

**المساءلة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية**

**د. سعد بن محمد المحيميد**

**قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية**

**جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**



## المساءلة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية

د. سعد بن محمد المحميد

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

### ملخص البحث :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة المساءلة الإدارية وتحسين الأداء لموظفات مركز دراسة الطالبات من وجهة نظر القيادات التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وصمم استبانة تكونت (٢٨) فقرة، وطبق الدراسة على (٥٦) من القيادات الإدارية بمركز دراسة الطالبات، وتبين من نتائج الدراسة أن درجة المساءلة الإدارية ودرجة تحسن الأداء للموظفات للموظفات بمركز دراسة الطالبات بشكل عام كانت متوسطة، وهذه النتيجة تشير إلى أن الرؤية للقيادات التربوية غير واضحة تماماً، كما يمكن أن يكون قد تسرب نوع من الملل والرتابة لدى الموظفات لعدم اتضاح ذلك لهن، وتبين وجود اثر طردي للمساءلة الإدارية على تحسن الأداء، أي كلما زادت المساءلة الإدارية يزداد تحسن الأداء. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وضع الباحث عدد من التوصيات والمقترحات.



## المقدمة :

تعيش الإدارة اليوم عصرًا يمتاز بالتجديد والبحث المستمر عن الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات والميادين الحكومية والصناعية والأعمال، ونتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي ظهرت حركات إصلاحية في بعض الأنظمة في السنوات الأخيرة، وذلك لمواكبة مستجدات العصر، والارتقاء بمستوى أداء الأفراد وتحسينه.

وقد أصبحت الأمم تتنافس في الارتقاء بمخرجات أنظمتها الاقتصادية والتربوية والسياسية والعسكرية، مما جعل النظام الإداري لكل المؤسسات الحلقة المستهدفة، بالمساءلة عن جودة المخرجات، وقدرتها على المنافسة وتحقيق معايير الجودة (سلامه، ٢٠١٣م، ص ٣)، هذا وتعد الإدارة مسئولة أمام المهتمين بالمؤسسة وذوي المصلحة بها، فهي ملتزمة بالإجابة عن كل ما يتعلق بأدائها أو وفائها بمسؤولياتها، ومن العناصر المهمة التي ترتبط بالإصلاح الإداري وتستحق البحث والاهتمام موضوع المساءلة الإدارية (المدني، ٢٠٠٧، ص ٢).

ويعد مفهوم المساءلة الإدارية من المفاهيم الحديثة المتجددة، فهي بمثابة حجر الأساس للإدارة العامة، وتتم من خلال وضع آليات تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين، ولا تكتمل هذه العملية دون إحداث تصويب ومعالجة للأخطاء ويتطلب من العاملين في المؤسسة الاستجابة والتعاون لإتمام هذه العملية، (Huque, 2011, p61).

وأشار الزعبي (٢٠٠٣م، ص ١٣) إلى ضرورة تواجد نظام للمساءلة في أي تنظيم إداري وذلك لضبط سلوك العاملين وإلزامهم بإتباع الأنظمة والقواعد التي يضعها هذا النظام بهدف إنجاز العمل، والحفاظ على حقوق

العاملين ، لذا فإن إتباع إجراءات المساءلة الإدارية يحافظ على مصالح المؤسسة و يصون حقوق العاملين ، كما أشار الجمعان وعبابنه (٢٠١٠ ، ص ٣٨٨) إلى أهمية دور الرقابة التي تشكل إحدى الحلقات الرئيسية التي يمكن من خلالها الحكم على فعالية ومدى كفاءة الأداء الفردي في المؤسسة.

وبينت حرب (٢٠١١م ، ص ٤٣) أن للمساءلة دور محوري في تشكيل العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة حيث تعمل على توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية ، كما تلعب دوراً مهماً في توجيه تركيز العاملين على نتائج عملهم ، كما تعمل على تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل ، كما أنها تعمل على تنمية الابتكار والإبداع والرغبة لدى العاملين في حالة تفعيلها عند إظهار الانجاز الحسن.

هذا وتعد القوى البشرية من أهم الموارد التي تقوم عليها المؤسسات المختلفة ، وتولي إدارة المؤسسات اهتماماً خاصاً بهذا المورد ، نظراً لأهميته ودوره الكبير في نجاح أي مؤسسة ، فهو مفتاح الانسجام والتوافق بين الموارد المختلفة ، ويسعى المسئولون عن إدارة الموارد البشرية إلى التحقق من كفاءة وفعالية العنصر البشري ، فكفاءة المؤسسة من كفاءة موظفيها ، ونجاح المؤسسة من نجاح أداء عناصرها البشرية ، التي يقوم عليها الدور الكبير في استخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة (الغول ، ٢٠١١ م : ٢).

ونظراً لمجاعة التغييرات العالمية في مجال الإصلاح الإداري ، بدأ في المملكة العربية السعودية في السنوات الماضية الاهتمام يتزايد في دراسة موضوع المساءلة الإدارية وتطبيقها وخصوصاً في الجامعات ، حيث بينت نتائج دراسة النباتي (٢٠١١م) أن القيادات الإدارية في جامعة أم القرى تمارس مجالات المساءلة الإدارية المتمثلة بالأداء ، والانضباط ، والجوانب الشخصية بدرجة

عالية ، كما بينت دراسة العتيبي (٢٠٠٨م) إلى أن للمساءلة الإدارية أثر على فاعلية الجامعات السعودية.

ومن خلال ماسبق رأى الباحث دراسة العلاقة بين المساءلة الإدارية وتحسين الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

### مشكلة الدراسة:

تتسلم الجامعات زمام التعليم العالي ، وتلعب دوراً كبيراً في ترسيخ مبادئ الإدارة الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المؤسسات الإدارية الأخذ بها ، وقد أثار موضوع الشفافية والمساءلة الإدارية اهتمام الباحثين ، سعياً لتوفير ممارسات إدارية نزيهة ، ونظراً للظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المؤسسات الاستجابة للمتغيرات التي تؤثر على تحسين الأداء للعاملين والمؤسسة على حد سواء ويضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.

وقد حظيت الشفافية والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد باهتمام متزايد من المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة ، ووضع التقرير الأخير لمنظمة الشفافية الدولية للعام ٢٠١٣ م المملكة في المرتبة (٦٤) على مستوى العالم ، والخامسة عربياً من حيث انعدام الشفافية والمساءلة وهو ما أكد الحاجة لزيادة التركيز على تبني مفاهيم المساءلة ومكافحة الفساد.

وأكدت بعض الدراسات على أهمية المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة : كدراسة الشريف (٢٠١٣م) التي بينت أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد المساءلة الإدارية المتمثلة بالانضباط الوظيفي ، والعمل والانجاز ، وأخلاقيات الوظيفة العامة ، وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في المؤسسة ، فأصبح من الضرورة البحث عن أسباب وجذور هذه

المشكلات وهو ما يظهر جلياً في الجامعات التي تعاني من مشكلات إدارية وهيكلية وأكاديمية متنوعة نتيجة لغموض لأنظمة الرقابة والمساءلة.

وهو ما أكدت عليه دراسة الحربي (٢٠١٢م)، مما أدى إلى تفشي المحسوبية وتجاهل مبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص، وعدم تواجد أسس لتوقيع العقوبات على العاملين، وعدم تحقق مبدأ العدالة في العقوبات الموجهة للموظفين، وتجاهل قواعد ولوائح عمل المؤسسة التعليمية، مما يؤثر ذلك سلباً على الأداء.

وبينت دراسة تينفوري (2011, Tinofirei) أن عدم التشجيع وغياب الترتيبات والمكافآت المالية لأداء الفرد العالي يؤثر سلباً على الأفراد مما يثبّط من أداءهم ويثبّط روح التنافس بين الموظفين، ويشير (Foot & Hook, 2008: 187) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم

وحيث أن الباحث يعمل وكيلاً لعمادة مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ ولإدراكه أهمية هذا الموضوع وكما أنه لا يوجد دراسات أو مؤشرات تشير إلى ضعف الأداء في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وإطلاع الباحث على الحاجة لدراسة المساءلة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء في المركز رأى أهمية موضوع المساءلة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء للموظفات من أجل الكشف عن مواطن الخلل واتخاذ الإجراءات المناسبة وتقديم المقترحات التي تفيدها المسؤولين وذوي



العلاقة ، ومن خلال ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة المتمثلة في الكشف عن العلاقة بين المساءلة الإدارية وتحسين الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

**أسئلة الدراسة:**

- ١ - ما درجة المساءلة الإدارية للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية ؟
- ٢ - ما درجة تحسن الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟
- ٣ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتحسن الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟

#### **أهداف الدراسة:**

#### **تهدف هذه الدراسة إلى :**

- الكشف عن درجة المساءلة الإدارية وتحسين الأداء لموظفات مركز دراسة الطالبات من وجهة نظر القيادات التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- الكشف عن العلاقة بين المساءلة الإدارية وتحسين الأداء لموظفات مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

#### **أهمية الدراسة:**

#### **تكتسب أهمية الدراسة في ما يلي :**

- تناول هذه الدراسة العلاقة بين المساءلة الإدارية وتحسين الأداء لدى الموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، وما يترتب عليها من إصلاحات إدارية وتطوير وتحسين للأداء.

- تهتم هذه الدراسة كل من القائمين على إعداد الإداريين في الجامعات، ليطلعوا على العلاقة بين المساءلة الإدارية وتحسين الأداء للموظفين، وأملًا في بناء اتجاهات إيجابية نحو المساءلة الإدارية.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تكون منطلقاً لإجراء دراسات أخرى حول المساءلة الإدارية في الجامعات أو في مؤسسات تربوية أخرى في المملكة العربية السعودية.

### حدود الدراسة:

#### تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على درجة المساءلة الإدارية ودرجة تحسين الأداء للموظفات والعلاقة بينهما بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية.
- الحد البشري: جميع القيادات الإدارية بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٥هـ - ١٤٣٦هـ.
- الحد المكاني: مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

### مصطلحات الدراسة:

#### ١. المساءلة:

تعرف على أنها: " تعبير عن مسئولية الأفراد عما يقترفون من أفعال"، (الشريف، ٢٠١٣م، ص ١٣).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: جملة من العمليات والأساليب التي يقوم بها القيادات الإدارية بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية ليتحققن من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها، وضمن أقصى المستطاع.

## ٢. المساءلة الإدارية:

تعرف على أنها: " مجموعة من الالتزامات والسياسات، والممارسات المصممة من أجل زيادة الاستخدام للممارسات التربوية السليمة، وتقليل الاستخدام للممارسات المستهلكة للوقت والجهد، وإيجاد آليات وسبل داخلية تمكن من التعرف الى تشخيص وتغيير مسارات الأداء التي تقود إلى عملية تعلم وتعليم دون المستوى "" (Hammond,1989, p7).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قيام القيادات الإدارية بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمساءلة الموظفين على ما يقمن بأدائه من عمل، وإشعارهن بدرجة هذا الأداء، وتشمل التفسير والتحفيز والتطوير والعقاب وما يتطلب من تصحيح وغيرها.

## ٣. تحسين الأداء

يعرف على بأنه: " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى". (المربع، ٢٠٠٤م، ص ٦٥).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: استخدام القيادات الإدارية بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وزيادة الإنتاجية والجودة بأقل تكلفة.

\* \* \*

## الإطار النظري: المبحث الأول: المساءلة: أولاً: مفهوما:

تعد المساءلة مبدأً أساسياً من مبادئ الإدارة، وهي مصطلح مرادف للمسؤولية، وتقوم عندما يتحمل شخص التزاماً يتعلق خاصة بالقيام بدور أو تنفيذ عمل ما، وتتطلب المساءلة بيان المهام وإسناد المسؤوليات وتصحيح الأخطاء، ويشير Startling كما ورد في العمري (٢٠٠٤، ص ١٧) إلى أن المساءلة هي: إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة الموجهة إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها وتتنامي مع الأنظمة والمعايير. وعرفها جرونلند Gronlund بأنها: الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء والتقدير عن النجاح والانجاز، وتشمل شرحاً وتفسيراً للأسباب المؤدية لذلك، وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف (أخو أرشيدة، ٢٠٠٦، ص ٣٣).

وتشير الشريف (٢٠١٣، ص ٢٣) إلى أن المساءلة تمثل قيام الفرد بمساءلة فرد آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به، وإشعاره بدرجة هذا الأداء، وأنها وسيلة يتم بواسطتها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسئوليات الموكلة له.

وبين سلامه (٢٠١٣، ص ١٥) أن المساءلة تتضمن مسؤولية كل فرد عن أعماله لتحقيق نتائج محددة وفق المنظومة التي يعمل بها، وعليه تقديم تفسير للإدارة لأسباب القصور في تحقيق النتائج والاستفادة من ذلك لتصحيح المسار، وتعزيز مواطن القوة لديه كمدخل لتقييم الأداء، وما يترتب عليه الحصول على مكافأة أو ترقية أم تلاحقه العقوبة والحرمان من المكافأة.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لتعريفات المساءلة أنها تعبير عن مسؤولية الأفراد عما يقتربون من أفعال، بحيث أن كل فرد مسئول عن

أفعاله ، سواء الرئيس أو المرؤوس ، ومن خلال هذه العملية يجيب الأفراد عن الأسئلة الموجهة إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، وتقديم المبررات للقيام بممارسة هذه السلوكيات.

### ثانياً: أهمية المساءلة:

ترتبط المساءلة بقيم الشفافية والديمقراطية ، وتحقيق الالتزام بالتنفيذ الصحيح والملائم للسياسات العامة، من خلال التوضيح المعقول و المقبول لتحمل المسؤولية نحو نتائج الأعمال ، وتظهر أهمية المساءلة في كونها وسيلة لتحسين بيئة المؤسسة من خلال توفير الثقة بين الموظف وصاحب العمل ، وبين الموظفين فيما بينهم ، فوجود المساءلة يدعم تصميم وتنفيذ السياسات بشكل فعال (السيبي، ٢٠١٠، ص ٤١).

ويرى بيترز ( Peters,2007, p19) للمساءلة أهمية في التركيز على تحسين الأداء ، حيث أنها توجه المجتمع ككل للطريق السليم ، وتعمل على تحسين الأداء الإداري الذي يؤدي الى تحسين الخدمات الهامة المقدمة للمجتمع ، كما أن لها دور مميز من خلال مراقبة وضبط البيروقراطية العامة ، فهي أساس لتطبيق الديمقراطية.

وأشار الشريف (٢٠١٣ ، ص ٢٠) إلى أن المساءلة تلعب دوراً محورياً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة ، فهي قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات ، وترتبط أهميتها القيمية بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين.

كما أشارت ماولا (Maula, 2006) أن أهمية المساءلة تكمن في تحسين الفعالية والكفاءة ، فإذا زوّدت باليات التغذية الراجعة حول أنشطة المؤسسة ، فإنها تعمل على تحسين إيصال الخدمات العامة ، كما أنها قادرة على تحديد

مواطن النجاح والفشل لدى المؤسسة ، وبالتالي تفتح باب التطوير والتجديد التلقائي بمعالجتها لنقاط الفشل ، وتقوية نقاط الضعف.

وذكر أخورشيده (٢٠٠٦ ، ص ٦٥) أن أهمية المساءلة تتمثل في أنها قيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين ، كما أنها وسيلة لتأسيس وتعزيز علاقات فعالة بين الشركاء والأطراف في العقد الاجتماعي ، كما أنها آلية لضبط العمل الإداري ، وضمان حسن التوجه وتحقيق الفاعلية والكفاءة لمنظمات الإدارة.

ويرى الباحث أنه يجب عدم النظر إلى المساءلة الإدارية على أنها مصدر خوف وقلق للموظفين من الإدارة ، بقدر مها هي أسلوب من الإدارة لمراجعة الأداء وتحسينه ، وتطوير مهارات العاملين في المؤسسة التربوية ، فهي تركّز على الأداء ، وتعمل على تنسيق جهود الفرق والأفراد داخل المؤسسة ، كما أنها تحدد وتشخص مواطن الضعف وتعمل على إصلاحه.

### ثالثاً: مكونات المساءلة

تشكل المساءلة مبدأ وقيمة وأداة مهمة من أجل تحسين وكفاءة وفعالية النظام الإداري ، لذلك لا بد من وجود مكونات للمساءلة حددت كما يلي (السيبي ، ٢٠١٠ ، ص ٤١ - ٤٢) :

#### ١- مصادر المساءلة :

يقصد بها كل من يضطلع بمهمة المساءلة سواء أكان فرداً أم مؤسسة.

#### ٢- أهداف المساءلة :

ويقصد بها ما تسعى المساءلة لتحقيقه.

#### ٣- معايير المساءلة :

وهي قياسات لتحديد الأداء ، ويمكن أن تحدد بموجب قوانين أو لوائح.

#### ٤- قوى المساءلة :

وهي الأسباب الدافعة لشعور الأفراد بأنهم مساءلون، ويمكن أن تكون مصادرها خارجية أو داخلية.

#### ٥- آليات المساءلة:

وهي الطرق والأساليب المتبعة التي يتم من خلالها تنشيط وتفعيل قوى المساءلة.

ويرى الباحث أن للمساءلة الإدارية مكونات وعناصر مترابطة، تبدأ بقبول الموظف للمسؤولية، والتعهد بإتمام المهام والواجبات الموكلة إليه، كما أنها تتكون من الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الصلاحيات المحددة، كما تتكون من السياسات واللوائح والقوانين الملزمة للسؤل والموظف.

#### رابعاً: أهداف المساءلة

تسعى عملية المساءلة إلى عدد من الأهداف (السبيعي، ٢٠١٠م، ص ٤٣؛ أخورشيدة، ٢٠٠٦م، ص ٣٨-٣٩؛ الشريف، ٢٠١٣م، ص ١٩؛)، وتمحور حول ثلاثة أهداف هي:

#### - المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم:

تعد المسؤولية أداة لتوجيه السلوك، وهي كضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة، حيث تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء، أما الرقابة فتهدف إلى منع استغلال السلطة، وقد وضع نظام الرقابة لضمان اتساق السلوك مع القوانين.

#### - المساءلة كنوع من الضمان:

بحيث تشكل المساءلة وسيلة يضمن العاملين والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر، لهذا تعد المساءلة كنوع من الضمان.

## - المساءلة كعملية للتحسين المستمر:

عند تحقيق المساءلة للهدفين السابقين تكون أداة لخفض السلبية في الأداء، وتخلق استعداداً مسبقاً لدى العاملين للبحث، كما أنها تعني محاولة تشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء، وتحديد الأخطاء وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي الى تلك الأخطاء لتلافيها، وكذلك التركيز على مواطن القوة واستغلال وتوظيف أكبر قدر من إمكانيات العاملين، وتحقيق المساءلة مشاركة إيجابية بين المساءل والمساءل، ويشجع القادة والعاملين على قبول وتحمل المساءلة، وتحمل الخطأ كجزء طبيعي من عملية التعلم.

وأشار أبو حشيش (٢٠١٠، ص ٦٠٥) الى أن المساءلة تهدف إلى: تحديد نقاط الضعف وتصحيح الأخطاء ومحاولة منع تكرارها، ومحاولة الوصول إلى مستوى الإتقان، أو إلى مستوى عال من الأداء، والتخلص من المحسوبة في الأداء، وتوجيه الإدارة نحو الاستقامة في العمل، وتحديد قواد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، والتركيز على أهمية المدخلات والممارسات ثم المخرجات المقاسة بدقة.

ويرى الباحث أن المساءلة كعملية إدارية تهدف إلى فهم أداء البرامج والخدمات والعمليات، وتحديد معايير لتوقعات الأداء، كما أنها تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عمليات التقييم والتغذية الراجعة والتحكم والرقابة، كما تهدف إلى تقليل حجم الأخطاء أثناء التنفيذ.

## خامسا: مبادئ المساءلة

لا بد من وجود مبادئ لتطبيق المساءلة، وذكر كان (Khan, 2007, 2) أن على المؤسسة أن تتبع معايير محددة لتطبيق المساءلة، ومن هذه المعايير تحديد العلاقة بين الموظف والمسئول، وتحديد العلاقة مع موارد المؤسسة البشرية



والمادية ، كما يجب تحديد معيار للثقة بين المسئول والموظف ، وتحديد الصلاحيات الممنوحة للمسئولين.

وذكر أخورشيده (٢٠٠٦م ، ص ٤٧) عدة مبادئ أهمها :

- ١- **وضوح تعليمات النظام وقواعده ووضوح عواقب المخالفات.**  
لا بد أن يكون هناك قواعد واضحة ومحددة يتقيد بها العاملون ، ويلتزمون بها ، ولا بد من معرفة المواقف لكل مخالفة وذلك لردع وقوع أي مخالفة.
- ٢- **المباشرة في تطبيق الجزاء.**

إيجاد ارتباط بين المخالفة والجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً ، ويجب دراسة العقوبة قبل تطبيقها ، والتحقيق في المخالفة وأسباب وقوعها.

### ٣- **العدالة في تطبيق الجزاء :**

يجب السير على مبدأ العقوبة المتساوية لنفس المخالفة ، وعدم السماح بالتدخل في تخفيف العقوبة لعامل دون آخر بسبب المحسوبة.

### ٤- **تجانس العقوبة مع المخالفة :**

يجب أن يدرك العاملون أن العقوبة لا ترتبط بشخص أحدهم ، وإنما العقوبة بنوع المخالفة ، وإنها ستطبق على كل من يرتكب المخالفة بغض النظر عن الشخص المخالف.

### ٥- **مبدأ التدرج في شدة العقاب :**

يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة ، ودرجة تكرارها.

ومن خلال استقراء المبادئ السابقة للمساءلة الإدارية يتبنى الباحث مبدأ وضوح التعليمات ، وتطبيق الجزاء السلبي أو الايجابي مباشرة ، ومبدأ الجزاء من جنس العمل ، والعدالة في التطبيق ، ومبدأ التدرج في العقوبة.

## سادسا: أنواع المساءلة

تعددت الآراء حول تصنيف المساءلة، وقد تباينت التصنيفات لأنواع المساءلة، وذلك حسب آراء وتعريفات الباحثين لمصطلح المساءلة، وقد قسم سميث Smith المساءلة الى ثلاثة انواع كما ورد في أبو حشيش (٢٠١٠، ص ٦٠٤): المساءلة الأخلاقية، والمساءلة المهنية، والمساءلة التعاقدية.

وأشار (Metzenbaum, 2006, p6) الى ان للمساءلة أربعة أنواع وهي:  
- المساءلة المالية: ويقصد بها إنفاق الأموال على النحو المسموح، مع تكاليف اقل ما يمكن.

- المساءلة الأخلاقية: ويقصد بها التعامل الذاتي داخل المؤسسة، وعدم تضارب المصالح، والقضاء على مبدأ الاحتيال أو الإساءة داخل المؤسسة.

- المساءلة الديمقراطية: ويقصد بها إشراك العاملين في اتخاذ القرارات واعتماد مبدأ اللامركزية في الرقابة.

- مساءلة الأداء: ويقصد بها التعامل مع البرامج الفعّالة والفاعلة من حيث الإنتاج وتخفيض التكلفة.

ويرى الباحث تصنيف المساءلة حسب من يقوم بعملية المساءلة كالمفتشون والمدققون، وذوي الخبرة العالية من المسؤولين، كما يمكن تصنيفها حسب الجهة التي تتم مساءلتها كمساءلة المؤسسة ككل، أو مساءلة الأفراد داخل المؤسسة كجماعة (كقسم) أو ككل فرد على حدة، كما يمكن تصنيفها على حسب السمة الغالبة على سلوك المؤسسة: كالمساءلة المالية، أو مساءلة الإجراءات وسير العمل.

## سابعاً: أساليب المساءلة

يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى المساءلة بأحد الأسلوبين الآتيين (حويل، ٢٠١٠، ص ٣٩):

### ١- الأسلوب السلبي:

يستند هذا الأسلوب في حفظ النظام ومراعاة قواعده إلى إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام خوفاً من العقاب، وجعل الجزاء حاضراً في ذهن العامل، مما يدفعه إلى التفكير بأن الجزاءات هي غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، والحفاظ على حقوق العاملين.

### ٢- الأسلوب الإيجابي:

يستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المؤسسة، إذ يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين إذا كان سلوكهم متماشياً مع قواعد المؤسسة، وقد يستخدم العقاب نتيجة للسلوك الغير مرغوب فيه، بشرط أن يكون الهدف من العقاب مساعدة العامل على تجنب السلوك الغير مرغوب فيه، وعدم تكرار المخالفة.

ويرى الباحث أن المساءلة الإدارية تتم عندما يكون العاملون في المؤسسة مسئولون عن كل ما يقومون به من أفعال وتصرفات، حيث تتم مساءلة أعمال الفرد داخل المؤسسة، ومساءلة نتائج أعمالهم، وذلك من خلال فرض عقوبات التي تحد من النتائج، وتعزيز السلوكيات التي تعمل على زيادة الإنتاجية.

### ثامناً: معوقات المساءلة الإدارية

الرغم من وجود فوائده لتطبيق عملية المساءلة، إلا أن هناك معوقات لتطبيقها، وتقسم هذه المعوقات (حرب، ٢٠١١م، ص ٤٥ - ٤٦) إلى:

## أولاً: معوقات إدارية تشمل على ما يلي :

صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته، وتعقد اللوائح والإجراءات، وضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة، وكثرة التغييرات في القوانين والنظم والتعليمات، مما يصعب ممارسة المساءلة بطريقة منظمة، وكمعملية متصلة.

## ثانياً: معوقات اجتماعية وتشمل على ما يلي :

هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي الى شيوع المحسوبية، وانخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري، مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد، وتفشي انتشاره الأمر الذي يحول دون تفعيل عملية المساءلة، وضعف النشاطات التدريبية الهادفة الى تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها، وضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للعاملين، وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف التنظيمي، كتأهيل الموظفين الجدد.

وقدم زاري (Zarei, 2000, p51-53) مجموعة من المعوقات التي تواجه المساءلة الإدارية، ومنها سوء الإدارة، وعدم فعالية وكفاءة السياسات الموضوعية، والتعارض في وجهات النظر، وتضارب المصالح داخل المؤسسة. ويرى الباحث أن من المعوقات التي تواجه المساءلة الإدارية ضعف التخطيط، وضعف اللامركزية، وصعوبة تفعيل نظام الرقابة، وتضخم حجم الجهاز الإداري، وتشابك وتعقيد اللوائح، وانتشار الفساد، وهيمنة المحسوبية، وضعف ثقافة المساءلة داخل المؤسسة.

\* \* \*

## المبحث الثاني : أداء العاملين

### أولاً : المفهوم :

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر، لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، وذلك لتحديد نوعية وكمية الأداء المتوقع من الأفراد. وقد تعددت التعريفات لمفهوم الأداء والعوامل المؤثرة على الأداء لما لها من أهمية كبيرة في ظل التطورات والتغيرات المتنامية والجديدة.

وأشار ريتمان وويلكنسون (Redman & Wilkinson, 2008, p223) إلى أن أداء العاملين يستخدم في ترشيح الموظفين لشغل مناصب ووظائف عليا، حيث يتم التعيين عبر المفاضلة في الأداء، فيما أكد تورينغتون وآخرون (Torrington, et..al,2008, p302) على أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين ومدة استمرارهم وبقاؤهم داخل المؤسسة.

ويعتبر الأداء (قصاب، ٢٠٠٨ : ٨٨) المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، إذ أنه يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كونه يعد من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، حيث تتجه معظم وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها نحو تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من كفاءة الأداء والإنجاز وذلك في سبيل تحقيق نجاحها وثباتها واستمرارها، إذ إن هذه النتائج لا يمكن الوصول إليها دون تتبع أداء الفرد ومستوى كفاءته بصورة مستمرة.

ويرى الباحث أن الأداء يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات الموكلة من قبل المسؤولين، فهو يمثل النتائج النهائية من حيث الكم والنوع، والتكلفة

التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.

### **ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:**

يعتبر قياس الأداء مبدءاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة القدرات وكفاءة أداء العاملين في المنظمات. ويهدف إلى ربط الاستراتيجيات والأهداف المنشودة للمنظمة مع إدارة الأداء، لذا فانه من المهم للمؤسسات والمنظمات قياس نتائج إدارتها وأعمالها حتى لو لم تحصل على المردود أو المكافأة المرجوة تحقيقها. حيث أن قياس الأداء والمعلومات الناتجة منها يرشد المنظمة بالتحول إلى الأفضل والأحسن في السنوات القادمة (بن عبود، ٢٠٠٩).

ويؤكد دينسي وغريفن ( Denisi & Griffin, 2001, p298 ) أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية، وتتيح فرصة مراجعة وإعادة النظر في سلوك العاملين، كما انه جزء من عملية تنظيمية مهمة، فيمكن من خلالها مراجعة خطط ونظم العمل في المؤسسة، كما يشكل الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء في المؤسسة.

ويرى الباحث أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتبارها النتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة ككل، فالأداء الوظيفي انعكاس لقدرات ودوافع العاملين، والمؤوسين والقادة بما يخدم مصلحة المؤسسة، ويحقق أهدافها.

### **ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي**

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها(ناصر، ٢٠١٠م، ص٦٨):

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢. نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣. كمية العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطلع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ويرى الباحث أن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في ما يلي:

- العمل والإنتاج: ويشمل على كم الإنتاج، وسرعة الانجاز، ونوعية الإنتاج ومقدار الأخطاء، ومستوى إتقان المهارات.

- المواظبة: وتشمل على الالتزام بمواعيد الدوام، والاستخدام الأمثل للإجازات، والعلاقة مع المسؤولين.

- العلاقات الاجتماعية: وتشمل على التعاون مع الزملاء، والجمهور، والرؤساء.

- عوامل شخصية: وتشمل على القدرة على حل المشكلات، وتطوير الذات، والجدية والحرص، والمسؤولية تجاه العمل.

### رابعاً: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ويتأثر الأداء بالموقف وما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، كما يتأثر بالوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو والتقدم الوظيفي، كما أن الأداء يتأثر بالدافعية الفردية وكل ما يتعلق بالرغبة الموجودة لدى العاملين

للإنجاز والعمل ، ويتحدد الأداء بقدرة الفرد على أداء العمل (السكران، ٢٠٠٤، ص ٦٠).

ويرى الباحث أن من معوقات الأداء الوظيفي ضعف المعرفة بكيفية أداء العمل ، و ضعف اكتساب مهارات أساسية لأداء المهام ، وضعف التدريب ، و ضعف المتابعة من قبل الرؤساء ، و ضعف معرفة العاملين بالمهام المطلوبة لعدم تحديد المسؤوليات والمهام ، واعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمؤسسة ، والمحابة و ضعف الشفافية في صرف العلاوات والمكافآت ، و ضعف الحماسة تجاه العمل.

### **خامسا : العوامل المؤثرة في الأداء**

يلعب المدير دوراً رئيسياً في توجيه العاملين ، كما يلعب دوراً محورياً في الإشراف عليهم بهدف الوصول لإدارة فاعلة للأداء ، وللمدير دور رئيسي في تحسين الأداء للعاملين وذلك من خلال ما يلي (العكش، ٢٠٠٧م، ص ٤٥):

- تشجيع العاملين على المحاولة للتفكير الإبداعي والتطويري.
- تنويه العاملين لنقاط الضعف والقصور بطريقة صحيحة بناءة.
- ينمي مهارات العاملين عن طريق تفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين.
- تنبيه المدراء في المؤسسة للعاملين إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي.

### **سادسا : تحسين الأداء**

استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، ويتطلب تحسين الأداء توازن أربعة مكونات وهي : الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة(ناصر، ٢٠١٠م، ص ٥٥).



وأطلق الخزامي (١٩٩٩م، ص ٤٤ - ٤٥) على تحسين الأداء المعتمد على التوازن بين هذه المكونات الأربعة "إدارة التحسين الشامل" والذي يتكون من خمسة عناصر رئيسة وهي:

١- التوجيه: ويتمثل في الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

٢- المفاهيم الأساسية: وتتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

٣- عمليات التسليم: وتتمثل في عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد قدرتها على التكيف، وفي الوقت نفسه تخفض التكلفة والجهد.

٤- التأثير التنظيمي: وهو كل ما يتعلق بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

٥- المكافآت والاعتراف بالفضل: ويتمثل بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

وقد حدد هاينز (Haynes & Bobrow, 1998) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي كالآتي:

- تحسين الموظف: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- تحسين الوظيفة: وتتمثل في التغيير في مهام الوظيفة، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تحسين أداء الموظفين، ويجب تحديد ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة.

- **تحسين الموقف:** وتمثل في معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطط الاتصال والمسئولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى. ويرى الباحث أن تحسين الأداء يتمثل بمعرفة العوامل التي يمتلكها الموظف من مهارات ومعارف، واهتمامات وقيم واتجاهات، ودوافع خاصة بالعمل، ومعرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من متطلبات وتحديات وفرص العمل والترقيات، والاهتمام بالبيئة التنظيمية التي تؤدي إلى كفاءة الأداء، والتركيز على مناخ العمل الايجابي.

\* \* \*

## المبحث الثالث: لحة موجزة عن مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

لقد التحقت الطالبات بكليات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عن طريق الانتساب قبل افتتاح المركز سنوات عديدة، وفي عام ١٣٩٣ / ١٣٩٤ هـ بلغ عدد الطالبات المنتسبات في كلية الشريعة (٦٥) طالبة وفي كلية اللغة العربية طالبة واحدة ثم توالى التحاق الطالبات بأعداد متزايدة عن طريق الانتساب في كليات الجامعة إلى إن صدر قرار إنشاء مركز دراسة الطالبات حيث أتاحت الفرصة للطالبات للالتحاق عن طريق الانتظام مع الاستمرار بالالتحاق عن طريق الانتساب والتعليم عن بعد وذلك في أقسام المتاحة وفق متطلبات التنمية .

• أنشئ مركز دراسة الطالبات بقرار المجلس الأعلى للجامعة في جلسته الثانية ذي الرقم ١٤٠٣/٣٦/١٤٠٤ وتاريخ ١٤٠٧/٧/٢١ هـ وذلك بتوفير الدراسات العليا للطالبات وللإشراف على الطالبات المنتسبات في المرحلة الجامعية بناء على الفقرة (ج) من المادة (١٧) من نظام الجامعة .

• أول نواة للمباني المركز كانت مكتب ملحق بكلية العلوم الاجتماعية للطالبات حتى عام ١٤٠٥ هـ ثم انتقل إلى فلة مستأجرة في منطقة الملز - شارع الظهران واستمر العمل فيها من عام ١٤٠٥ هـ إلى عام ١٤١٣ هـ ثم انتقل إلى مباني جامعة الإمام في الملز وفي الفترة الحالية أصبح يشمل ثلاث فروع (الملز - البطحاء - النفل).

• أول موظفة إدارية رسمية عينت بالجامعة هي منيرة بنت محمد الرضيان - تخصص علم اجتماع من جامعة الملك سعود حيث عينت بتاريخ ١٤٠٣/٦/١٥ هـ وكلفت برئاسة مركز دراسة الطالبات (آن ذاك).

- أول عميد عين لمركز دراسة الطلبات هو سالم بن عبدالله الدخيل -  
رحمة الله عليه - تخصص عقيدة من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
وذلك لفترة من ١٤٠٤/٧/٢١ هـ حتى عام ١٤٠٧/٧/٢١ هـ وجاء قرار  
تعيينه ضمن قرار إنشاء المركز ذي الرقم ١٤٠٣/١٤٠٤/٢٦ هـ وتاريخ  
١٤٠٤/٧/٢١ هـ .
- أول من كلف وكيل لمركز دراسة الطلبات هو عبدالعزيز بن محمد  
السديري - تخصص سنة وعلومها من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
وذلك خلال الفترة من ١٤٠٤/١٢/١٧ هـ حتى ١٤٠٨/٤/٢٤ هـ متعة الله  
بالصحة .
- أول معيدة تعينت في مركز دراسة الطلبات هي هند بنت على لبان -  
تخصص مكاتب من جامعة الملك عبدالعزيز حيث عينت بكلية العلوم  
الاجتماعية في تاريخ ١٤٠٥/٤/١ هـ .
- أول محاضرة الجوهره بنت عبدالله بن حميد - شريعة تخصص فقه من  
جامعة ام القرى في تاريخ ١٤٠٥/٢/٢٢ هـ .
- أول من كلفت وكيلة للمركز صالحه بنت راشد الغنيم - اللغة العربية  
تخصص فقه اللغة من جامعة ام القرى - وذلك خلال الفترة من  
١٤٠٧/١١/٥ هـ حتى ١٤٠٩/١١/٥ هـ وتعد اول عضوه هيئة التدريس  
تحمل شهادة الدكتوراه في المركز .
- أول مديرة لمركز دراسة الطلبات هيلة بنت محمد البليهد - تخصص  
إدارة عامة من جامعة الملك سعود - وذلك للفترة من ١٤٠٩/٣/٢١ هـ حتى  
١٤١٤/٢/١٣ هـ وتعد أول مستشارة إدارية وذلك من عام ١٤١٨ هـ حتى  
عام ١٤٢٩/١/١٤ هـ .

• أول معارة لمركز دراسة الطلبات من كلية التربية للبنات الأقسام الأدبية هي منيرة بنت سليمان العلولا - تخصص اللغة العربية من كلية التربية للبنات - حيث أعيرت للعمل كوكيلة للمركز دراسة الطلبات ، خلال الفترة من ١٤٢١/٨/١٦ هـ لمدة سنتين .

• أول مناقشة علمية تمت لطالبة خارج المملكة عبر الانترنت والهاتف بتاريخ ١٤٢٣/١١/١٩ هـ وتعد سابقة لجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ممثلة بمركز دراسة الطلبات هي مناقشة رسالة الدكتوراه في الفقه والمقدمة من نورة بنت عبدالله المطلق ، حيث تمت مناقشتها عبر الانترنت والهاتف أثناء تواجدها في الولايات المتحدة الأمريكية - واشنطن - من معهد العلوم الإسلامية التابع لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عن طريق لجنة المناقشة مباشرة من مركز دراسة الطلبات في المملكة العربية السعودية الرياض - الملز .

• أول وكيل للجامعة لشؤون الطالبات خالد بن سعد المقرن والذي كلف بقرار معالي وزير التعليم العالي رقم ٣١٨/أ وتاريخ ١٤٣٠/٣/٨ هـ

### **الدراسات السابقة:**

يتناول هذا الجزء عرض للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المساءلة الإدارية، وموضوع تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، وقد قام الباحث بترتيبها ابتداء بالأحدث فالأقدم كما قام بتقسيمها على محورين وفي ما يلي عرض هذه الدراسات :

### **المحور الاول: دراسات تتعلق بالمساءلة الادارية**

اجرى الجلابنة، والعتوم(٢٠٠٨م). وهي بعنوان " درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية و الخاصة"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية

لدى مديري ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة ضمن أربعة مجالات هي: العمل والانجاز، والانضباط الوظيفي، وأخلاقيات المهنة، والتصرف الشخصي، وتكونت عينة البحث من (١٠٠) مدير، ورئيس قسم، وتم استخدام استبانة من إعداد وتطوير الباحثين، حيث بلغ معامل الثبات لأداة المساءلة الإدارية (0.93)، وتبين من النتائج إن درجة المساءلة الإدارية كانت متوسطة في مجالات أخلاقيات المهنة، والانضباط الوظيفي والعمل والانجاز والتصرف الشخصي والمساءلة ككل.

وأما دراسة حويل (٢٠٠٨م). فهي بعنوان "واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها". وهدفت هذه الدراسة الى تعرف مستوى تطبيق المساءلة الإدارية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بعمان، وقد تبين من نتائج الدراسة ان مستوى تطبيق المساءلة الإدارية كانت بدرجة مرتفعة، وتبين وجود علاقة طردية بين مستوى تطبيق المساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بعمان.

وجاءت دراسة العتيبي (٢٠٠٨م). بعنوان "أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتبين من نتائج الدراسة درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفع، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية) الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية.

وأجرى الحسن (٢٠١٠م). دراسة بعنوان "درجات المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم"، هدفت هذه الدراسة على التعرف إلى درجات المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت بتطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية مقدارها (٢٤٥). وأظهرت نتائج الدراسة: - أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام، كما تبين أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام، . وتبين وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

ووضحت دراسة أبو حشيش (٢٠١٠م). والتي بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة بمحافظة غزة تجاه المعلمين". هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة طبق الباحث الدراسة على عينة مكونة من (٢١٢) معلم ومعلمة في محافظة غزة، وتبين من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة في بعدها الإداري والفني.

ففي دراسة اكبوري (AKPOREHE, 2011). التي بعنوان " دور المساءلة على أداء المعلمين في نيجيريا"، هدفت هذه الدراسة الى تقييم المساءلة تجاه المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم أداة الدراسة حيث استخدم الاستبيان، وطبق الدراسة على عينة مكونة من (٣٥٣) معلم ومدير يعملون في (٣١) مدرسة، وتبين من نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة كانت عالية، كما تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين توجهات المعلمين والمديرين حول تطبيق المساءلة.

وأما دراسة النباتي (٢٠١١م). بعنوان " واقع ممارسات القيادات لمجالات المساءلة الإدارية ومعوقاتها في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة". وهدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة القيادات لمجالات المساءلة الإدارية التي تتمثل في (الأداء - الانضباط - الجوانب الشخصية) ومستوى تطبيقها، والتعرف على المعوقات التي تعوق ممارستها في جامعة ام القرى، وتبين من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بجامعة أم القرى لمجالات المساءلة الإدارية بدرجة عالية، وأن مستوى المخالفات الوظيفية التي يتم بها تطبيق المساءلة الإدارية من قبل القيادات الإدارية كانت في حال حدوث المخالفة للمرة الثانية، وكان من ابرز المعوقات هي غموض في الوصف الوظيفي للموظف.

### **المحور الثاني: دراسات تتعلق بتحسين الأداء**

اجرى باعمر (٢٠٠٧م). دراسة بعنوان " المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى المهارات الإبداعية للقائد الإداري، وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة



عُمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، لتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث إستبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة بلغ تعداد المجتمع الأصلي (٤٩٥) مفردة ، وبلغ حجم العينة (٣٧٢) مفردة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لأبعاد المهارات الإبداعية للقائد الإداري في الوزارات العُمانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت بدرجة مرتفعة ، وجاء مستوى الأداء الوظيفي أيضاً مرتفعاً ، وأن هناك أثر للمهارات الإبداعية للقائد الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عُمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

وأما دراسة تينفوري (Tinofirei, 2011) بعنوان "العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الغير الربحية". هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل الفريدة التي من شأنها أن تعزز أو تثبط أداء الموظفين في المنظمات الغير الربحية في زمبابوي. قام الباحث بتجميع البيانات من أفراد عينة الدراسة المكونة من (١٢٧) موظف وموظفة يعملون في عدة منظمات غير ربحية (المدارس العامة) . واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأظهرت النتائج التالي أن العوامل المؤثرة على أداء العاملين : أولها ، غياب الترقيات والمكافآت المالية لأداء الفرد العالي يؤثر سلباً على الأفراد مما يثبط من أداءهم ويثبط روح التنافس بين الموظفين والموظفات الذين يعملون في منظمات غير ربحية. ثانياً ، عدم إتاحة فرص العمل الشاغرة داخل المنظمات نفسها دون الحد من الفائدة الأساسية مثل المعاش . وفي النهاية.

أجرى سلامة دراسة (٢٠١٣م). بعنوان " دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره " ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى درجة المساءلة في تحسين أداء العاملين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين ، وكذلك التعرف على

سبل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٢٤٥ معلم ومعلمة، و ٢٠٥ مدير ومديرة، ونبين من نتائج الدراسة ان درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، ، وأوضحت الدراسة أن هناك معوقات حقيقة تحد من وجود مساءلة فاعلة تتمثل في ثلاثة جوانب: معوقات من جانب إدارة التعليم، معوقات من جانب مدير نفسه، معوقات من جانب المعلمين.

وبينت دراسة الشريف (٢٠١٣م). التي بعنوان "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أعدت استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وطبقت الباحثة الدراسة على عينة مكونة من (٣٢٠) موظفاً إدارياً، وتبين من نتائج الدراسة وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم، كما تبين من النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، كما تبين وجود علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي - العمل والانجاز - أخلاقيات الوظيفة العامة - المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

## التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة موضوع المساءلة الإدارية، والأداء الوظيفي، فهذه الدراسة تسعى لمعرفة العلاقة بين المساءلة الإدارية وتحسين الأداء لموظفات مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام، وقد تناولت هذه الدراسة المساءلة الإدارية واتفقت بذلك مع دراسة اكبوري (AKPOREHE, 2011)، ودراسة النباتي(٢٠١١م)، ودراسة الحسن(٢٠١٠م)، ودراسة أبو حشيش(٢٠١٠م). ودراسة حويل (٢٠٠٨م)، ودراسة العتيبي(٢٠٠٨م)، ودراسة الجلابنة، والعتوم(٢٠٠٧م)، وتناولت دراسة تينفوري Tinofirei (2011)، ودراسة باعمر (٢٠٠٧م) موضوع الأداء الوظيفي، في حين اتفقت دراسة سلامة(٢٠١٣م)، ودراسة الشريف(٢٠١٣م) مع الدراسة الحالية بموضوع المساءلة وتحسين الأداء، واختلفت هذه الدراسة مع اكبوري(AKPOREHE, 2011) دراسة النباتي(٢٠١١م)، دراسة أبو حشيش(٢٠١٠م). ودراسة العتيبي (٢٠٠٨م) ودراسة الجلابنة، والعتوم(٢٠٠٧م). ودراسة سلامة(٢٠١٣م)، بالمنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي، واتفقت مع دراسة الحسن(٢٠١٠م)، ودراسة حويل(٢٠٠٨م)، ودراسة الشريف(٢٠١٣م) في استخدام المنهج الإرتباطي. واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والحدود الزمانية والمكانية. وأظهرت نتائج الدراسات السابقة أن هناك تباين في تطبيق المساءلة الادارية، وبشكل عام جاءت مرتفعة، كما أن هناك علاقة ايجابية بين المساءلة الادارية والرضا وتحسن الأداء؛ حيث أن تؤدي إلى الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة)، وأوضحت الدراسات السابقة أن هناك معوقات حقيقة تحد من وجود مساءلة فاعلة تتمثل في ثلاثة جوانب: معوقات من جانب إدارة

التعليم، معوقات من جانب مدير نفسه، معوقات من جانب المعلمين، كما بينت نتائج الدراسات السابقة أن هناك عوامل تؤثر على غياب الترقيات والمكافآت المادية لأداء الفرد العالي يؤثر سلباً على الأفراد مما يثبط من أداءهم ويثبط روح التنافس بين الموظفين والموظفات الذين يعملون في منظمات غير ربحية، ويتوقع من هذه الدراسة أن تكشف عن مستوى المساءلة الإدارية و مستوى تحسين الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية، والعلاقة بينهما.

### منهج الدراسة :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والذي عرفه العساف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، ١٩٨٩م: ١٩١ - ١٩٢)؛ وذلك للإجابة على السؤالين الأول والثاني، وللإجابة على السؤال الثالث استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الإرتباطي الذي: "لا يقتصر على وصف الظاهرة فقط، بل يعتمد على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، إذ يقتضي المنهج الإرتباطي ما اذا كانت التغيرات في احد العوامل تقترن بتغيرات في عامل آخر، وقد تتفاوت درجة العلاقة، كأن تكون تكون ضعيفة أو متوسطة أو تامة، ويمكن أن تكون علاقة موجبة أو سالبة بدرجات متفاوتة" (الكيلاوي والشريفين، ٢٠١١، ص ٢٩).

### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعام ١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ والبالغ

عدددهم (٥٦) حسب إحصائية إدارة العلاقة العامة بعمادة مركز دراسة الطالبات ١٤٣٦هـ.

### عينة الدراسة:

نظرا لكبر مجتمع الدراسة، فإن الباحث أخذ جميع مجتمع الدراسة؛ حيث تم تصميم الاستبانة إلكترونيا، ومن ثم إرسال رابط الاستبانة لجميع القيادات الإدارية بمركز دراسة الطالبات وبلغت نسبة الإجابة ٤٣٪ بحمد الله.

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة الدراسة - استبانة - بناءً على ما جاء في تساؤلات الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار الإطار النظري، والدراسات السابقة وقد تكونت الاستبانة من (٢٨) عبارة بنيت لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة عن واقع ممارسة المساءلة الإدارية وتحسين الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية بمركز دراسة الطالبات وجاءت الاستبانة في محورين:

▪ المحور الأول: تضمن (١٤) عبارة تكشف عن درجة ممارسة المساءلة الإدارية من قبل القيادات الإدارية.

▪ المحور الثاني: وتضمن (١٤) عبارة تهدف إلى معرفة درجة تحسن الأداء لموظفات مركز دراسة الطالبات.

وقد اتخذ الباحث مقياس ليكرت الخماسي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) للإجابة عن كل عبارة من عبارات الاستبانة حيث كان مقياس الدرجة كما هو مبين في التالي:

- من ١.٠٠ إلى ١.٨٠ يمثل (منخفضة جدًا).
- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل (منخفضة).

- من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ يمثل (متوسطة).
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ يمثل (عالية) .
- من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ يمثل (عالية جداً).

### صدق أداة الدراسة:

أشار (العساف، ٢٠١٢، ص ٣٨٧) إلى أنّ صدق الاستبانة يعني التأكد من أنّها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. ويقصد بالصدق عند (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢م، ص ١٧٩) "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفردتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة من خلال:

#### أ. الصدق الظاهري للأداة :

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، من خلال عرضها بصورتها الأولى على عدد من الزملاء المحكّمين، من أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات، للاستفادة من آرائهم، وخبراتهم، وملاحظاتهم من حيث ملائمة العبارات وصياغتها بنائياً ولغوياً، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي صنفت ضمنه، ثم قام الباحث بالإطلاع على وجهات نظرهم وملحوظاتهم والاستفادة منها.

#### ب. صدق الاتساق الداخلي للأداة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات عينة الدراسة، ثم قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول (١) يوضح ذلك :

## الجدول (١) : معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والمحور

رقم الفقرة	محور المساءلة الادارية	محور تحسن الاداء
١	❖❖ ٠.٦٣٧	٠.٤٧١
٢	❖❖ ٠.٦٩٤	❖❖ ٠.٦٣٨
٣	❖❖ ٠.٦٠٢	❖❖ ٠.٦٢٧
٤	❖❖ ٠.٦٠٣	❖❖ ٠.٥٢٧
٥	❖❖ ٠.٦٩٩	❖❖ ٠.٦٥٣
٦	❖❖ ٠.٧٠٥	❖❖ ٠.٧٠١
٧	❖❖ ٠.٧٢٨	❖❖ ٠.٧٤٢
٨	❖❖ ٠.٦٧٤	❖❖ ٠.٦٨٨
٩	٠.٣٠١	❖❖ ٠.٦٩٤
١٠	❖❖ ٠.٨٠٤	❖❖ ٠.٦٢١
١١	❖❖ ٠.٥٧١	❖❖ ٠.٦٢٩
١٢	❖❖ ٠.٧٩٢	❖❖ ٠.٦٤٦
١٣	❖❖ ٠.٧٢٢	❖❖ ٠.٧٢٦
١٤	❖❖ ٠.٧٥٣	❖❖ ٠.٦٨٣

وقد جاءت جميع عبارات الإستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل باستثناء الفقرة (٩) على محور المساءلة الادارية، والفقرة (١) على محور تحسن الاداء دالة على مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن عبارات الاستبانة صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت من أجل قياسها.

## ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، استخدم الباحث (معامل ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة لمحوري أداة الدراسة والمقياس الكلي:

جدول رقم (١): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٩٠٢	١٤	المساءلة الإدارية
٠.٨٨٣	١٤	تحسين الأداء
٠.٩٤٠	٢٨	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (١) أنّ معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠.٩٤٠)، وعلى محور المساءلة الادارية بلغ (٠.٩٠٢) ومحور تحسين الاداء بلغ (٠.٨٨٣)، وهو يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

## أساليب المعالجة الإحصائية:

تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. المتوسط الحسابي.
٣. الانحراف المعياري.
٤. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الأداة، والعلاقة بين محوري الدراسة.
٥. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.



## عرض النتائج ومناقشتها :

يتناول الباحث عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها :

أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ، والذي ينص على " ما درجة المساءلة الإدارية للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية " ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب و درجة المساءلة الإدارية للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية والتي جاءت على النحو التالي :

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المساءلة الإدارية

رقم الفقرة في المقياس	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المساءلة
١٢	تتم إجراءات المساءلة الإدارية بنزاهة	3.625	1.279	١	كبيرة
١٤	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفات	3.625	1.013	٢	كبيرة
٩	تحرص الموظفات على الظهور بمظهر يليق	3.458	0.721	٣	كبيرة
١٠	تحافظ الموظفات على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل	3.333	0.868	٤	متوسطة
١٣	تحرص عمادة المركز على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفات	3.333	1.239	٥	متوسطة
١١	تحرص الموظفات على عدم التشهير بزميلاتهن	3.292	0.859	٦	متوسطة
٨	تتسم آليات المساءلة الإدارية بالمرونة	3.250	1.225	٧	متوسطة
٢	تتم المساءلة الإدارية في المركز بناء على معلومات موثوقة	3.250	1.260	٨	متوسطة

رقم الفقرة في المقياس	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المساءلة
٦	تلتزم الجامعة الموظفين بتقديم تفسيرات لقراراتهن وتصرفاتهن المخالفة للتعليمات	3.042	1.233	٩	متوسطة
٧	تركز آليات المساءلة الإدارية على مستوى النتائج المتحققة	2.958	0.955	١٠	متوسطة
٤	تحرص الإدارة العليا على مساءلة الموظفين بعد الخطأ مباشرة عند ثبوته	2.875	1.262	١١	متوسطة
٣	تتحمل الموظفين المسؤولية عند حدوث الأخطاء الناتجة عن العمل	2.708	1.042	١٢	متوسطة
٥	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظفين تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها	2.667	1.007	١٣	متوسطة
١	آليات المساءلة الإدارية في مركز دراسة الطالبات معلنة لجميع الموظفين	2.167	0.761	١٤	قليلة
الدرجة الكلية					متوسطة
		3.113	0.709		

يلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة المساءلة الإدارية للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,١١٣)، بانحراف معياري مقداره (٠,٧٠٩) لكل الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,١٦٧ - ٣,٦٢٥)، ويفسر الباحث النتيجة إلى أن الرؤية للقيادات التربوية غير واضحة تماماً، كما يمكن أن يكون قد تسرب نوع من الملل والرتابة لدى الموظفين لعدم اتضاح ذلك لهن، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٢) التي تنص على "تتم إجراءات المساءلة الإدارية بنزاهة"، بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٢٥)، وانحراف معياري مقداره (١,٢٧٩) وبدرجة متوسطة، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة ترى في النزاهة والشفافية منهج عمل وحياة مستمر لإدارة الأنشطة اليومية، وأهمية

النزاهة العلاقات في كافة أركان العمل الجامعي فيسمح للموظفات في تقديم تبريرات لتصرفاتهن، وبالتالي ينعكس على أداء الموظفين، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (١٤) التي تنص على "تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين"، بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٢٥)، وانحراف معياري مقداره (١,٠١٣) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك القيادات التربوية لأهمية زرع الثقة في نفوس العاملين وتحفيزهم، وأهمية اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة للموظفات لما لها دور كبير في تحسين أداء الموظفين، وجاءت في المرتبة الرابعة عشرة والأخيرة الفقرة (١) التي تنص على "آليات المساءلة الإدارية في مركز دراسة الطالبات معلنة لجميع الموظفين"، بمتوسط حسابي مقداره (٢,١٦٧)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٦١) وبدرجة قليلة ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجلابنة، والعتوم (٢٠٠٧م) حيث جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة اكبوري (AKPOREHE, 2011)، ودراسة النباتي (٢٠١١م). ودراسة الحسن (٢٠١٠م)، ودراسة ابو حشيش (٢٠١٠م)، ودراسة حويل (٢٠٠٨م)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٨م) حيث جاء مستوى المساءلة الإدارية بشكل مرتفع.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على "ما درجة تحسن الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر مجتمع الدراسة"؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تحسن الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية والتي جاءت على النحو التالي :

### الجدول (٣)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحسن الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات

رقم الفقرة في المقياس	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصحة
٧	تتقيد الموظفات بقواعد وإجراءات العمل	3.375	0.824	١	متوسط
٨	تقوم الموظفات بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة	3.125	0.680	٢	متوسط
١١	تعلم الموظفات على سرعة انجاز العمل	3.125	0.850	٣	متوسط
٥	تطور الموظفات أدائهن وقدراتهن الذاتية بشكل مستمر	3.042	0.751	٤	متوسط
١٤	تلتزم الموظفات بالدقة والانضباط بالعمل	3.000	0.722	٥	متوسط
١٣	تخلص الموظفات لأدائهن بالعمل	2.958	0.908	٦	متوسط
٦	تمتتع الموظفات بمهارة الاتصال والتواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين	2.917	0.929	٧	متوسط
٩	تنجز الموظفات المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	2.708	0.806	٨	متوسط
٢	تمتتع الموظفات بالقدرة على حل مشاكل العمل	2.708	0.806	٩	متوسط
٣	تحسن الموظفات المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	2.667	0.816	١٠	متوسط
١٢	تعترف الموظفات بأخطائهن بالعمل	2.625	1.013	١١	متوسط
٤	يتوفر لدى الموظفات الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	2.625	0.924	١٢	متوسط
١٠	تسهم الموظفات في اتخاذ القرارات الإدارية	2.625	1.056	١٣	متوسط

رقم الفقرة في المقياس	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصحة
١	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل سرعة انجاز المهام المطلوبة منهن	2.042	1.122	١٤	قليل
الدرجة الكلية					متوسط
		2.824	0.554		

يلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة تحسن الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية بشكل عام كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢٠٨٢٤)، بانحراف معياري مقداره (٠.٥٥٤) لكل الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢٠٤٢ - ٣٠٣٧٥)، وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن الموظفة عندما يكون الاخلاص نابع من ذاتها فإنها تقدم عملها على أكمل وجه، وإلى أن الإدارة بشكل عام تسعى وراء تقديم كل ما يصب في تحسين أداء الموظفات من ورشات تدريبية، ودورات، وندوات. ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٧) التي تنص على "تتقيد الموظفات بقواعد وإجراءات العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (٣٠٣٧٥)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨٢٤) وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (٨) التي تنص على "تقوم الموظفات بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة"، بمتوسط حسابي مقداره (٣٠١٢٥)، وانحراف معياري مقداره (٠.٦٨٠) وبدرجة متوسطة، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تأدية الواجبات بكفاءة تقلل من أخطاء العمل لدى الموظفات الأمر الذي يرفع من مستوى جودة العمل، وجاءت في المرتبة الرابعة عشر والأخيرة الفقرة (١) التي تنص على "تتوفر لدى الموظفات الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام

الرسمي من اجل سرعة انجاز المهام المطلوبة منهن " ، بمتوسط حسابي مقداره (٢٠٠٤٢) ، وانحراف معياري مقداره (١٠١٢٢) وبدرجة قليلة ، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى كثرة المهام الملقاة على عاتق الموظفين وارتباطهن بواجبات أسرية واجتماعية ، وكثرة الارتباطات والمسؤوليات ، مما يقلل من فرص انجاز المهام الموكلة خارج أوقات الدوام الرسمي ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريف (٢٠١٣م) ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة باعمر (٢٠٠٧م) والتي جاء مستوى الأداء فيها بدرجة مرتفعة.

**ثالثاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وتحسن الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية" ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين المساءلة الإدارية وتحسن الأداء ، باستخدام معامل ارتباط بيرسون ، والجدول (٣) يوضح ذلك على النحو التالي :

### الجدول (٣)

#### معامل الارتباط بيرسون بين المساءلة الإدارية وتحسن الأداء

المساءلة الإدارية			
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	حجم العينة	تحسن الأداء
٠,٠٠٠	❖❖ ٠,٨٣٣	٢٤	

❖❖ دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

❖ دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

بالنظر للجدول أعلاه يتبين بأنه تم حساب معامل الارتباط بين المساءلة الإدارية وتحسن الأداء ، باستخدام معامل ارتباط بيرسون ، حيث يظهر من الجدول (٣) وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ومستوى الدلالة (0.01)، بين المساءلة الإدارية وتحسن الأداء، إذ بلغ معامل الارتباط (0.833) وبمستوى دلالة (0.000) عند ( $\alpha = 0.05$ ) و ( $\alpha = 0.01$ )، أي أن هناك اثر طردي للمساءلة الإدارية على تحسن الأداء، أي كلما زادت المساءلة الإدارية يزداد تحسن الأداء ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى نظام المساءلة المتبع بمركز دراسة الطالبات، والذي ينبع من فلسفة ورؤية جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، واتباعه نظام اجراءات ضمان الجودة وتحسين الاداء لكافة الانشطة، والاعتماد على معايير ومؤشرات أداء رئيسية ومرجعية لقياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وتعزيز ثقافة الجودة في العمل، والتقويم الدوري لمستوى اداء العاملات، والذي ينعكس على الموظفين بدرجة عالية من إتقان المهام والكفاءة العالية ويتحسن بذلك أدائهن، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحسن (2010م)، و دراسة حويل (2008م)، ودراسة الشريف (2013م). بوجود ارتباط ايجابي، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة سلامه (2013م) بدور المساءلة بتحسين الأداء.

### توصيات الدراسة:

- أظهرت النتائج أن مستوى المساءلة الإدارية للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بشكل عام كانت متوسطة؛ لذلك توصي هذه الدراسة بضرورة تحقيق مستوى أعلى من المساءلة والمتابعة لأنها الأساس في تحقيق أعلى مستوى من تحسين الإنتاج؛ وذلك من خلال نشر مفهوم وثقافة المساءلة الإدارية للقيادات الإدارية بمركز دراسة الطالبات.
- كما توصي الدراسة بضرورة توضيح المهام المخصصة لكل موظف من البداية؛ حتى يكون قادراً على تأديتها ومن ثم متابعة إتقانها من قبل المعنيين.

▪ عمل دورات تدريبية تتعلق بإتقان المهام التي سيتم تقسيمها لكل موظف ؛ ومن ثم التأكد من إتقانه للعمل بها قبل استلامه لمهامه ؛ وهذا بدوره سيؤثر على أدائه منذ البداية.

▪ تحسين درجة الأداء الوظيفي للموظفات من خلال تفعيل المساءلة الإدارية لهن.

▪ تصميم وتنفيذ عدد من البرامج التدريبية لتطبيق المساءلة الإدارية يشمل تحديد مفهوما، وأهميتها وأبعادها ونشر ثقافتها، توضيح جميع أساليب وآليات تقييم الأداء والمشاركة فيه بمركز دراسة الطالبات.

▪ توجيه القيادات الإدارية على وضع الأنظمة والإجراءات الواضحة والسهلة للجميع من خلال المشاركة الفاعلة في عملية تفعيل المساءلة الإدارية للموظفات.

▪ يجب العمل على حث القيادات الإدارية على تفعيل المساءلة الإدارية الموحدة أثناء تنفيذ إجراءات العمل.

### **مقترحات الدراسة :**

▪ إجراء دراسة القيام بدراسات مماثلة لعمادات وكليات الجامعة، وفي مختلف الجامعات السعودية.

▪ القيام بدراسات مستقبلية وافية حول سبل تحسين درجة الأداء ونشر لثقافة المساءلة الإدارية في مختلف المنظمات التربوية.

\* \* \*



## المراجع:

### أولا : المراجع باللغة العربية :

- أبو حشيش ، بسام.(٢٠١٠م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية) ، ١٨(٢) ، ص ٥٩٧ - ٦٧٦ .
- الجلابنة، مصطفى ، والعتوم فايز(٢٠٠٨م). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة مجلة اريد للبحوث(جامعة اريد الأردن) مجلد ١١ (٢) ، ص ١٣٧ - ١٧٤ .
- أخو أرشيدة، عاليه.(٢٠٠٦م). المساءلة الإدارية في الإدارة التربوية، ط ١ ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- باعمر، حفيظ سالم، احمد(٢٠٠٧م). المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن.
- بن عبود، علي احمد.(٢٠٠٩م) قياس الأداء في القطاع الحكومي. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، قاعة الفيصل للمؤتمرات : الرياض ، المملكة العربية السعودية. ١٣ - ١٦ ذو القعدة. ١٤٣٠ هجري.
- الحربي ، محمد.(٢٠١٢م). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، ١(٦) ، ص ٣٠٨ - ٣٤١ .
- الحسن ، مي(٢٠١٠م). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من

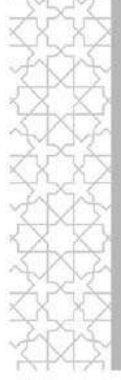
- وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- حويل، ايمان.(٢٠١٢م). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.
- الجمعان، نادية، عبابنه، رائد.(٢٠١٠م). الاتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، ٣٧(٢)، ص٣٨٨-٤٠٧.
- حرب، نعيمة.(٢٠١١م). واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية: غزة.
- الخزامي، عبدا الحكيم.(١٩٩٩م). تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين، القاهرة: مكتبة ابن سينا.
- الزعبي، ميسون طلاع (٢٠٠٣م). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.
- السبيعي، فارس.(٢٠١٠م). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: الرياض.
- السكران، ناصر.(٢٠٠٤م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية

- سلامة، جهاد.(٢٠١٣م). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الشريف، حنين.(٢٠١٣م). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- العتيبي، راشد.(٢٠٠٨م). اثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الأردن.
- العكش، علاء.(٢٠٠٧م). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- العمري، حيدر.(٢٠٠٤م). واقع المساءلة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- الغول، نبيل.(٢٠١١م). العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظمتهم: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر: غزة.
- قصاب، إيمان.(٢٠٠٨م). أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي في دراسة ميدانية (حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري)، رسالة ماجستير، جامعة حلب: سوريا.
- الكيلاني، عبدالله، و الشريفين، نضال.(٢٠١١م). مدخل الى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- المدني، معن.(٢٠٠٧م). المساءلة الإدارية وتطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى : مكة المكرمة.
- المربع، صالح.(٢٠٠٤م). التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- سلامة، جهاد.(٢٠١٣م). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الشريف، حنين (٢٠١٣م). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم لقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- النباتي، عواطف.(٢٠١١م). واقع ممارسة القيادات لمجالات المساءلة الإدارية ومعوقاتها في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى : مكة المكرمة.
- ناصر، حسن.(٢٠١٠م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- العساف، صالح(١٩٨٩م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض : مكتبة العبيكان .
- العساف، صالح(٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض : دار الزهراء .
- عبيدات، ذوقان، وعدس، وعبدالرحمن، وعبدالحق، وكايد(٢٠١٢م).  
البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه ط١٣ ، عمان، دار الفكر

## ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- AKPOREHE, D., (2011). An Assessment of Accountability among
- Teachers in Secondary Schools in Delta State. African Journal of Social
- Sciences, 1(1), pp 115-125.
- DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resource
- Management", 2nd ed, Houghton Mifflin Company,
- Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). Introducing Human Resource
- Management , 5<sup>th</sup> Edition, Person.
- Haynes. K, & Bobrow. W.(1998). HOW TO INCREASE THE VALUE
- OF PERFORMANCE IMPROVEMENT INTERVENTIONS, University
- of California.
- Huque, Ahmed Shafique.(2011). Accountability and Governance:
- Hammond, L.(1989). Accountability Mechanisms in Big City School
- System, Eric Clearing House on Urban Education, New York.
- Khan, M.(2007). Management Accountability for Public Financial
- Management, former Deputy Auditor General of Pakistan.
- Maula, Marjatta, (2006). Organization as learning systems,
- Amsterdam:Elsevier.
- Metzenbaum, .S.(2006). Performance Accountability: The Five Building
- Blocks and Six Essential Practices, School of public policy, University of
- Maryland.



- Peters, B. Guy,(2007), Performance-Based Accountability, Performance Accountability and Combating Corruption, USA: World Bank.
- Redman, Tom & Wilkinson, Adrian, (2008), “Contemporary Human Resource Management: Text and Cases”, 3rd Edition, Pearson.
- Strengthening extra-bureaucratic mechanisms , International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.٦٠, No.١, PP٧٤ -٥٩, available at : [www.emeraldinsight.com/٠٤٠٤ -١٧٤١.htm](http://www.emeraldinsight.com/٠٤٠٤ -١٧٤١.htm)
- Tinofirei, C. (2011) the unique factors affecting employee performance in nonprofit organizations. Available at: [http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/5732/thesis\\_tinofirei\\_c.pdf?sequence=1](http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/5732/thesis_tinofirei_c.pdf?sequence=1) (Accessed 24 March 2013).
- Transparency International (2013). Global Corruption Report,2013. London: Pluto Press. Available at <http://www.transparency.org>.
- Torrington, Derek; Laura Hall, Steven Taylor, (2008), “Fundamentals of Human Resource Management Managing People at Work”, pearson.
- Zarei, Mohammad, H., (2000), Democratic Process and Accountability in Public Administration, Asian Review of Public Administration, Vol. XII, No.(2): 40-58.

\* \* \*



- Al-Amri,H. (2004). *The reality of educational accountability* (Unpublished master's thesis). The University of Jordan: Amman.
- Al-Ghool,N. (2011). *The relationship between staffing and person-organization fit: An applied study on non-governmental organizations in the Gaza Strip* (Master's thesis). Al-Azhar University of Gaza.
- QaSSaab, I. (2008). *The impact of applying human resource management policies on improving the efficiency of the employees performance in the banking sector: A field study of incentives policy in the Syrian commercial bank* (Master's thesis). Aleppo University: Syria.
- Al-Keelaani, A. & Al-Shareefeen, N. (2011). *Introduction to searching in educational and social sciences* (3<sup>rd</sup>ed.). Amman: Daar Al-Maseerah.
- Al-Madani, M. (2007). *Managerial accountability: Its applications and obstacles in the educational administrations* (Doctoral dissertation). Umm Al-Qura University: Makkah.
- Al-Murabba`,M. (2004). *Organizational development and its relationship to performance from the perspective of the employees in the general directorate of passports* (Master's thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Salaamah,J. (2013). *The role of managerial accountability in improving UNRWA teachers' performance as perceived by school principals and the ways of its development* (Master's thesis). The Islamic University: Gaza.
- Al-Shareef,H. (2013). *The impact of managerial accountability on job performance of managerial employees in the ministry of education in the Gaza Strip* (Master's thesis). The Islamic University: Gaza.
- Al-Nabaati,A. (2011). *The reality of leadership practices of the managerial accountability aspects and their obstacles at Umm Al-Qura University in Makkah*(Master's thesis). Umm Al-Qura University: Makkah.
- Naasir, H. (2010). *The leadership styles and their relationship to job performance in the Palestinian non-governmental organizations from the employees' perspective*(Master's thesis). The Islamic University: Gaza.
- Al-Assaaf, S. (1989). *Introduction to searching in the behavioral sciences*. Riyadh: Obeikan Bookstore.

\* \* \*

- RiDHa, H. (1424). *Managerial creativity and its relationship to job performance* (Master's thesis). Naif Arab Academy for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Zu`bi, M. (2003). *The degree of applying managerial accountability in the departments of education in Jordan and the obstacles of its application* (Unpublished doctoral dissertation). Amman Arab University for Graduate Studies: Amman.
- Al-Subay`i, F. (2010). *The role of transparency and accountability in the reduction of managerial corruption in the government sectors*(Doctoral dissertation). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Sakraan, N. (2004). *The organizational climate and its relationship to job performance: A survey study on the special security forces officers in Riyadh* (Master's thesis). Prince Naif Arab University for Security Sciences.
- Salaamah, J. (2013). *The role of accountability in improving UNRWA teachers' performance from the perspective of school principals and the ways of developing it* (Master's thesis). The Islamic University, Gaza.
- Al-Shareef, T. (2004). *Studying leadership styles and their relationship to job performance from the perspective of the employees in Makkah Emirate* (Master's thesis). Prince Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Shareef,H. (2013 ). *The impact of managerial accountability on job performance of managerial employees in the ministry of education and higher education in the Gaza Strip*(Master's thesis). The Islamic University, Gaza.
- Al-Zhuroof, S. (2004). Assessing the system of employees performance in the private sector service: An analytical study applied on Riyadh area. *The Journal of Management*, (18).
- Al-Utaybi, R. (2008). *The impact of managerial accountability on the effectiveness of public universities in Saudi Arabia: An applied study from the perspective of the faculty members at King Saud University* (Unpublished master's thesis). Muta University, Jordan.
- Al- Aksh, A. (2007). *Incentives and rewards system and its impact on improving job performance in the ministries of the Palestinian National Authority in the Gaza Strip* (Master's thesis). The Islamic University, Gaza.



## List of References:

- Abu Hasheesh, B. (2010). The level of accountability exercised by principals of secondary schools at the Governorate of Gaza towards teachers. *Journal of the Islamic University- Humanities Series*, 18 (2),597-676.
- AkhuArsheedah, A. (2006). *Managerial accountability in educational management*. Amman: Daar Al-Haamid.
- Ba Umar, H. & Saalim, A. (2007). *Creativity skills of the managerial leaderand their impact on employees performance from the viewpoint of theheads of departments in the centers of ministries in the Sultanate of Oman* (Unpublished master's thesis). Mutah University, Karak.
- Ibn Abbood, A. (2009). *Measuring performance in the public sector* (International Conference onManagement Development). Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Harbi, M. (2012). The degree of commitment to practice managerial transparency among academic departments in the college of education at King Saud University. *The International InterdisciplinaryJournal of Education*,1 (6),308-341.
- Al- Hasan, M. (2010). *The two degrees of accountability and educational management effectiveness and the relationship between them among male and female public secondary school principals in the West Bank governorates from the viewpoint of the workers in the departments of education* (Master's thesis). An-Najah National University, Nablus.
- Huwayl, I. (2012). *The reality of applying educational accountability and overall quality and the relationship between them in UNRWA schools in the West Bank from the viewpoint of their principals* (Master's thesis). An-Najah National University, Nablus.
- Al-Jam`aan, N. &Abaabnah, R. (2010). Attitudes of the control units'employees towards the role of accountability and managerial delegation on controlling: An applied study on the ministry of education in Jordan. *Dirasaat Journal*, 37 (2),388-407.
- Harb, N. (2011).*The reality of managerial transparency and the requirements of its application on the Palestinian universities in the Gaza Strip* (Master's thesis). The Islamic University, Gaza.
- Al-Khuzaami, A. (1999). *Technology of performance: From evaluation to improvement*. Cairo: Maktabat Ibn Seenaa.

Managerial Accountability and its Relationship to Improving the Performance of Female Employees from the Viewpoint of the Managerial Leadership in the Female Student Center at Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

**Dr. Sa`ad MuHammad Al-MuHaymeed**

Department of Management and Educational Planning

College of Social Science

Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

**Abstract:**

The study aims to detect the level of managerial accountability and improve the performance of female employees in the Female Students' Study Center from the viewpoint of the educational leadership at Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University. The researcher uses the descriptive approach in its two methods: the correlative and the survey methods. Moreover, the researcher designed a questionnaire consisting of 28 items. This study was conducted on 56 managerial leadership in the Female Students' Study Centre. The results of this study reveal that the level of managerial accountability and the level of performance improvement of the female employees in the Female Students' Study Center are moderate in general. This result indicates that the vision of the educational leadership is not totally clear, and monotony and boredom might have crept into the employees accordingly. The results also show that there is a direct effect of the managerial accountability on the performance improvement; i.e. the more managerial accountability increases, the more the performance improves. Based on the results of the study, the researcher puts forth a number of recommendations and suggestions.