسة.

### ٣. أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين وهما:

**القسم الأول:** اشتمل هذا الجزء على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي اشتملت على (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** تضمن هذا الجزء على محاور الدراسة وهي كالتالي:

**المحور الأول:** درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للرقابة الإدارية

من وجهة نظرهم، واشتمل هذا المحور على (٢٨) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

- المجال الأول: الرقابة الوقائية، ويتضمن هذا المجال على (١٠) فقرات.
- المجال الثاني: الرقابة المتزامنة، ويتضمن هذا المجال على (٩) فقرات.
- المجال الثالث: الرقابة العلاجية، ويتضمن هذا المجال على (٩) فقرات.

**المحور الثاني:** مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض،

واشتمل هذا المحور على (١٥) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق

درجات الموافقة التالية: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات، بدرجة كبيرة (٤) درجات، بدرجة متوسطة (٣) درجات، بدرجة قليلة (٢) درجتان، بدرجة قليلة جداً (١) درجة واحدة.

### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق من خلال الآتي:

#### أ / صدق المحكمين:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة، للتحقق من فقرات الاستبانة، ومدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ب/ الصدق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات العينة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

#### صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة

الرياض للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم

#### جدول (٢): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمجال

الذي تنتمي إليه الفقرة

| الرقابة الوقائية |               | الرقابة المتزامنة |               | الرقابة العلاجية |               |
|------------------|---------------|-------------------|---------------|------------------|---------------|
| رقم الفقرة       | قيمة الارتباط | رقم الفقرة        | قيمة الارتباط | رقم الفقرة       | قيمة الارتباط |
| ١                | **٠.٦٨٥       | ١١                | **٠.٧٥٨       | ٢٠               | **٠.٧١١       |
| ٢                | **٠.٧٩٧       | ١٢                | **٠.٧٩٣       | ٢١               | **٠.٨٤٨       |
| ٣                | **٠.٥٠٥       | ١٣                | **٠.٨٤٥       | ٢٢               | **٠.٧٤١       |
| ٤                | **٠.٧٢٧       | ١٤                | **٠.٧٦٢       | ٢٣               | **٠.٧٥٣       |
| ٥                | **٠.٧٤٤       | ١٥                | **٠.٨٣٩       | ٢٤               | **٠.٧٥١       |
| ٦                | **٠.٨٣٩       | ١٦                | **٠.٨٦٦       | ٢٥               | **٠.٧٥٨       |
| ٧                | **٠.٧٢٣       | ١٧                | **٠.٥٣٤       | ٢٦               | **٠.٧٥٧       |
| ٨                | **٠.٨١٩       | ١٨                | **٠.٦٨٨       | ٢٧               | **٠.٨٣٦       |
| ٩                | **٠.٨٣٣       | ١٩                | **٠.٨٠٤       | ٢٨               | **٠.٧٢٤       |
| ١٠               | **٠.٧٤٦       | -                 | -             | -                | -             |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل. \* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل.



تشير النتائج الموضحة بالجدول (٢) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط فقرات المحور بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الأول.

جدول رقم (٣): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

| محاو الدراسة                       | معامل الارتباط |
|------------------------------------|----------------|
| ١ المجال الأول: الرقابة الوقائية   | ٠.٩٥٠**        |
| ٢ المجال الثاني: الرقابة المتزامنة | ٠.٩٥٨**        |
| ٣ المجال الثالث: الرقابة العلاجية  | ٠.٨٩٣**        |

### \*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الأول بمجالاته، بما يعكس درجة عالية من الصدق لمجالات المحور الأول.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم

العام بمدينة الرياض

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

| رقم الفقرة | قيمة الارتباط | رقم الفقرة | قيمة الارتباط |
|------------|---------------|------------|---------------|
| ١          | ٠.٨٥٣**       | ٩          | ٠.٥٩٥**       |
| ٢          | ٠.٨٧٦**       | ١٠         | ٠.٩٠٠**       |
| ٣          | ٠.٨٢١**       | ١١         | ٠.٨٨٥**       |
| ٤          | ٠.٨٨٩**       | ١٢         | ٠.٨١٦**       |
| ٥          | ٠.٨٤٥**       | ١٣         | ٠.٦٦٩**       |
| ٦          | ٠.٨٩٠**       | ١٤         | ٠.٦٠٠**       |
| ٧          | ٠.٨٢٢**       | ١٥         | ٠.٧٨٩**       |
| ٨          | ٠.٨٩٦**       | -          | -             |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل. \* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل.

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة ٠.٠٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الثاني.

### ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)؛ استخدمت الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'aAlpha)، والجدول رقم (٥) يوضح معاملات الثبات لمحاور الدراسة.

### جدول (٥) يوضح "قيم ثبات أداة الدراسة".

| محاور الدراسة                                                                       | عدد الفقرات | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| المجال الأول: الرقابة الوقائية                                                      | ١٠          | ٠.٩٠٧                   |
| المجال الثاني: الرقابة المتزامنة                                                    | ٩           | ٠.٩٠٣                   |
| المجال الثالث: الرقابة العلاجية                                                     | ٩           | ٠.٧٧٣                   |
| المحور الأول: درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للرقابة الإدارية | ٢٨          | ٠.٩٤٩                   |
| المحور الثاني: مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض      | ١٥          | ٠.٩٥٩                   |
| الثبات العام لأداة الدراسة                                                          | ٤٣          | ٠.٩٧٢                   |

تُبين نتائج جدول (٥) أن قيم الثبات لمحاور أداة الدراسة عالية؛ حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (٠.٩٤٩)، بينما تراوحت معاملات الثبات ما بين (٠.٧٧٣ و ٠.٩٠٧)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (٠.٩٥٩)، أما الثبات العام لأداة الدراسة (٠.٩٧٢)، وهي قيم مرتفعة، تُشير إلى أن الأداة لها درجة ثبات مرتفعة، وبالإمكان أن نعتمد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

### أساليب تحليل البيانات:

أُتبعَت الباحثة في تصميم الأداة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المتوقعة لكل فقرة باستخدام المقياس المتدرج الخماسي، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات أداة الدراسة، كما تم حساب ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، ولمناقشة النتائج؛ قامت الباحثة بتحديد الاجابة على بنود الأداة؛ من خلال منحها أرقامًا معينة، وفي ضوء ذلك قامت بتحويل الإجابات اللفظية إلى ارقام من خلال ترميزها، وتصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية في المدى وقد تم حساب هذه المستويات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{القيمة الأقل}) \div (\text{عدد الاختيارات} - 1) = 5 \div (5 - 1) = 1.25$$

لنحصل على المستويات التي يوضحها الجدول (٦):

## جدول (٦) درجة الموافقة ومدى الموافقة

| الوصف            | مدى المتوسطات |
|------------------|---------------|
| بدرجة قليلة جدًا | ١-١.٨٠        |
| بدرجة قليلة      | ١.٨١-٢.٦٠     |
| بدرجة متوسطة     | ٢.٦١-٣.٤٠     |
| بدرجة كبيرة      | ٤.٢٠-٣.٤١     |
| بدرجة كبيرة جدًا | ٥.٠٠-٤.٢١     |

الإجابة على تساؤلات الدراسة ومناقشتها:

تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الأول، والذي نصّ على الآتي: ما درجة ممارسة

مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم؟

للتعرّف على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات وفقرات هذا المحور، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٧) درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للرقابة الإدارية من

وجهة نظرهم

| الدرجة      | الترتيب | نسبة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مجالات الرقابة الإدارية        |
|-------------|---------|---------------|-------------------|-----------------|--------------------------------|
| بدرجة كبيرة | ١       | ٨٠.٧          | ٠.٥٩٩             | ٤.٠٣            | الرقابة الوقائية               |
| بدرجة كبيرة | ٢       | ٨٠.٧          | ٠.٦٢٢             | ٤.٠٣            | الرقابة المتزامنة              |
| بدرجة كبيرة | ٣       | ٧٨.٦          | ٠.٥٢٦             | ٣.٩٣            | الرقابة العلاجية               |
| بدرجة كبيرة |         | ٨٠            | ٠.٥٤٥             | ٤.٠٠            | الدرجة الكلية للرقابة الإدارية |

من خلال استعراض النتائج الموضّحة بالجدول (٧)، يتبين أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارسن الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٠٠ من ٥)، حيث يتبين من النتائج أن مجال الرقابة الوقائية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٣)، يليه مجال الرقابة المتزامنة بمتوسط حسابي (٤.٠٣)، بينما جاء مجال الرقابة العلاجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، وهذه المتوسطات تُشير إلى أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارس جميع مجالات الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرقابة الإدارية تُعد من أهم وظائف الإدارة المدرسية، حيث تُساعد المدير للوصول إلى الأهداف التربوية، ولا يُمكن أن يستمر الموظف بالقيام بعملية

بمعزل عن وجود الرقابة التي تهدف إلى معرفة المسار الصحيح للأنشطة ومدى تأدية الوظائف بأفضل صورة وأقل تكلفة وجهد ووقت، حيث تعمل الإدارة على تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء للعاملين، وتوضيح كيفية أداء وإنجاز الأنشطة، حيث تعتبر الرقابة الإدارية جزء من خطة العمل وبدون وجودها قد يفشل تنفيذ البرامج داخل المدرسة.

وتكمن أهمية الرقابة الإدارية في متابعة الأداء من أجل السيطرة على الأخطاء وتفاذي وقوعها وتصحيح مسار العمل ضمن الوقت المناسب في حال وقوع أي خطأ، كما تبرز أهمية الرقابة الإدارية في مراقبة اكساب الموظف الجديد مهارات أداء المهام المتوقعة منه، بطريقة صحيحة مرضية، واكساب جميع الموظفين القدرات الضرورية للأداء الجيد، وتوجيههم وتكييفهم للظروف والأوضاع القائمة ومساعدتهم على التوافق مع متطلبات العمل، وتطوير قدراتهم

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسن وعساف.(٢٠١٦). والتي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من الرقابة الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. كما اتفقت مع نتيجة دراسة الزعبي والزعبي.(٢٠١٦)، والتي بينت أن درجة تطبيق أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى جاء مرتفعاً. ودراسة الحراحشة.(٢٠١٧)، والتي بينت أن واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة

واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة أبو شريفة وكنعان وعليمات.(٢٠١٩)، والتي أظهرت أن دور وحدات الرقابة الإدارية في منطقة النقب جاء بمستوى مرتفع، ودراسة الصهيبية وأبو كريم.(٢٠١٩)، والتي بينت أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، ودراسة عبد الحق والزعبي.(٢٠١٩)، والتي بينت أن درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة الشدقم والديجاني.(٢٠٢٠) والتي بينت أن تصورات عينة الدراسة في الرقابة الإدارية جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة دراسة المنيزل.(٢٠٢٢). والتي أشارت إلى مستوى (مرتفع) الرقابة الإدارية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة حماد وحراحشة.(٢٠٢١)، والتي أظهرت أن مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني عبد الله ومقابلة.(٢٠٢٠)، والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الشوابكة.(٢٠٢٢)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري

الثانوية الحكومية كانت متوسطة

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لهذه الأبعاد:

المجال الأول: الرقابة الوقائية:

جدول (٨) مجال الرقابة الوقائية من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

| العبارة                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | درجة الممارسة    |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|------------------|
| ١ توضيح مديرة المدرسة التعليمات ليتم العمل بها.                                | ٤.٢١            | ٠.٧٧٤             | ٨٤.٣          | ١       | بدرجة كبيرة جداً |
| ٢ تضع مديرة المدرسة أهداف واضحة عن نظام الرقابة الإدارية.                      | ٤.١٠            | ٠.٦٤٩             | ٨١.٩          | ٤       | بدرجة كبيرة      |
| ٣ تحرص مديرة المدرسة على تشديد الرقابة فيما يتعلق بنظام تقييم الأداء.          | ٤.١٠            | ٠.٦٨٥             | ٨١.٩          | ٥       | بدرجة كبيرة      |
| ٤ تستعد مديرة المدرسة لمواجهة الأخطاء المحتملة أثناء العمل محاولاً منع حدوثها. | ٤.١٢            | ٠.٦٩٨             | ٨٢.٤          | ٣       | بدرجة كبيرة      |
| ٥ تتوقع مديرة المدرسة الخطأ أثناء العمل ويكتشفه قبل وقوعه.                     | ٣.٦٢            | ٠.٩٧٦             | ٧٢.٤          | ١٠      | بدرجة كبيرة      |
| ٦ تقوم مديرة المدرسة بتنمية روح الإبداع لدى المعلمات.                          | ٣.٩٥            | ٠.٨٧٣             | ٧٩.٠          | ٨       | بدرجة كبيرة      |
| ٧ تعمل مديرة المدرسة على تبليغ المعلمات عند توقع حدوث خطأ                      | ٣.٩٥            | ١.٠٢              | ٧٩.٠          | ٩       | بدرجة كبيرة      |
| ٨ تُتابع مديرة المدرسة سير العمل بشكل يومي أول بأول منذ بدايته حتى نهايته.     | ٤.٠٧            | ٠.٧٦٩             | ٨١.٤          | ٦       | بدرجة كبيرة      |
| ٩ تعمل مديرة المدرسة على تبسيط الإجراءات مما يسهل العمل داخل المؤسسة.          | ٤.١٩            | ٠.٨٥٣             | ٨٣.٨          | ٢       | بدرجة كبيرة      |
| ١٠ تحدد المديرة أهدافاً رقابية نقل من الوقوع في الأخطاء.                       | ٤.٠٢            | ٠.٧٤١             | ٨٠.٥          | ٧       | بدرجة كبيرة      |
| المتوسط الحسابي العام                                                          |                 | ٤.٠٣              | ٠.٥٩٩         | ٨٠.٧    | بدرجة كبيرة      |

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يتضح من نتائج الجدول (٨) وجود تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمجال الرقابة الوقائية؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الفقرات المتعلقة بهذا المجال ما بين (٣.٦٢ إلى ٤.٢١)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وهما يُشيران إلى الممارسة

بدرجة (كبيرة، كبيرة جداً). مما يدل على التقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمجال الرقابة الوقائية

فقد جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (توضح مديرة المدرسة التعليمات ليتم العمل بها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢١)، تليها العبارة رقم (٩) وهي (تعمل مديرة المدرسة على تبسيط الإجراءات مما يسهل العمل داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي (٤.١٩)، ثم العبارة رقم (٤) وهي (تستعد مديرة المدرسة لمواجهة الأخطاء المحتملة أثناء العمل محاولاً منع حدوثها) بمتوسط حسابي (٤.١٢)، بينما حصلت العبارة رقم (٥) وهي (تتوقع مديرة المدرسة الخطأ أثناء العمل ويكتشفه قبل وقوعه) على أدنى متوسط حسابي وهو (٣.٦٢)، تليها العبارة رقم (٧) وهي (تعمل مديرة المدرسة على تبليغ المعلمات عند توقع حدوث خطأ) بمتوسط حسابي (٣.٩٥).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجة موافقة مديرات المدارس على مجال الرقابة الوقائية بلغ (٤.٠٣ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارسن مجال الرقابة الوقائية بدرجة كبيرة من وجهة نظرهن.

#### المجال الثاني: الرقابة المتزامنة

##### جدول (٩) مجال الرقابة المتزامنة من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

| العبارة                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | درجة الممارسة    |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|------------------|
| ١١ تُمارس مديرة المدرسة دورها في (الرقابة والمتابعة الإدارية والفنية).          | ٤.١٤            | ٠.٧٤٤             | ٨٢.٩          | ٣       | بدرجة كبيرة      |
| ١٢ تلجأ مديرة المدرسة لاستعمال أساليب رقابية مناسبة في العمل.                   | ٤.٠٢            | ٠.٧٤١             | ٨٠.٥          | ٦       | بدرجة كبيرة      |
| ١٣ تحرص مديرة المدرسة على تقديم الحوافز للمعلمات على أساس الكفاءة في الأداء.    | ٤.٠٠            | ١.٠٢              | ٨٠.٠          | ٧       | بدرجة كبيرة      |
| ١٤ تطبق مديرة المدرسة (القوانين والتعليمات) المناطة بها.                        | ٤.٣٦            | ٠.٦٨٥             | ٨٧.١          | ١       | بدرجة كبيرة جداً |
| ١٥ تحدد مديرة المدرسة الأخطاء لمحاسبة المسؤولين عنها.                           | ٤.١٢            | ٠.٦٦٣             | ٨٢.٤          | ٤       | بدرجة كبيرة      |
| ١٦ تستخدم مديرة المدرسة الرقابة الإدارية على تنفيذ الخطط للتخلص من قصور الأداء. | ٤.٠٥            | ٠.٧٥٦             | ٨١.٠          | ٥       | بدرجة كبيرة      |
| ١٧ تمارس مديرة المدرسة الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة.              | ٣.٤٥            | ١.٠٠٧             | ٦٩.٠          | ٩       | بدرجة كبيرة      |

| العبارة               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | درجة الممارسة    |
|-----------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|------------------|
| ١٨                    | ٣.٩٥            | ٠.٧٢٣             | ٧٩.٠          | ٨       | بدرجة كبيرة      |
| ١٩                    | ٤.٢١            | ١.٠١٤             | ٨٤.٣          | ٢       | بدرجة كبيرة جداً |
| المتوسط الحسابي العام |                 | ٤.٠٣              | ٠.٦٢٢         | ٨٠.٧    | بدرجة كبيرة      |

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يتضح من نتائج الجدول (٩) وجود تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمجال الرقابة المتزامنة؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الفقرات المتعلقة بهذا المجال ما بين (٣.٤٥ إلى ٤.٣٦)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وهما يُشيران إلى الممارسة بدرجة (كبيرة، كبيرة جداً). مما يدل على التقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمجال الرقابة المتزامنة. فقد جاءت العبارة رقم (١٤)، وهي: (تطبق مديرة المدرسة (القوانين والتعليمات) المناطة بها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، تليها العبارة رقم (١٩) وهي (تطبق مديرة المدرسة سياسة الحوار المفتوح بين المعلمين) بمتوسط حسابي (٤.٢١)، ثم العبارة رقم (١١) وهي (تُمارس مديرة المدرسة دورها في (الرقابة والمتابعة الإدارية والفنية) بمتوسط حسابي (٤.١٤)، بينما حصلت العبارة رقم (١٧) وهي (تُمارس مديرة المدرسة الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة) على أدنى متوسط حسابي وهو (٣.٤٥)، تليها العبارة رقم (١٨) وهي (تُمارس مديرة المدرسة الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية) بمتوسط حسابي (٣.٩٥).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجة موافقة مديرات المدارس على مجال الرقابة المتزامنة بلغ (٤.٠٣ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارسن مجال الرقابة المتزامنة بدرجة كبيرة من وجهة نظرهن.

## المجال الثالث: الرقابة العلاجية

جدول (١٠) مجال الرقابة العلاجية من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

| العبارة                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | درجة الممارسة    |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|------------------|
| ٢٠. تستجيب مديرة المدرسة إلى شكاوي المعلمات.                                       | ٤.٢١            | ٠.٩٤١             | ٨٤.٣          | ١       | بدرجة كبيرة جداً |
| ٢١. تركز المديرية على العقاب أكثر من تركيزه على اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.    | ٢.٥٢            | ١.٥٠              | ٥٠.٥          | ٩       | بدرجة قليلة      |
| ٢٢. تؤدي رقابة مديرة المدرسة التعرف على المخالفات (الإدارية والفنية).              | ٣.٩٠            | ٠.٧٥١             | ٧٨.١          | ٨       | بدرجة كبيرة      |
| ٢٣. تعمل مديرة المدرسة على معالجة الانحرافات التي يتم اكتشافها.                    | ٤.٠٧            | ٠.٧٧٠             | ٨١.٤          | ٦       | بدرجة كبيرة      |
| ٢٤. تعتمد رقابة المدير على التقليل من تكرار الأخطاء.                               | ٤.١٧            | ٠.٧٢٢             | ٨٣.٣          | ٤       | بدرجة كبيرة      |
| ٢٥. تقوم مديرة المدرسة بمراجعة أعمال المعلمات بعد إنجازها.                         | ٣.٩٨            | ٠.٨٦٠             | ٧٩.٥          | ٧       | بدرجة كبيرة      |
| ٢٦. تُقيم المديرية جودة العمل الذي تم إنجازه من قبل المعلمات.                      | ٤.١٢            | ٠.٧٩٤             | ٨٢.٤          | ٥       | بدرجة كبيرة      |
| ٢٧. تُقارن مديرة المدرسة أداء المعلمات مع ما هو مطلوب حسب (اللوائح والقرارات).     | ٤.١٩            | ٠.٦٦٤             | ٨٣.٨          | ٢       | بدرجة كبيرة      |
| ٢٨. تهتم مديرة المدرسة بالمدة الزمنية التي تنجز من خلالها المهمة الموكلة للمعلمات. | ٤.١٩            | ٠.٦٢٧             | ٨٣.٨          | ٣       | بدرجة كبيرة      |
| المتوسط الحسابي العام                                                              |                 | ٣.٩٣              | ٠.٥٢٦         | ٧٨.٦    | بدرجة كبيرة      |

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

تكشف النتائج الموضحة بالجدول (١٠) عن وجود تفاوت في درجة موافقة مفردات عينة الدِّراسة على العبارات المتعلقة بمجال الرقابة العلاجية؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الفقرات المتعلقة بهذا المجال ما بين (٢.٥٢ إلى ٤.٢١)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئتين الثانية والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وهما يُشيران إلى الممارسة بدرجة (قليلة، كبيرة جداً). مما يدل على التفاوت في درجة موافقة مفردات عينة الدِّراسة على العبارات المتعلقة بمجال الرقابة العلاجية.

فقد جاءت العبارة رقم (٢٠)، وهي: (تستجيب مديرة المدرسة إلى شكاوي المعلمات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢١)، تليها العبارة رقم (٢٧) وهي (تُقارن مديرة المدرسة أداء

المعلومات مع ما هو مطلوب حسب (اللوائح والقرارات)) بمتوسط حسابي (٤.١٩)، ثم العبارة رقم (٢٨) وهي (تهتم مديرة المدرسة بالمدة الزمنية التي تتجز من خلالها المهمة الموكلة للمعلمات) بمتوسط حسابي (٤.١٩)، بينما حصلت العبارة رقم (٢١) وهي (تركز المديرة على العقاب أكثر من تركيزه على اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.) على أدنى متوسط حسابي وهو (٢.٥٢)، تليها العبارة رقم (٢٢) وهي (تؤدي رقابة مديرة المدرسة التعرف على المخالفات (الإدارية والفنية)) بمتوسط حسابي (٣.٩٠).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجة موافقة مديرات المدارس على مجال الرقابة العلاجية بلغ (٣.٩٣ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارسن مجال الرقابة العلاجية بدرجة كبيرة من وجهة نظرهن.

**تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الثاني، والذي نصّ على الآتي: ما مستوى**

**التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟**

للتعرّف على مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدّراسة على فقرات هذا المحور، حيثُ جاءت النتائج على النحو التالي:

**جدول (١١) مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة**

**نظرهن**

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | درجة الموافقة    |
|---------|-----------------|-------------------|---------------|---------|------------------|
| ١       | ٤.٤٣            | ٠.٨٢٢             | ٨٨.٦          | ١       | بدرجة كبيرة جداً |
| ٢       | ٤.٣٨            | ٠.٧٥٦             | ٨٧.٦          | ٣       | بدرجة كبيرة جداً |
| ٣       | ٤.٣٣            | ٠.٧٤٧             | ٨٦.٧          | ٧       | بدرجة كبيرة جداً |
| ٤       | ٤.٤٣            | ٠.٨٧٣             | ٨٨.٦          | ٢       | بدرجة كبيرة جداً |
| ٥       | ٤.٣٦            | ٠.٨٤٢             | ٨٧.١          | ٦       | بدرجة كبيرة جداً |

| العبارة                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | درجة الموافقة    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|------------------|
| أحرص على اتخاذ الإجراءات والترتيبات الوقائية والعلاجية والتحفيزية لكلاً من المعلمات والطالبات. | ٤.٣١            | ٠.٧٤١             | ٨٦.٢          | ٨       | بدرجة كبيرة جداً |
| أحرص على حل المشاكل التي تواجه العاملين لدى الجهات المختصة وحسب الأنظمة المتبعة.               | ٤.٢٤            | ٠.٨٤١             | ٨٤.٨          | ١٠      | بدرجة كبيرة جداً |
| أحرص على وجود تعليمات داخلية في المدرسة من أجل تسيير الأمور على أفضل وجه.                      | ٤.٣٨            | ٠.٦٩٠             | ٨٧.٦          | ٥       | بدرجة كبيرة جداً |
| أحرص على ترتيب اجتماعات مع أولياء الأمور لتبادل النصائح والإرشادات فيما يتعلق بشؤون الطالبات.  | ٣.٩٠            | ٠.٩٢٢             | ٧٨.١          | ١٥      | بدرجة كبيرة      |
| أحرص على توفير الفرص التدريبية والتنموية حسب الاحتياجات المهنية للعاملات في المدرسة.           | ٤.١٩            | ٠.٧٣٣             | ٨٣.٨          | ١١      | بدرجة كبيرة      |
| أساهم في تطوير الأنشطة اللاصفية والتي تنمي مختلف مهارات التفكير لدى كل من المعلمات والطالبات   | ٤.١٧            | ٠.٧٢٢             | ٨٣.٣          | ١٢      | بدرجة كبيرة      |
| أعمل على تحليل نتائج الاختبارات من أجل تزويد المعلمات بالتغذية الراجعة.                        | ٤.٢٤            | ٠.٨٤١             | ٨٤.٨          | ٩       | بدرجة كبيرة جداً |
| أحرص على تنظيم برامج تفاعلية بين المدرسة والبيئة المحيطة بحيث تكون ذات أثر إيجابي.             | ٣.٩٣            | ٠.٩٣٧             | ٧٨.٦          | ١٤      | بدرجة كبيرة      |
| الحرص على نظام المسائلة بشكل موضوعي وعلني وفعال.                                               | ٣.٩٥            | ٠.٩٥٢             | ٧٩.٠          | ١٣      | بدرجة كبيرة      |
| أقوم بإعداد خطة مدرسية سنوية.                                                                  | ٤.٣٨            | ٠.٦٥٤             | ٨٧.٦          | ٤       | بدرجة كبيرة جداً |
| المتوسط الحسابي العام                                                                          |                 | ٤.٢٤              | ٠.٦٤٢         | ٨٤.٨    | بدرجة كبيرة جداً |

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

تُشير النتائج الموضحة بالجدول (١١) إلى وجود تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدِّراسة على العبارات المتعلقة بمستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الفقرات المتعلقة بهذا المحور ما بين (٣.٩٠ إلى ٤.٤٣)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وهما يُشيران إلى الممارسة بدرجة (كبيرة، كبيرة جداً). مما يدل على التقارب في

درجة موافقة مفردات عينة الدِّراسة على العبارات المتعلقة بمستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.

فقد جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (أحرص على المصادقية والشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين في المدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٣)، تليها العبارة رقم (٤) وهي (أقبل الملاحظات والاقتراحات من العاملات داخل المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٤٣)، ثم العبارة رقم (٢) وهي (أنظم زيارات اشرافيه للصفوف واتابع توصيات المشرفيين التربويين) بمتوسط حسابي (٤.٣٨)، بينما حصلت العبارة رقم (٩) وهي (أحرص على ترتيب اجتماعات مع أولياء الأمور لتبادل النصائح والإرشادات فيما يتعلق بشؤون الطالبات) على أدنى متوسط حسابي وهو (٣.٩٠)، تليها العبارة رقم (١٣) وهي (أحرص على تنظيم برامج تفاعلية بين المدرسة والبيئة المحيطة بحيث تكون ذات أثر إيجابي) بمتوسط حسابي (٣.٩٣).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجة موافقة مديرات المدارس على المحور المتعلق بمستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن بلغ (٤.٢٤ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المدرج الخماسي، والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً، مما يدل على أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض موافقات بدرجة كبيرة جداً على مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأهمية التطوير الإداري والتي تتمثل في ضبط التنظيم الإداري وتُطوير نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المهام والمسؤوليات، زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للقادة وجميع منسوبي المؤسسة التعليمية، الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي للوصول إلى رضاهم والرفقي بالمنتج التعليمي، تمكين قادة المدارس من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات الصحيحة والوقاية لمنع حدوثها.

فمن خلال التطوير الإداري يتم رفع درجة التمكين وتكثيف مستويات التعلم ورفع الكفاءات ودعم عمليات حل المشاكل من خلال العمل الجماعي المستمر لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز بصفة خاصة على زرع ثقافة المنظمة لدى فرق العمل، وتشكيل الفرق المتجانسة والمتكاملة باستخدام دور الإداري المختص في التطوير الإداري وجمع نظريات علم التطوير وتقنياته وكذلك الدراسة العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهبيل وشلدان (٢٠١٧)، والتي بينت أن مستوى الأداء الإداري بمدارس محافظة غزة من وجهة نظر، كما اتفقت مع نتيجة دراسة حسن وعساف (٢٠١٦) والتي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة الزعبي

والزغبى (٢٠١٦)، والتي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى جاء مرتفعاً.

تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الثالث، والذي نصّ على الآتي: هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

(١٢)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

| تطوير الأداء الإداري |                     |                                  |
|----------------------|---------------------|----------------------------------|
| **٠.٨٣٧              | معامل ارتباط بيرسون | المجال الأول: الرقابة الوقائية   |
| ٠.٠٠٠                | مستوى الدلالة       |                                  |
| **٠.٨٣٢              | معامل ارتباط بيرسون | المجال الثاني: الرقابة المتزامنة |
| ٠.٠٠٠                | مستوى الدلالة       |                                  |
| **٠.٧٥٢              | معامل ارتباط بيرسون | المجال الثالث: الرقابة العلاجية  |
| ٠.٠٠٠                | مستوى الدلالة       |                                  |
| **٠.٨٦٥              | معامل ارتباط بيرسون | الدرجة الكلية للرقابة الإدارية   |
| ٠.٠٠٠                | مستوى الدلالة       |                                  |

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (١٢) عن وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية ومجالاتها (الرقابة الوقائية، الرقابة المتزامنة، الرقابة العلاجية) وتطوير الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، حيث بلغت مستويات الدلالة (\*\*٠.٨٣٧ ، \*\*٠.٨٣٢ ، \*\*٠.٧٥٢ ، \*\*٠.٨٦٥)، وجميعها قيم دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذه النتيجة تُشير إلى أنه كلما زادت درجة ممارسة مديرات المدارس للرقابة الإدارية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى تطوير الأداء الإداري لديهن.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرقابة تُعد إحدى وظائف مدير المدرسة والتي يتأكد من خلالها من حسن سير الأداء كما هو مخطط له، وذلك من خلال متابعة أداء العاملين ثم قياس الإنجاز الفعلي ومقارنته بما خُطط له بهدف الكشف عن الخطأ وتحديد أسبابها ووضع الحلول المناسبة بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة

كما يرجع ذلك إلى أهمية الرقابة الإدارية ودورها

في الحد من الأخطاء بين المعلمين والعاملين في المدرسة، وحسن تنفيذ القرارات، ومعرفة أسباب التقصير، وتوجيه السلوك ورفع كفاءة العمل، ومستوى فاعلية الأنشطة، ويستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه والحصول على المعلومات الرقابية التي تعد ضرورة لاستمرار العمل في المدرسة، كما أن تفعيل الرقابة الإدارية يسهم في ضبط التنظيم في المدرسة، وتحقيقه وفق ما هو مخطط له.

كما تبرز أهمية الرقابة الإدارية من ارتباطها الوثيق بالعمل الإداري ودورها في تحقيق الأداء بفاعلية، وتأثيرها بجميع عناصر العمل الإداري، ومن خلال الرقابة الإدارية يتم قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها، ومتابعة الأنشطة والمهام والمسؤولين عنها، والكشف عن الأخطاء والمشكلات في العمل منذ بدايتها والحد من انتشارها.

وتهدف الرقابة الإدارية إلى كشف الانحراف عن خطط وأهداف المؤسسات، والقيام بتصحيح وتقويم هذا الانحراف، وهذا ما يطلق عليه الإصلاح الإداري، حيث تتضمن الرقابة عملية متابعة وتقويم الأخطاء، كما تهدف الرقابة الإدارية إلى معالجة نقاط الضعف لدى العاملين، وتعزيز نقاط القوة، وتحقيق الإصلاح الإداري، ومساعدة المسؤولين على وضع نظام فعال من الحاسبة وقياس الأداء مقارنة بالمعايير التي تم وضعها في الخطط، واتخاذ القرارات المناسبة وتوجيه الإدارة لما يلزم، وتزويد المديرين بما يلزم من المعلومات، ومعرفة مستوى العمل وتحديد الانحرافات وتصحيحها، وتحقيق العدالة بين الموظفين في المؤسسة، وتقديم المعلومات عن أدائها وأداء العاملين فيها لتحسين عملهم، والاستفادة منها في الخطط المستقبلية للمؤسسة وتقديم بيان وتحليل للأسباب التي تضعف العمل وتسهم في انحراف الواقع عن الأهداف

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بحيص. (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل، ودراسة (Jabbar et al, 2020) والتي أشارت إلى تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي، كما اتفقت مع بعض الدراسات التي كشفت عن وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة المديرين للرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي كدراسة حسن وعساف. (٢٠١٦)، دراسة المعولية والقضاء. (٢٠١٦)، دراسة الزعبي والزعبي. (٢٠١٦)، ودراسة المنيزل. (٢٠٢٢).

كما اتفقت مع نتيجة دراسة بحيص. (٢٠٢٢)، والتي توصلت الدراسة إلى أن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في جنوب الخليل جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة سكيليك وكونيل (Skilbeck & Connell, 2013)، والتي أشارت إلى أنه كلما كانت الرقابة الإدارية المدرسية مكثفة ومستمرة زادت فاعلية أداء المعلمين واستقامة أعمالهم، ودراسة (Jabbar et al, 2020)، والتي كشفت عن وجود أثر إيجابي قوي دال

إحصائياً للممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي على مستوى الجامعات المفحوصة. بينما تختلفت مع نتيجة دراسة إنجرسول وكولينز (Ingersoll and Collins, 2017)، والتي بينت أن عملية إصلاح التعليم في المدارس من خلال زيادة الرقابة على المعلمين لم تنجح وكان لها تأثير سلبي على أداء المعلمين والمدرسة.

### خلاصة نتائج الدراسة:

كشفت النتائج أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارسن الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة، حيث جاء مجال الرقابة الوقائية في المرتبة الأولى، يليه مجال الرقابة المتزامنة، بينما جال مجال الرقابة العلاجية في المرتبة الأخيرة كما أتضح من النتائج أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارس جميع مجالات الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة.

فيما يتعلق بمجال الرقابة الوقائية: بينت النتائج أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارسن مجال الرقابة الوقائية بدرجة كبيرة من وجهة نظرهن، وأتضح من النتائج أن أبرز الفقرات التي يتم ممارستها بدرجة كبيرة في هذا المجال هي (توضح مديرة المدرسة التعليمات ليتم العمل بها، تعمل مديرة المدرسة على تبسيط الإجراءات مما يسهل العمل داخل المؤسسة، تستعد مديرة المدرسة لمواجهة الأخطاء المحتملة أثناء العمل محاولاً منع حدوثها).

فيما يتعلق بمجال: الرقابة المتزامنة: أوضحت النتائج أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارسن مجال الرقابة المتزامنة بدرجة كبيرة من وجهة نظرهن، وأتضح من النتائج أن أبرز الفقرات التي يتم ممارستها بدرجة كبيرة في هذا المجال هي (تطبق مديرة المدرسة (القوانين والتعليمات) المناطة بها، تُطبق مديرة المدرسة سياسة الحوار المفتوح بين المعلمات، تُمارس مديرة المدرسة دورها في (الرقابة والمتابعة الإدارية والفنية)).

فيما يتعلق بمجال الرقابة العلاجية: أشارت النتائج إلى أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يُمارسن مجال الرقابة العلاجية بدرجة كبيرة من وجهة نظرهن، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي يتم ممارستها بدرجة كبيرة في هذا المجال هي (تستجيب مديرة المدرسة إلى شكاوي المعلمات، تُقارن مديرة المدرسة أداء المعلمات مع ما هو مطلوب حسب (اللوائح والقرارات)، تهتم مديرة المدرسة بالمدة الزمنية التي تنجز من خلالها المهمة الموكلة للمعلمات).

أوضحت النتائج أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض موافقات بدرجة كبيرة جداً على مستوى التطوير الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وتمثلت أبرز الفقرات التي حصلت على الموافقة بدرجة كبيرة في هذا المحور في الآتي (أحرص على المصداقية والشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين في المدرسة، أقبل الملاحظات والاقتراحات من العاملات داخل المدرسة، أنظم زيارات إشرافيه للصفوف واتابع توصيات المشرفين التربويين).

كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية ومجالاتها (الرقابة الوقائية، الرقابة المتزامنة، الرقابة العلاجية) وتطوير الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وهذه النتيجة تُشير إلى أنه كلما زادت درجة ممارسة مديرات المدارس للرقابة الإدارية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى تطوير الأداء الإداري لديهن.

### التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة بعض التوصيات أهمها:
- منح الحوافز المادية والمعنوية لمديرات المدارس للمحافظة على مستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المدارس.
- مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وبما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري.
- اعتماد نتائج الدراسة لتكون دليلاً للمديرين ولأصحاب القرار وصناعه في المؤسسة التعليمية السعودية في الاستفادة من طبيعة العلاقة بين عملية الرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري
- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لتحفيز كافة العاملين في المدارس بأداء أعمالهم بشكل فعال.
- تنمية مهارات مديرات المدارس لاستخدام أساليب حديثة في المساءلة.
- ضرورة تطوير معايير اختيار مديرات المدارس مع مراعاة الخبرة والمؤهل العلمي.

### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- التمكين الوظيفي وأثره على التطوير الإداري
- درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين
- درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية لدى مديرات المدارس وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

### المصادر

١. إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد؛ شعبان، ولاء عبد العزيز عبد السميع. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها- كلية التربية، ٣٠ (١٢٠)، ٤٢-.
٢. أبو شريفة، فايضة، كنعان، عيد محمد عيد، و عليمات، صالح ناصر منيزل. (٢٠١٩). واقع دور

- وحدات الرقابة الإدارية في المدارس الابتدائية بمنطقة النقب وعلاقته بأداء المعلمين فيها من وجهة نظرهم: الحلول المقترحة {رسالة دكتوراه غير منشورة} جامعة اليرموك، إربد.
٣. أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠١٤). دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي الفعال كما يراها القادة التنفيذيون في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
٤. الأغبري، فاطمة. (٢٠١٦). التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية صنعاء، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة صنعاء، اليمن.
٥. آل دحوان، عبد الله. (٢٠٠٨). دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
٦. الباز، أحمد؛ وويح، محمد. (٢٠١٢). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي في الفترة ٤-٥ أبريل.
٧. بحيص، جمال محمد. (٢٠٢٢). دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية النفسية، ٤٨ (٦)، ٥٢-٧٤.
٨. بنى عبدالله، محمد موسى حمد، و مقابلة، عاطف يوسف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، ٤ (١)، ٣٢٣-٣٤٦.
٩. بوجنان، توفيق وزناسني، علي (٢٠١١). أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسية دراسة حالة: مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردني، مجلة دفاتر اقتصادية، ١ (٢)، ١٢٠ - ١٣٨.
١٠. البوش، خالد. (٢٠١٧). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
١١. جاب الله، عادل؛ وجناب، سامي طاهر. (٢٠١٩). دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، جامعة محمد بوضيف المسيلة. الجزائر.
١٢. الحربي، قاسم. (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار الجنادرية.
١٣. الحبري، رافده (٢٠١٤). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
١٤. حسن علي، مرح (٢٠١٦). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، {رسالة ماجستير غير منشورة}. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
١٥. حسن علي، مرح طاهر شكري، و عساف، عبد محمد. (٢٠١٦). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم {رسالة ماجستير غير منشورة}، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

١٦. حسين، سلامة.(٢٠١٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفاعلة، عمان: دار الفكر ناشرون.
١٧. حماد، إيمان محمود محمد، و حراحشة، علاء أحمد. (٢٠٢١). الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالتراجع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٥٧)، ١٢٩-١٦٨.
١٨. الخواجا، عبد الفتاح.(٢٠٠٩). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر.
١٩. ديري، زاهد.(٢٠١١). الرقابة الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر.
٢٠. الرحاحلة، عبد الرزاق وخضور، سالم.(٢٠١٢). مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، ط١. عمان: دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع.
٢١. الزعبي، سحر محمود سرور، و الزعبي، زهير حسين محمد. (٢٠١٦). أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين {رسالة ماجستير غير منشورة} الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
٢٢. السحباني، حسام سالم.(٢٠٢١). أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، ١١ع، ٢٩٥-٣٣٦.
٢٣. شارد، هاني (٢٠١٩). أثر تنمية رأس المال البشري على التطوير الإداري بالتطبيق على جامعة شقراء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٠(٣)، ج ٢، ١٥-٥٨.
٢٤. الشخوت، فريال.(٢٠١٦). درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية.
٢٥. الشدقم، العنود مرزوق، و الديحاني، سلطان غالب. (٢٠٢٠). واقع الرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقتها بالقابلية للتغيير الإيجابي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، ٣١(١٢٤)، ٤٧٣-٤٩٨.
٢٦. الشريف، ريم (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة {رسالة ماجستير غير منشورة}. جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
٢٧. الشوابكة، رولا حسن مفلح. (٢٠٢٢). درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين. المجلة السعودية للعلوم التربوية، (١١) ١٠٥-١٢٣.
٢٨. صالح، عريب محمد سليمان.(٢٠١١). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين {رسالة ماجستير غير منشورة}، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
٢٩. الصهبي، أحلام عزام سليمان، و أبو كريم، أحمد

- فتحي. (٢٠١٩). الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين {رسالة ماجستير غير منشورة} جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٣٠. طرواونة حسين، عبد الهادي توفيق. (٢٠١١). الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة. دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
٣١. الطريس، محمد (٢٠١٧). أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٨(٣)، ١-٥٠.
٣٢. الطويل، علي. (٢٠١٥). القيادة والدفاعية في الإدارة الإبداعية. ط٢، عمان: دارس الحامد للنشر والتوزيع.
٣٣. الظاهر، نعيم. (٢٠١٠). أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط١، عمان: دار الكتاب الحديث.
٣٤. عاطف، زاهر. (٢٠٠٩). الرقابة على الأعمال الريادية. عمان: دار الراية.
٣٥. عبدالحق، حنين محمد عوض، و الزعبي، زهير حسين محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان {رسالة ماجستير غير منشورة} الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
٣٦. العجلوني، صفوان سعيد، و الحراحشة، محمد. (٢٠١٧). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق {رسالة ماجستير غير منشورة} جامعة آل البيت، المفرق.
٣٧. علاقي، مدني. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية، ط٥، خوارزم العلمية للنشر. جدة.
٣٨. علي، إيمان وآخرون (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط، ٣(١)، ١٦٠-١٣٣.
٣٩. العميرة، محمد. (٢٠١٥). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دارا لمسيرة للنشر والتوزيع.
٤٠. العمري، محمد بن عبد الله؛ عقيلي، عثمان بن موسى. (٢٠٢٠). دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الإبداع والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٨(١٣)، ٧٧-١١٠.
٤١. فقيه، محمد بن عبد الله بن محمد، و عابنة، صالح أحمد أمين. (٢٠٢٠). درجة تقبل مديري المدارس في المملكة العربية السعودية لنظام الرقابة على إدارات مدارسهم باستخدام تقنية الكاميرات. المجلة التربوية الأردنية، ٥(٣)، ٢٤-٤٥.
٤٢. قبلاوي، تيسير. (٢٠١١). نحو إستراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، {رسالة ماجستير غير منشورة} كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
٤٣. القحطاني، صالح. (٢٠١٠). تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٤٤. القريوني، محمد قاسم (٢٠١٤). مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف) دار وائل للنشر

والتوزيع عمان، ٢٠٠٩.

٤٥. محمد، فرعون واليفي، محمد، (٢٠١١). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي لصنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.

٤٦. مصطفى، شاويش (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق عمان.

٤٧. المعولي، إيمان والقضاة، محمد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان، الجمعية التربوية الأردنية- المجلة التربوية الأردنية، ١(١)، ٦٤-٨٩.

٤٨. المعولي، إيمان بنت محمد بن زيد، و القضاة، محمد أمين حامد عبدالله (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان. المجلة التربوية الأردنية، ١(١)، ٦٤-٨٩.

٤٩. المنيزل، محمد حسن مفلح. (٢٠٢٢). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهات نظر المديرين أنفسهم. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١(١١)، ١-٥٢.

٥٠. الهبيل، رامي موسي، و شلدان، فايز كمال عبدالرحمن. (٢٠١٧). دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة {رسالة ماجستير غير منشورة}. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

٥١. ياسين، اسراء ياسين. (٢٠١٤). فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين {رسالة ماجستير غير منشورة} جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

#### References:

1. Abdullah, K.M., Mustafa, H.A., Othman, B., & Sadq, Z.M. (2020). The Impact of Information System on Improving Academic Staff Performance of Colleges and Institutes- a Case of Erbil Polytechnic University. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, (4)12 292-304.
2. Aljaf, N. & Sadq, Z.M. (2015). The Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. An Empirical Study at Hayat University-Erbil/Iraq. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(10), 83-93.
3. Aljaf, N.A., Sadq, Z.M., & Hassan, R.S. (2019). The Role of Activating Work Ethic in Reducing Manifestations of Administrative Corruption. *Journal of University of Human Development*, 3(2), 493- 523.
4. AL-Rashidi, S. (2014). Proposal perspective of the electronic School at the secondary stage according to the total quality standards in medina region, *Unpublished Doctoral Thesis, University of Jordan, Amman. Jordan*.
5. Bauer, Andrew M.; Henderson, Darren; Lynch, Daniel P. (2018). Supplier Internal Control Quality and the Duration of Customer-Supplier Relations



- hips, *The Accounting Review*, 93 (3), 59-82.
6. Dare, Z. (2011). *Administrative control*, Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
  7. Goedele, V., Jan, V., Mntin, V., & Peter, P. (2010). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals, *Journal of School Effectiveness and School Improvement- UK*, 21(2), 167-188.
  8. Ingersoll, R.M ;Collins,G. (2017). Accountability and Control in American Schools. *Journal of Curriculum Studies*, 49, (1), 75-95
  9. Jabbar, M. et al. (2020). Effect of Administrative Practices on Job Performance: An Empirical Study among Public University Employees in Pakistan, *Global Academic Journal of Economics and Business*, 1(1), 1- 14.
  10. Mantak ,S.O., Wali, A.I., & Sadeq, Z.M. (2019). The Role of Training and Empowering Human Resources Strategies on Enhancing the Capabilities of Innovation Strategic. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1), 98-108.
  11. Merkhani, K.H.A., Awmor, S.O., Sadiq, Z.M. (2017). Analyzing the Role of Strategic Alignment of Business Strategies According to the Miles & Snow Model in Competitive Intelligence (A Comparative Study between CCC Beverage Industry Co. Ltd. And Al-Hayat Soft Drinks and Mineral Water Co. Ltd. in Erbil). *Zanco Journal of Humanity Sciences*, 21(6), 11-39.
  12. Muenich, J. (2014). A Study of How Secondary School Principals in Minnesota Perceive the Evaluation of Their Performance. *NASSP Bulletin*, 98(4), 280-309.
  13. Najm, F.H., Sadq, Z.M., & Al-faqi, A.M. (2019). The Role of Human Resources Management Practices in Enhancing the Level of Social Responsibility. *Qalaai Zanist Journal*, 4(3), 836-878.
  14. Othman, B., Khatab, J.J., Esmaeel, E.S., Mustafa, H.A., and Sadeq, Z.M. (2020). The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 3427-3439.
  15. Sergio, Hjsfyh and edgreOzbag g. (2017) Leadership and creativity: the impact of transformation leadership on individual creativity. *procedia – social and behavioral sciences*, 235 (2016) 243- 249.
  16. Shirrel.M. (2016). New Principals, Accountability, and Commitment in Low- performing Schools. *Journal of Educational Administration*, 54,(5),558- 574.
  17. Skilbeck, M., & Connell, H. (2013). *Attracting, Developing Effective, Teachers: Australian Country Background Report*. Canberra: Commonwealth of Australia.
  18. Stosich. E. (2018). Principals and Teachers “Craft Coherence” among Accountability Policies. *Journal of Educational Administration*, 56, (2), 203-219.
  19. Widodo, J; Okatrina, N ;Pramusinto, H. (2018). School Accountability Model Based on Performance, *KnE Social Sciences*, (2), 238-248.
  - 4Ibrahim, Ibrahim Ahmed El-Sayed; Shaaban, Walaa Abdel Aziz Abdel Sami. (2019). "Developing the Administrative Performance of High School

- Principals and the Sheikhs of Al-Azhar Secondary Institutes in Light of Governance Principles," *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, Faculty of Education, 30(120), 42-42.
20. Abu Shriefeh, Faiza; Kanaan, Eid Mohammad Eid; and Aleimat, Saleh Nasser Menizel. (2019). "The Reality of the Role of Administrative Control Units in Primary Schools in the Negev Area and Its Relationship with Teacher Performance from Their Perspective: Proposed Solutions" {Unpublished Ph.D. Dissertation}, Yarmouk University, Irbid.
  21. Abu Kareem, Ahmed Fathi. (2014). "The Role of Internal Control in Improving the Effective Job Performance as Seen by Executive Leaders in the Ministry of Education in Saudi Arabia," King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.
  22. Al-Agbari, Fatima. (2016). "Administrative Development and Its Impact on Improving the Performance of Employees at the National University of Sana'a," Master's Thesis, Faculty of Business Administration, University of Sana'a, Yemen.
  23. Al-Dahwan, Abdullah. (2008). "The Role of Administrative Development Management in Implementing E-Management," Master's Thesis, College of Business Administration, King Saud University, Riyadh.
  24. Al-Baz, Ahmed; and Waheh, Mohammad. (2012). "Developing the Management of Higher Education Institutions in Light of Quality Circles Method," Arab International Conference on Higher Education Quality Assurance, April 4-5.
  25. Bhais, Jamal Mohammad. (2022). "The Role of Administrative Control in Developing the Administrative Performance of School Principals in Southern Hebron from Their Perspective," *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 48(6), 52-74.
  26. Bani Abdullah, Mohammad Mousa Hamad; and Mqabala, Atef Youssef. (2020). "The Degree of Secondary School Principals' Practice of Administrative Control and Its Relationship with Organizational Commitment from Teachers' Perspectives," *Arab University of Amman Journal of Educational and Psychological Researches*, 4(1), 323-346.
  27. Bujnan, Tawfiq; and Aznasni, Ali. (2011). "The Impact of Administrative Development on Improving Institutional Performance: Case Study of the Jordanian Standards and Metrology Institute," *Journal of Economic Studies*, 1(2), 120-138.
  28. Al-Boush, Khaled. (2017). "Administrative Control and Its Impact on the Job Performance of Employees," University of Arab Ben Mehedi, Am Bouaki, Algeria.
  29. Jaballah, Adel; and Jinjab, Sami Tamer. (2019). "The Role of Administrative Control in Improving Professional Efficiency," Mohammed Boudiaf University, Masila, Algeria.
  30. Al-Harbi, Qasim. (2008). "Effective School Management for the Future School: New Approaches for a New World in the 21st Century," Amman: Dar Al-Janadriya.
  31. Al-Hariri, Rafeeda. (2014). "Modern

- Trends in Human Resource Management," Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution, Amman.
32. Hassan Ali, Marah. (2016). "Administrative Control and Its Relationship with Job Performance Among Public School Principals in Northern West Bank Provinces from Principals' Perspectives," {Unpublished Master's Thesis}, An-Najah National University, Palestine.
  33. Hassan Ali, Marah Tahrir Shukri; and Asaf, Abdul Mohammad. (2016). "Administrative Control and Its Relationship with Job Performance Among Public School Principals in Northern West Bank Provinces from Principals' Perspectives," {Unpublished Master's Thesis}, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
  34. Hussein, Salama. (2016). "Distinguished School and Classroom Management: The Path to Effective Schools," Amman: Dar Al-Fikr Publishers.
  35. Hamad, Iman Mahmoud Mohammad; and Harahsha, Alaa Ahmad. (2021). "Administrative Control in Public Schools in Amman and Its Relationship with Organizational Regression from Teachers' Perspectives During the COVID-19 Pandemic," *Ramah Journal for Research and Studies*, (57), 129-168.
  36. Al-Khawaja, Abdel Fattah. (2009). "Developing School Management and Administrative Leadership," Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing.
  37. Diri, Zaid. (2011). "Administrative Control," Amman: Dar Al-Maseera for Publishing.
  38. Al-Rahahleh, Abdel Razaq; and Khodour, Salem. (2012). "Modern Concepts in Administrative Control," 1st Edition, Amman: Dar Al-Esaa Scientific Publishing and Distribution.
  39. Al-Zoubi, Sahar Mahmoud Sarour; and Al-Zoubi, Zahir Hussein Mohammad. (2016). "Methods of Administrative Control by Secondary School Principals in Zarqa Governorate and Its Relationship with Teachers' Job Performance," {Unpublished Master's Thesis}, Al-Hussein University, Zarqa.
  40. Al-Sahbani, Hussam Salem. (2021). "The Impact of Administrative Development on Improving Job Performance of Employees in the Ministry of Interior and National Security in Gaza Strip," *Isra University Journal of Humanities Sciences*, 11, 295-336.
  41. Shard, Hani. (2019). "The Impact of Human Capital Development on Administrative Development: An Applied Study on Shaqra University," *Journal of Commercial and Environmental Studies*, 10(3), 2nd Edition, 15-58.
  42. Al-Shakhout, Ferial. (2016). "The Degree of Effectiveness of Administrative Accountability Among Secondary School Principals and Its Relationship with Teachers' Job Performance in Zarqa Governorate," {Master's Thesis}, Al-Hussein University.
  43. Al-Shidqam, Alanoud Marzouq; and Al-Dahhani, Sultan Ghaleb. (2020). "The Reality of Administrative Control and Methods of Dealing with

- Organizational Conflict and Its Relationship with Positive Change Willingness in Public Schools in Kuwait from Teachers' Perspectives," *Journal of the Faculty of Education*, 31(124), 473-498.
44. Al-Sharif, Reem. (2013). "The Role of Administrative Development Management in Improving Job Performance (An Applied Study on Administrative Employees at King Abdulaziz University in Jeddah)" {Unpublished Master's Thesis}, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia.
  45. Al-Shawabka, Rola Hassan Mflah. (2022). "The Degree of Administrative Accountability Practice Among Secondary School Principals in Madaba Governorate from Teachers' Perspectives," *Saudi Journal of Educational Sciences*, 11, 105-123.
  46. Saleh, Areeb Mohammad Suleiman. (2011). "The Degree of Practice of Administrative Control by Secondary School Principals from Teachers' Perspectives," {Unpublished Master's Thesis}, University of Amman Arab for Graduate Studies, Amman, Jordan.
  47. Al-Shaiba, Ahlaam Azzam Suleiman; and Abu Kareem, Ahmed Fathi. (2019). "Administrative Control Among Secondary School Principals and Its Relationship with Organizational Change Resistance Among Teachers in the Capital Amman from Assistant Principals' Perspectives," {Unpublished Master's Thesis}, Middle East University, Amman.
  48. Trawawna, Hussein; Abdulhadi Tawfiq. (2011). "Administrative Control: Concepts and Practice," Dar Al-Hamed for Publishing, Amman, Jordan.
  49. Al-Tarais, Mohammad. (2017). "The Impact of Job Empowerment on Administrative Development in Saudi Universities: An Applied Study on Shaqra University," *Journal of Commercial and Environmental Studies*, 8(3), 1-50.
  50. Al-Tawil, Ali. (2015). "Leadership and Motivation in Creative Management," 2nd Edition, Amman: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.
  51. Al-Daher, Naeem. (2010). "Business Management Fundamentals and Principles," 1st Edition, Amman: Dar Al-Kitab Al-Hadith.
  52. Atef, Zahir. (2009). "Control Over Entrepreneurial Work," Amman: Dar Al-Raya.
  53. Abdul-Haq, Hanin Mohammad Awad; and Al-Zoubi, Zahir Hussein Mohammad. (2019). "The Degree of Practice of Administrative Control Methods and Its Relationship with Organizational Integrity Among Secondary School Principals in Amman," {Unpublished Master's Thesis}, Al-Hussein University, Zarqa.
  54. Al-Ajlouni, Safwan Said; and Al-Harahsha, Mohammad. (2017). "Administrative Control and Its Relationship with Organizational Laxity in the Directorate of Education in Al-Mafraq," {Unpublished Master's Thesis}, Al-Bayt University, Mafraq.
  55. Al-Alaqi, Madani. (2016). "Human Resource Management," 5th Edition, Khwarizm Scientific Publishing, Jeddah.
  56. Ali, Iman; et al. (2021). "The Role of

- Job Rotation in Developing Administrative Performance," *Journal of Adult Education*, Faculty of Education, Assiut University, 3(1), 133-160.
57. Al-Amira, Mohammad. (2015). "Principles of School Management," Amman: Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution.
  58. **Al-Omari, Mohamed bin Abdullah; Aqili, Osman bin Mousa** (2020). The Role of Business Intelligence in Administrative Development at King Abdulaziz University. *King Abdulaziz University Journal of Arts and Humanities*, King Abdulaziz University, 28(13), 77-110.
  59. **Faqih, Mohamed bin Abdullah bin Mohamed; Ababneh, Saleh Ahmed Amin** (2020). The Level of Acceptance of School Principals in Saudi Arabia to the Supervision System Over Their School Management Using Camera Technology. *Jordanian Educational Journal*, 5(3), 24-45.
  60. **Qablawi, Taysir** (2011). Towards a More Effective Strategy for Administrative Development and Reform at the Ministry of National Economy, Palestine. *Unpublished Master's Thesis*, Graduate Studies College, Al-Quds University, Palestine.
  61. **Al-Qahtani, Saleh** (2010). The Application of E-Government and Its Role in Administrative Development at the General Directorate of Civil Defense. *Master's Thesis*, Faculty of Social and Administrative Sciences, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
  62. **Al-Quryouni, Mohamed Qasim** (2014). Principles of Management (Theories, Processes, Functions). Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, 2009.
  63. **Mohamed, Faroun; Al-Yafi, Mohamed** (2011). "Investment in Human Capital as a Modern Approach to Knowledge-Based Human Resource Management." Paper presented at the International Forum on Decision Making in Economic Institutions, University of M'sila, Algeria.
  64. **Mustafa, Shawish** (2015). Human Resource Management, Individual Management. Dar Al-Shorouk, Amman.
  65. **Al-Ma'awli, Iman; Al-Qudah, Mohamed** (2016). The Degree of Administrative Supervision Practice by School Principals and Its Relationship with Teacher Job Performance from the Perspectives of Principals and Teachers in Oman. *Jordanian Educational Association Journal, Jordanian Educational Journal*, 1(1), 64-89.
  66. **Al-Ma'awli, Iman bint Mohamed bin Zaid; Al-Qudah, Mohamed Amin Hamed Abdullah** (2016). The Degree of Administrative Supervision Practice by School Principals and Its Relationship with Teacher Job Performance from the Perspectives of Principals and Teachers in Oman. *Jordanian Educational Journal*, 1(1), 64-89.
  67. **Al-Muneizel, Mohamed Hassan Mufleh** (2022). Administrative Supervision and Its Relationship with Job Performance Among Principals of Public Schools in Jerash Governorate, From the Principals' Perspectives. *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, (11), 1-52.
  68. **Al-Habeel, Rami Mousa; Shaldan, Faiz Kamel Abdulrahman** (2017). The Role of Administrative Accountability in the Internal Control Department and Its Relationship with Improving Administrative

Performance in Schools of Gaza Governorate. *Unpublished Master's Thesis*, Islamic University (Gaza), Gaza.

69. **Yassin, Israa Yassin** (2014). The Effectiveness of Administrative Supervision and Its Relationship with Job Performance Among Principals and Female Principals of Basic Public Schools in the West Bank, From the Teachers' Perspectives. *Unpublished Master's Thesis*, An-Najah National University, Nablus, Palestine.





# JOURNAL OF UNIVERSITY OF ANBAR FOR HUMANITIES

**ACADEMIC REFEREED JOURNAL**

**ISSUE 4, Volume 21, December 2024 AD/ 1446 AH**  
**University of Anbar – College of Education for**  
**Humanities**

**All research is freely available on the journal's website / open access**  
[www.juah.uoanbar.edu.iq](http://www.juah.uoanbar.edu.iq)



**Deposit number in the House of Books and Documents in Baghdad, No. 753 of 2002**

**ISSN 1995 - 8463**  
**E-ISSN:2706-6673**



### Editor-in-chief

**Assist Prof. Dr. Fuaad Mohammed Freh**

**Iraq-University of Anbar- College of Education for Humanities**

### Editorial Manager

**Prof. Dr. Othman Abdulaziz Salih**

**Iraq-University of Anbar- College of Education for Humanities**

### Editorial Board

|                                            |                                                                      |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Prof. Dr. Bushra I. Arnot</b>           | <b>Saudi Arabia-King Khalid University- College of Education</b>     |
| <b>Dr. Carol S. North</b>                  | <b>UT Southwestern Medical School, Dallas, United States</b>         |
| <b>Prof. Man Chung</b>                     | <b>United Arab Emirates- Zayed University</b>                        |
| <b>Dr. Elizabeth Whitney Pollio</b>        | <b>Boise State University, Boise, USA</b>                            |
| <b>Prof. Dr. Amjad R. Mohammed</b>         | <b>Iraq-University of Anbar- College of Education for Humanities</b> |
| <b>Prof. Dr. Saeed Saad Al- Qahtani</b>    | <b>Saudi Arabia-King Khalid University- College of Education</b>     |
| <b>Prof. Dr. Marwan Al. Zoubi</b>          | <b>Jordan- University of Jordan- College of Arts</b>                 |
| <b>Prof. Dr. Khamis Daham Al Sabhani</b>   | <b>Iraq- University of Baghdad- College of Arts</b>                  |
| <b>Prof. Dr. Ahmed Kenawy</b>              | <b>Spain- Instituto pirenaico de Ecologia (IPE), CSIC</b>            |
| <b>Prof. Dr. Saad Abdulazeez Muslat</b>    | <b>Iraq- University of Mosul- College of Arts</b>                    |
| <b>Prof. Dr. Ahmed Hashem Al- Sulttani</b> | <b>Iraq- University of Kufa- College of Arts</b>                     |
| <b>Prof. Dr. Majeed Mohammed Midhin</b>    | <b>Iraq-University of Anbar- College of Education for Humanities</b> |
| <b>Prof. Dr. Ala'a Ismael Challob</b>      | <b>Iraq-University of Anbar- College of Education for Humanities</b> |
| <b>Assist. Prof. Dr. Jaafar Jotheri</b>    | <b>Iraq- University of Al- Qadidisiyah- College of Archaeology</b>   |
| <b>Dr. Sajjad Abdulmunem Mustafa</b>       | <b>Iraq-University of Anbar- College of Education for Humanities</b> |



---

**In the name of God, the Most Gracious, The Most Merciful  
Editorial of the issue**

Praise be to God, Lord of the Worlds, and may blessings and peace be upon the Seal of the Prophets, our Master Muhammad, and upon all his family and companions.

Dear researchers around the globe, it is our pleasure to announce the second issue for the year 2024 of our scientific journal (Journal of University of Anbar for Humanities) (JUAH), the peer-reviewed quarterly scientific journal. This issue contains 19 scientific paper that include the journal's specialties for researchers from the University of Anbar and other Iraqi universities. It also contains international scientific papers. In these scientific research, you could find scientific effort that we in the editorial board should be proud of. These research found its way to publication after being peer-reviewed by qualified professors, each in his field of specialization.

The generous contribution of researchers, the generous effort of the Editor in Chief and members of the Editorial Board, and the great support from the presidency of our university and the deanship of our college encourage us to take steps to reach the looked-for aim of indexing our journal in the largest abstract and citation database (Scopus). Therefore, it must be noted that we are in the process of continuously updating the publishing procedures in order to improve the journal and bring it to a higher scientific status. Furthermore, our future aim to contribute effectively to the Arab publishing and scientific research movement in order to enhance the status of the scientific research and expand its horizons in Arab countries because we believe that the scientific research is one of the factors in the progress of the nations and is an indicator of its progress.

**Dr. Fuaad Mohammed Freh  
Editor in Chief**



---

**Instructions to Authors****1-SUBMISSION OF PAPER****1-1-Requirements for new submission**

Authors may choose to submit the manuscript as a single word file to be used in the refereeing process.

**1-2-Requirement of revised submission**

Only when the submitted paper is at the revision stage, authors will be requested to put the paper in to a 'correct format' for acceptance and provide the items required for the publication of the manuscript.

**1-3- Authorship Guidelines**

Authorship credit should be based on: (i) Substantial contributions to conception and design, acquisition of data, or analysis and interpretation of data, (ii) Drafting the article or revising it critically for important intellectual content; and (iii) Final approval of the version to be submitted for publication. All of these conditions should be met by all authors. Acquisition of funding, collection of data, or general supervision of the research group alone does not constitute authorship. All contributors who do not meet the criteria for authorship should be listed in an acknowledgments section. All authors must agree on the sequence of authors listed before submitting the article. All authors must agree to designate one author as the corresponding author for the submission. It is the responsibility of corresponding author to arrange the whole manuscript upon the requirements and to dialogue with the co-authors during the peer-reviewing and proofing stages and to also act on behalf.

**2-BEFORE YOU BEGIN****2-1- Publishing Ethics**

The ethical policy of JUAH is based on the Committee on Publication Ethics (COPE) guidelines and complies with JUAH Editorial Board codes of conduct. Readers, authors, reviewers and editors should follow these ethical policies once working with JUAH. The ethical policy of JUAH is liable to determine which of the typical research papers or articles submitted to the journal should be published. The publishing decision is based on the suggestion of the journal's reviewers and editorial board members. The ethical policy insisted the Editor-in-Chief, may confer with other editors or reviewers in making the decision. The reviewers are necessary to evaluate the research papers based on the submitted content in confidential manner. The reviewers also suggest the authors to improve the quality of research paper by their reviewing comments. Authors should ensure that their submitted research work is original and has not been published elsewhere in any language. Applicable copyright laws and conventions should be followed by the authors. Any kind of plagiarism constitutes unethical publishing behavior and is unacceptable. For information on this matter in publishing and ethical guidelines please visit ([Publication Ethics](#)).

**2-2-Peer-Review Process**

In order to sustain the peer review system, authors have an obligation to participate in peer review process to evaluate manuscripts from others. When appropriate, authors are obliged to provide retractions and/or corrections of errors to the editors and the Publisher. All papers submitted to JUAH journal will be peer reviewed for at least one round. JUAH journal adopts a double-blinded review policy: authors are blind to reviewers, and reviewers are also blind to authors. The peer review process is conducted in the online manuscript submission and peer-review system. After a manuscript is submitted to the online system, the system immediately notifies the editorial office. After passing an initial quality check by the editorial office, the manuscript will be assigned to two or more reviewers. After receiving reviewers' comments, the editorial team member makes a decision. Because reviewers sometimes do not agree with each other, the final decision sent to the author may not exactly reflect recommendations by any of the reviewers. The decision after each round of peer review may be one of the following:  
Accept without any further changes.



1. Accept with minor revision. The revised manuscript may or may not be sent to the reviewers for another round of comments.
2. Accept with major revision. The revised manuscript sent to the reviewers for another round of comments.
3. Reject. The manuscript is rejected for publication by JUAH.
4. Unable to review. The manuscript is reassigning to another reviewers.

### 2-3-Post-Publication Evaluation

In addition to Peer Review Process, the JUAH Journal has Post-Publication Evaluation by the scientific community. Post-Publication Evaluation is concentrated to ensure that the quality of published research, review and case report meets certain standards and the conclusions that are presented are justified. The post-publication evaluation includes online comments and citations on published papers. Authors may respond to the comments of the scientific community and may revise their manuscript. The Post-Publication Evaluation is described in such a way; it is allowing authors to publish quickly about Humanity sciences concepts.

### 3-1- Writing Language

Publications in JUAH are in English or Arabic language. Authors whose first language is not English should make sure their manuscript is written in idiomatic English before submission. Please write your text in good English (American or British is accepted), language and copy-editing services are provided by the JUAH; hence, authors who feel their manuscript may require editing to eliminate possible grammatical or spelling errors are encouraged to obtain such services prior to submission. Authors are responsible for all costs associated with such services. ([Editing Language](#))

### 3-2- New Submissions

Submission to JUAH journal proceeds totally online and authors will be guided stepwise through the creation and uploading of the manuscript files. As part of the manuscript, authors may choose to submit the manuscript as a single file to be used in the refereeing process. This can be a Word document (\*.doc or \*.docx), that can be used by referees to evaluate the manuscript. All figures and tables encouraged to be embedded and included in the main manuscript file.

### 3-3-References

References list must be provided according to the JUAH references format in a consistent style. Where applicable, author(s) name(s), article title, year of publication, journal full name, article/chapter/book title, volume/issue number and the pagination must be present. Use of DOI is highly encouraged.

### 3-4-Formatting requirements

There are no strict formatting requirements but all manuscripts must contain the essential elements needed to convey your manuscript, for example, Abstract, Keywords, Introduction, Materials and Methods, Results, Discussion, Conclusion, Acknowledgement, Conflict of Interest and References. Please ensure all figures and tables should be embedded and included in the main manuscript file. for download Arabic template click here.

### 3-5-Revised Submissions

Regardless of the file format of the original submission, at revision the authors are instructed to submit their manuscript with JUAH format at Word document (\*.doc or \*.docx). Keep the layout of the text as simple as possible. To avoid unnecessary errors the authors are strongly advised to use the 'spell-check' and 'grammar-check' for the submitted manuscript. At this level the author(s) name and affiliation should be inserted.

### 3-6- Manuscript Submission and Declaration

While submitting a manuscript to JUAH, all contributing author(s) must verify that the manuscript represents authentic and valid work and that neither this manuscript nor one with significantly similar content under their authorship has been published or is being considered for publication elsewhere including electronically in the same form, in English. All authors have agreed to allow the corresponding author to serve as the primary correspondent with the editorial office, to review the edited manuscript and proof.

### 3-7- Manuscript Submission and Verification



Manuscripts are assumed not to be published previously in print or electronic version and are not under consideration by another publication. Copies of related or possibly duplicated materials (including those containing significantly similar content or using same data) that have been published previously or are under consideration for another publication must be provided at the time of online submission.

#### 4-MANUSCRIPT STRUCTURE

Manuscript literature and tenses must be structured as: Title; Abstract; Keywords; Introduction; Materials and Methods; Results and Discussion; Conclusion; Acknowledgements and References submitted in a file with limited size. The text should not exceed 25 double spaced type written or printed A4 pages with 25 mm margins and should be printed on one side only and all pages should be numbered. A covering letter signed by Author should be sent with the manuscript. Each manuscript component should begin on a new page.

##### 4-1-Title Page

The first page of the manuscript includes the title (capitalize only the first letter) of the article, followed by one-line space and the names of all authors (no degrees) and their addresses for correspondence, including the e-mail address of the corresponding author. The first letter of each name and main word should be capitalized. The title, author's name and affiliation should be centered on the width of the typing area.

##### 4-2-Manuscript Title

Title of up to 17 words should not contain the name of locations, countries or cities of the research as well as abbreviations. Avoid complicated and technical expressions and do not use vague expressions.

**Contacts:** University of Anbar, Journal of University of Anbar for Humanities

Site: <https://www.juah.uoanbar.edu.iq>

Tel: 07830485026

E-mail : [juah@uoanbar.edu.iq](mailto:juah@uoanbar.edu.iq)



## Index of published Articles History

| No. | Articles Title                                                                                                                                                                        | Authors                                           | Pages     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------|
| 1   | The Ancient Arabian Peninsula: Between Cities, Temples, and Archaeological Palaces                                                                                                    | Marwan A. Mohammed<br>Dr. Ahmed H. Ahmed          | 1749-1762 |
| 2   | Agriculture and Livestock in Oman through the books of travelers and countrymen from the third century AH to the eighth century AH                                                    | Nour Basem Mohammed<br>Dr. Abduljabbar M. Shrimes | 1763-1799 |
| 3   | The Political Role of the Communist Party After the February 8, 1963 Coup                                                                                                             | Talib Ahmed Dahal<br>Dr. Jamal F. Hamad           | 1800-1815 |
| 4   | Military architecture aspects in the countries of the Islamic Maghreb through the book "Dictionary of Countries" by Yakut Al-Hamawi (626AH/1229AD)                                    | Mohammed J. Mohammed<br>Dr. Hamad M. Nasief       | 1816-1839 |
| 5   | The Impact of Islamic Values on the Army and Its Military Discipline Until the End of the Umayyad Period (Adherence to the Orders of Prophet Muhammad, Peace Be Upon Him, as a Model) | Basim Khalaf Amer<br>Dr. Wael M. Saeid            | 1840-1858 |
| 6   | Tools of Islamic military discourse in the era of the Al-Rasala (The Message of the Prophet)                                                                                          | Aysar Ali Shakir<br>Dr. Suham J. Jasim            | 1859-1886 |
| 7   | Aspects of luxury in the urban aspect of Samarra city                                                                                                                                 | Ahmed Mohammed Salim<br>Dr. Naufal H. Abdulrahman | 1887-1907 |

## Geography

| No. | Articles Title                                                                                           | Authors                                         | Pages     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
| 8   | The Regional Dimension of Commercial Function in the City of Fallujah                                    | Sabaa Rikan Fajr<br>Dr. Abdulnasir S. Shaher    | 1908-1932 |
| 9   | Geomorphological Analysis of Landslide Risks Using (RS) and (GIS) Data in the Haditha Area, Western Iraq | Mohammed A. Mohammed<br>Dr. Ahmed Flayeh Fayadh | 1933-1963 |
| 10  | Changes in the Educational Levels of the Population of Al-Karmah District for the Period (1997-2021)     | Ahmed Younes Ibrahim<br>Dr. Ayad M. Mekhlif     | 1964-1976 |
| 11  | Climatic Suitability for Cotton Cultivation in Iraq                                                      | Azal Ismael Khalil<br>Dr. Khalid A. Abdullah    | 1977-2006 |
| 12  | The Geographical Analysis of Land Hajj Routes in Iraq and Their Economic Dimensions                      | Dr. Samah S. Alwan                              | 2007-2018 |
| 13  | The Spatial Analysis of Healthcare Centers in the Rural Areas of the Habbaniya District                  | Jabbar Senjar Abid<br>Dr. Bilal Baedan Ali      | 2019-2041 |
| 14  | Trends in Crop Production Changes in the Rural Areas of Al-Habbaniya District                            | Rahma Mezahir Ibrahim<br>Dr. Ismael M. Khalifa  | 2042-2067 |


**Educational and Psychological Sciences**

| <b>No.</b> | <b>Articles Title</b>                                                                                                                                                          | <b>Authors</b>                                    | <b>Pages</b>     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------|
| 15         | <b>Administrative Monitoring and its Relationship to the Administrative Development of Public Education School Female Principals in the City of Riyadh</b>                     | <b>Amal M. A. Al-Warthan</b>                      | <b>2068-2118</b> |
| 16         | <b>Proactive personality and its relationship to self-empowerment and creative self-efficacy among students of the College of Education for Pure Sciences / Ibn Al-Haytham</b> | <b>Dr. Anan Gh. Al. Safi</b>                      | <b>2119-2151</b> |
| 17         | <b>The Impact of The Analogical Thinking strategy Among the Fifth Grade Students' Achievement in Arabic Grammar and Their Evaluative Thinking</b>                              | <b>Dr. Majid L. Abdulrazzaq</b>                   | <b>2152-2179</b> |
| 18         | <b>The Role of Creative Teaching by Geography Teachers in Developing Critical Thinking Skills Among Middle School Students (A Field Study in Secondary Schools of Anbar)</b>   | <b>Iyad Yusuf Rasheed<br/>Dr. Aida Al Khatib</b>  | <b>2180-2198</b> |
| 19         | <b>The Extent of Geography Teachers' Use of Visual Thinking Skills in Teaching</b>                                                                                             | <b>Buthaina M. Jassim<br/>Dr. Moussa K. Hanna</b> | <b>2199-2213</b> |



**Republic of Iraq**  
**Ministry of Higher**  
**Education & Scientific**  
**Research**  
**University of Anbar**



**P. ISSN: 1995-8463**  
**E. ISSN: 2706-6673**

# **JOURNAL OF UNIVERSITY OF ANBAR FOR HUMANITIES**

**VOLUME 21- ISSUE 4**  
**DECEMBER 2024**



©Authors, 2024, College of  
Education for Humanities  
University of Anbar. This is an  
open-access article under the CC  
BY 4.0 license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



 [juah@uoanbar.edu.iq](mailto:juah@uoanbar.edu.iq)