

المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية مسعودة علي محمد خليفة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في ثلاث جامعات ليبية حكومية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (١١١٣٨) مفردة، فيما بلغت عينة الدراسة (٣٧١) مفردة، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، وإختبار الفروض ، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي للمساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بتعزيز الوعي بين العاملين في الجامعات بمفهوم المساءلة الإدارية واهميتها وأهدافها وإيجابيات تفعيلها وذلك من أجل القضاء على الخوف من المساءلة وتأكيد أنها ليست وسيلة لأنزال العقاب على الموظف المخطئ وإنما هي وسيلة للتحسين المستمر.



Abstract:

The study aimed to know the effect of administrative accountability on the performance of the administrative staff in three Libyan government universities. The researcher used the analytical descriptive method. The survey list was used as a main tool for data collection. (371). The statistical analysis program (SPSS) was used for the introduction and processing of data and hypothesis testing. The study found that there is a significant effect of administrative accountability on job performance. The study recommended enhancing the awareness among university employees of the concept of administrative accountability, And the advantages of activating it in order to eliminate the fear of accountability and to confirm that it is not a means to punish the employee is wrong, but a means of continuous improvement.



الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تمثل المساءلة الإدارية في المنظمات ومنها الجامعات أهمية كبيرة، نظراً لأن حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها انعكاسات كبيرة على أداء العاملين فيها، ومما لا شك فيه أن الهدف من الحفاظ على أداء تلك الجامعات والعاملين فيها هو بمثابة هدف استراتيجي في أي دولة مهما كان مستوي تقدمها وبالتالي فتطبيق اليات وأسس المساءلة وتوفير بيئة عمل تتصف بالنزاهة والشفافية ملائمة للمورد البشري سوف تمكنهم من تطوير وتنمية ادائهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الهدف المطلوب منهم في سبيل تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية للمجتمع بصورة عامة.

أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (السبيعي، ٢٠١٠) (i) هدفت إلى التعرف على مستوي التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية وتوصلت إلى أن مستوي التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض. ومستوي حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبابية عنها وإعلانها يعتبر متوسط. ومستوي التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة مستوي منخفض جداً.

٢- دراسة (الطراونة والعضابة، ٢٠١٠) (ii) هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الشفافية الإدارية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. وتوصلت إلى درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منهما. يوجد أثر ذي دلالة احصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كما أن شفافية القرارات هي أكثر



مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية كما أن شفافية التشريعات كانت أقل تلك المجالات تأثيراً.

٣- دراسة (Mesri, 2014) (iii) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المساءلة الإدارية وأداء العمل للأطراف الفاعلة من عملية المساءلة وتساهم الدراسة في الأدلة التجريبية حول العلاقة بين الأنواع المختلفة من التزامات المساءلة وأداء العمل. توصلت إلى هناك علاقة ذات دلالة معنوية للمساءلة على بيئة العمل. لا توجد علاقة إيجابية بين المساءلة الإدارية وأداء العمل بالنسبة للفاعلين في عملية المساءلة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تدرك المنظمات أهمية رفع مستوى الأداء بشكل عام والأداء بالوظيفي للعاملين بشكل خاص لتحسين جودة الخدمات المقدمة ولتحقيق أهداف التنمية، لذلك أصبحت مبادئ ومتطلبات المساءلة في المنظمات موضع اهتمام والتركيز في معظم برامج الإصلاح والتحديث الإداري في مختلف الإدارات. ويلاحظ أن الجامعات الليبية تواجه العديد من المشكلات منها:

- عدم وجود ميثاق أخلاقي في معظم الجامعات.
 - عدم وضوح معايير اختيار القيادات الأكاديمية.
 - عدم وجود آليات واضحة ومعلنة للتعامل مع التظلمات والشكاوي داخل الجامعات.
 - عدم وضوح آلية قبول الطلاب بالجامعات.
 - عدم وضوح آلية قبول ومعايير قبول أعضاء الهيئة الإدارية الليبيين.
 - عدم وضع ضوابط ومعايير محددة لتعيين الموظفين.
 - عدم إشراك الأقسام العلمية والإدارات في الكليات في وضع الميزانية المالية السنوية للجامعة، وعدم وجود أدلة للإجراءات المالية والإدارية.
- وهذه المشاكل تتمحور في قصور ممارسات المساءلة الإدارية في الجامعات الليبية لذلك يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل في قصور أسس



المساءلة الإدارية مما أثر على الاداء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الليبية محل الدراسة

وبالتالي فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

1. ما واقع المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي في الجامعات الليبية محل الدراسة؟
2. إلى أي مدى تؤثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الليبية محل الدراسة؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

- 1- يوجد تأثير معنوي للمساءلة على الاداء الوظيفي (الرغبة في الاداء، نوع الاداء، كفاءة الاداء، والسرعة في الانجاز)؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع المساءلة الإدارية في الجامعات الليبية محل الدراسة.
2. التعرف على واقع الاداء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الليبية.
3. التعرف على أثر المساءلة الإدارية على الاداء الوظيفي

خامساً: أهمية الدراسة:

- أ- الأهمية العلمية: حظى موضوع المساءلة الإدارية بالاهتمام البحثي في البيئة الأجنبية؛ إلا أنه وعلى حد علم الباحثة فهذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي في البيئة العربية وخصوصاً في مجال الدراسات الإدارية هذا من جانب، ومن جانب آخر فأنثر المساءلة على الأداء الوظيفي بحاجة إلى المزيد من البحث في بيئات مختلفة كالجامعات مثلاً، وبالتالي فالتوصل إلى نتائج حول طبيعة هذا الأثر قد يشكل مساهمة علمية في مجال الدراسات العربية عموماً والليبية خصوصاً.



ب- الأهمية التطبيقية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من منطلق أن الجامعات الليبية ليست منفصلة عن كيانات الدولة وليست بمعزل عنها، وبالتالي فتطبيق أسس المساءلة الإدارية في الجامعات الليبية سوف يساهم في تنمية الأجهزة الإدارية الأخرى باعتبار أن البداية ستكون من تطوير أجهزة وإدارات الجامعات الليبية ورفع أداء موظفيها، خصوصاً إذ ما عرفنا أن ليبيا قد جاءت متصدرة مؤشرات الفساد.

الجزء الثاني : الإطار النظري للدراسة

أولاً: المساءلة الإدارية:

لا يخلو أي نظام بشري أياً كانت طبيعته الا ويضم اجهزة أو آليات للمساءلة والمحاسبة فيحاسب الموظف على أدائه وعلى انتظامه في عمله ونشاطه وتقيدته بالأنظمة والقوانين المعمول بها، ولهذا تسعى المنظمات إلى تكوين قاعدة بحثية من المعلومات تمكنها من استشراف رؤية مستقبلية لإصلاح آليات المساءلة والمحاسبة والارتقاء في مستوى أدائها وذلك بضرورة إحداث الإصلاح اللازم لمواجهة المتغيرات الدولية التي تدفع بهذا الاتجاه.

لقد أوردت عديد من الكتابات والدراسات تعريفات متعددة للمساءلة الإدارية تعرض الباحثة في هذا الجزء عدداً منها فعلى سبيل المثال عرفت المساءلة الإدارية على أنها "محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية، والمساءلة تتم عندما تكون ها يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوطة به".

كما تم تعريف المساءلة الإدارية على أنها "وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أدائهم بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة" (iv).



كما عرفت المساءلة الإدارية على أنها "مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج محددة وفق معايير وأنظمة محددة، وفي حال وجود أي خلل في أي من هذه العناصر فعلى الفرد الاستعداد للإجابة على سؤال متوقع (لماذا حدث ذلك)؟ وترى الباحثة ان مفهوم المساءلة يشير إلي أن المستخدم مسنول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات وتفسيرات عما يقدمه من نتائج وان هناك جهة إدارية أو إشرافية تساءله وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية علي تحديد أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة.

ووفقاً لما سبق من تعريفات يتضح أن المساءلة تتطلب وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم ووجود نظام لمراقبة وضبط أداء المسؤولين من حيث النوعية وعدم الكفاءة أو العجز وإساءة استعمال الموارد، ولا بد للموظف أن يبلغ عن أي سلوك يتنافى مع المعايير الاخلاقية، كما من توافر الإجراءات والتدابير من خلال تشريع محدد يصف ويحدد متى وكيف يمكن الإبلاغ عن مظاهر سوء السلوك، وهذا عن مساءلة المرؤوسين، أما عن نتائج عمله ينبغي التأكد من أمور ثلاثة هي^(v):

- أن تكون اختصاصات ومسؤوليات المرؤوسين واضحة ومحددة بكل دقة.
- أن يكون المرؤوس قادراً على القيام بأعبائه واختصاصاته.
- أن تكون السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذي يسمح له بالقيام بمسؤولياته أي وجود توازناً بين السلطة والمسئولية وبذلك يمكن مساءلة الشخص عن فشلة في القيام بمهام وظيفته.

ولتحقيق فعالية المساءلة يجب أن يكون هناك نوع من الثقة بين من يطالب بالمساءلة وبين المعلومات المقدمة من الأشخاص الذين يخضعون للمساءلة^(vi).

والشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر فعامل الشفافية لا يمكن تطبيقه بدون المساءلة ولن يكون للشفافية أية قيمة في ظل غياب المساءلة، وتعتبر الشفافية والمساءلة ركناً أساسياً ومهماً في العمليات الإدارية



الحديثة، التي تؤمن بالنهج الديمقراطي البناء من خلال الحوار الهادف في عملية المكاشفة والمحاسبة والمصارحة.

والشفافية تعتبر عنصراً رئيسياً من عناصر المساءلة والتي تعتمد في عملها على توفير المعلومات وصحتها والتدفق فيها، ولكي تكون المنظمات المستجيبة لحاجات الناس ولمشاغلهم يجب أن تكون شفافة وتعمل على توفير معلومات كافية تساعدهم علي فهمها ومراقبتها، والشفافية هي الخطوة الأولى في محاربة الفساد لكنها تتطلب وسائل اتصال مجتمع قادر علي الحصول علي المعلومات من مصادرها واستخدامها الاستخدام الأمثل في مساءلة الأجهزة الحكومية.

كما أن مصطلحا الشفافية والمساءلة الإدارية سوف يدفعنا حتماً نحو مفاهيم أخرى لها علاقة قوية بينهما الفساد الإداري والمالي بشتي صورته وأشكاله وعند غياب الشفافية والمساءلة بنشر الفساد، وهو شيء طبيعي لانعدام المحاسبة. المعلومات هي عبارة عن بيانات تم معالجتها وتصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها. أي أن المعلومة هي أساس المعرفة ومزودها بالمعطيات والبيانات والرموز، ومخزونها من الوثائق والأرشيفات وبنوك المعطيات التي تغذيها، أي أن المعلومة حاملة للمعرفة والمعرفة حاضنة للمعلومة^(vii).

ثانياً: الاداء الوظيفي:

مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري زاد اهتمام الإدارة بدراسة الأداء على مستوى الفرد والتعرف على المتغيرات الفردية والتنظيمية المؤثرة عليه وذلك أملاً في تحسين الأداء لموردها البشري لتحقيق مستويات أعلى من الانتاجية والفعالية والكفاءة والتأكد من توافقه من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقي الموارد المستخدمة مما يصل بالمنظمة في نهاية المطاف إلى تحسين



واستدامة أدائها الوظيفي وسيتم مناقشة الجوانب الآتية: ١- مفهوم الاداء الوظيفي.
٢- انماط الاداء الوظيفي.
١- مفهوم الاداء الوظيفي:

من خلال استقراء الكتابات والدراسات في مجال الأداء الوظيفي يلاحظ أن هناك اختلاف وتعدد في تعريفات الأداء الوظيفي ولعل ذلك يعود إلى أن مفهوم الأداء مفهوم مشترك بين عدة فروع منها الإدارية والاقتصادية والمحاسبية، وهو بشكل عام أي الأداء يشير إلى "عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص لإنجاز أعمال معينة" (viii)

كما عرف الأداء الوظيفي أنه يعني "ما هو إلا دالة للقدرة علي تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام للنهوض والارتفاع بمستوى أداء المنظمة" (ix)

وبسؤال بعض القيادات الجامعية في الجامعات الليبية محل الدراسة حول مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، كانت الإجابات علي النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (١)

مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضوع الدراسة

ت	الجامعة	المصدر	التعريف الاداء الوظيفي
١	جامعة الزاوية	مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعة	هو المهام الرئيسية الواجب القيام بها وفق المسمى الوظيفي للموظف.
٢	جامعة مصراته	مدير مكتب شئون اللجنة بالجامعة	هو "المخرجات والنتائج العملية التي تنتج من خلال اداء الموظف لمهامه وقدراته المطلوب منه داخل الجامعة وضمن صلاحيات وظيفته".
٣	جامعة طرابلس	أمين عام الجامعة	هو القدرة علي اداء المهام والخدمات الجامعية بكفاءة في الجامعة.

المصدر: من إعداد الباحثة.



من خلال استعراض المفاهيم والتعريفات المختلفة للأداء الوظيفي التي تم استعراضها تبرز الحقائق الآتية:

- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين.
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والابداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح ادارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة.
- يساعد الأداء المتميز إلي رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الانتاجية في منظمات الأعمال.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في ايجاد نظم بترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمنظمة.
- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى اشباع حاجات الفرد وأهدافه.

تري الباحثة أنه يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة من الأنشطة والسلوكيات الوظيفية التي يظهرها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته وذلك تحقيقاً لنتائج محددة مسبقاً وتتفق مع الأهداف التنظيمية.



٢- أنماط الاداء الوظيفي:

حتى يمكن قياس الأداء الوظيفي وتقييمه لا بد أن يتم تحديد الأبعاد التي تعبر عنه بدقة وشمولية والملاحظ من خلال تتبع الأدب النظري للأداء الوظيفي يلاحظ أن النماذج التقليدية اقتصرت على كمية وجودة المخرجات والتي يعبر عنها (بالقدرة، والكمية، والكفاءة)، ويلاحظ أن هذا النطاق اتسع ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء المتعلق بالمهمة، أو الأداء المرتبط بالأداء خارج الدور (الأداء السياقي)، أو الأداء السلبي، أو الأداء المتكيف، على أن هناك تفاوت بين الدراسات لتصنيفات الأداء وذلك وفقاً لهدف ومجتمع كل دراسة ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

تناولت دراسة (Abou-Zaki, 2003) (x) أبعاد (الرغبة في الأداء وكفاءة الأداء) كمؤشرات لتقييم أداء المهمة.

استخدمت دراسة (Mechael et al, 2006) (xi) مزيجاً من أبعاد المهمة والأداء السياقي والنية في ترك العمل مثل (الرغبة في الأداء وكفاءة الأداء، والسرعة في الانجاز).

هدفت دراسة (Blickle et al, 2008) (xii) إلى تقييم الأداء الوظيفي بشكل شامل حيث استخدمت هذه الدراسة كفاءة الأداء والسرعة في الانجاز. كما اعتمدت دراسة (Spruill, 2008) (xiii) على أبعاد الرغبة في الأداء، والسرعة في الانجاز وذلك على عينة من العاملين في عدد من المنظمات الصناعية الهندية.

كذلك تناولت دراسة (Abu Baker, 2008) (xiv) الأبعاد التالية (الجودة، الرغبة في الأداء، الاستعداد للابتكار)، وقد تناولت هذه الدراسة العاملين في الجامعات الماليزية.

تأسيساً على ما سبق وانسجاماً مع أهداف ومجتمع الدراسة ترى الباحثة أنه يمكن الاعتماد على أبعاد الأداء الوظيفي التي تناولتها هذه الدراسة وهي (الرغبة في الأداء، نوع الأداء، السرعة في الإنجاز، وكفاءة الأداء).



١- الكفاءة في الأداء:

يعبر هذا البعد عن مدى قدرة الموظف على استخدام الأدوات الخاصة بمهامه، وعن مدى مهارته في استخدام الوقت عند أدائه لمهام وظيفته، كما يعبر عن قدرة الفرد على الاستخدام الرشيد للموارد أثناء تأدية الوظيفة.

٢- الرغبة في الأداء:

يعبر هذا البعد عن الحالة النفسية والمزاجية التي يكون عليها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته التي تعبر عن مدى حماس الفرد في مكان العمل ومدى استعداده لإتقان مهامه الوظيفية.

٣- نوع الأداء:

يعبر هذا البعد عن مدى قدرة الموظف على أداء المهمة ورغبته في ترك العمل وترك المهمة الموكلة إليه ورضاه عن هذه المهمة.

٤- السرعة في الانجاز:

يعبر هذا البعد عن قدرة الموظف على إنجاز المهام في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب منه، كما يعبر هذا البعد عن الجهد المبذول لإنجاز العمل الموكل إلى الموظف في الوقت المحدد.

ثالثاً: تحليل العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي.

تعتبر المساءلة في الإدارة هي أحد القضايا المهمة والتي تستحق الاهتمام المتجدد خلال موجات الإصلاح المستقبلية، ومن الأمور الأساسية المتعلقة بالمساءلة هي محتوياتها والمعايير التي يحاسب علي أساسها المسؤولون، وكذلك أهدافها، وعلاقاتها.

حيث أكدت دراسة (هلال، ٢٠١٠)^(xv)، أن المساءلة هي مدي تحمل الفرد مسؤولية ما يسند اليه من أعمال وما يتبعها من مهام بتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها.

كما تبين دراسة (حنين، ٢٠١٣)^(xvi)، أثر المساءلة الإدارية علي الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وحيث



هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين من حيث التأثيرات الإيجابية التي ترفع من مستوى الأداء الوظيفي حيث بينت الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين.

وأوضحت دراسة (Mesri,2014) (xvii) أن المساءلة لها تأثير ذو دلالة معنوية علي بيئة العمل مع الإدراك السلبي للمساءلة عن المستويات المختلفة من العمل ولكن ليس لها أي تأثير ذو دلالة إيجابية علي أداء العمل بالنسبة للفاعلين في عملية المساءلة، حيث تبين نتائج الدراسة أن أداء العمل بالنسبة للفاعلين في عملية المساءلة يرتبط سلباً بضغط العمل في حين أن العمل تؤدي إلي زيادة أداء العمل، ويتأثر كلاً من حملة العمل المدركة وضغوط العمل إيجابياً بصراع متطلبات المساءلة عند المستويات المختلفة بناء علي إدراك الفرد.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلي الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات، ويمكن توضيحهما كما يلي:

- ١- **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والدراسات العربية والأجنبية، والدوريات والأبحاث العلمية، الموجودة في الجامعات، أو منشورة عبر الإنترنت والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها.
- ٢- **المصادر الأولية:** لقد قامت الباحثة باستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة، وأعتمد في ذلك على قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض موجهة لمفردات عينة الدراسة في الجامعات الليبية وذلك لاختبار صحة الفرض الخاص بالدراسة.



ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية، في ثلاث جامعات حكومية ليبية هي (جامعة الزاوية، وجامعة مصراته، وجامعة طرابلس) واختيار هذه الجامعات من منطلق أن:

- تمثل هذه الجامعات (٢٥%) من المجتمع الكلي للجامعات الحكومية الليبية.
- تعتبر جامعة طرابلس من أكبر الجامعات الليبية من حيث عدد العاملين، والطلاب كما أنها من أقدم الجامعات الليبية من حيث التأسيس بعد جامعة بنغازي.
- تمثل جامعة مصراته الجامعات المنشئة حديثاً كما أن مدينه مصراته من المدن الآمنة التي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- انتماء الباحثة إلى جامعة الزاوية.
- قيام هذه الجامعات بأداء عديد من الخدمات في المناطق التي تنتمي إليها سواء على صعيد المنطقة المركزية أو مناطق أخرى حيث تتوزع بعض الكليات التابعة لهذه الجامعات في مناطق أخرى، والجدول التالي رقم (٢) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي في كل جامعة

الجامعة	أعضاء الهيئة الإدارية
جامعة طرابلس	٤٧٣١
جامعة الزاوية	١٥٣١
جامعة مصراته	٤٨٧٦
الإجمالي	١١١٣٨

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات الدراسة الميدانية.



٢- عينة الدراسة:

- اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية طبقية وذلك للأسباب التالية:
- التباين في مجتمع الدراسة والنتائج عن انتماء أعضاء الهيئة الإدارية إلى ثلاث جامعات مختلفة، وكذلك انتمائهم إلى كليات مختلفة داخل هذه الجامعات، واختلاف مؤهلاتهم.
 - وجود إطار كامل غير متقدم لمفردات مجتمع الدراسة.
 - قامت الباحثة بأخذ عينة طبقية عشوائية حيث تم اختيار العينة من كل طبقة طبقاً للتوزيع النسبي، وفي هذه الحالة يكون عدد مفردات العينة في كل طبقة متناسباً مع عدد مفردات مجتمع الدراسة في كل طبقة، وهذه الطريقة تفترض أن تباين الظاهرة متساوي في الطبقات المختلفة، ولتحديد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي من أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الليبية محل الدراسة تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون وذلك علي النحو التالي: (xviii).
- أ- تحديد العينة لأعضاء الهيئة الإدارية:

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \right]$$

حيث أن:

- N: حجم المجتمع
Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦)
d: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥)
P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠)



$$n = \frac{11138 * 0.50 (1 - 0.50)}{[[11138 - 1 * \{(0.05)^2 / (1.96)^2\} + 0.50 (1 - 0.50)]}$$

$$n = \frac{11138 * 0.50 * 0.50}{[11137 * (0.0025 / 3.841) + 0.50 * 0.50]}$$

$$n = \frac{11138 * 0.25}{[[11137 * 0.000651] + 0.25]}$$

$$n = \frac{2784.50}{7.5001} = 371$$

جدول رقم (٣)

تفصيلات عينة الدراسة وفقاً لأسلوب التوزيع المناسب وعدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمعاداة إلى الباحثة والصالحة للتحليل

الجامعة	المجتمع		العينة	عدد قوائم الاستقصاء الموزعة	عدد قوائم الاستقصاء المعاداة والصالحة للتحليل	
	عدد	نسبة			عدد	نسبة
جامعة طرابلس	٤٧٣١	٤٢	١٥٦	١٥٦	١٢٦	٨١
جامعة الزاوية	١٥٣١	١٤	٥٢	٥٢	٤٩	٩٤
جامعة مصراته	٤٨٧٦	٤٤	١٦٣	١٦٣	١٣٧	٨٤
إجمالي	١١١٣٨	١٠٠	٣٧١	٣٧١	٣١٢	٨٤%

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات الدراسة الميدانية.



ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استمارة استبيان حول متغيرات الدراسة ، وقد تكون الاستبيان من المحاور التالية:

- 1- الجزء الأول: نظم المعلومات ويتكون من (١١) فقرات وقد اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات السابقة في تصميم هذا الجزء بناء وتصميم مقياس الدراسة لمتطلبات الشفافية الإدارية منها دراسات (الطراونة والعصابة، ٢٠١٠؛ أبو قاعود، ٢٠١١؛ العمري، ٢٠١٣؛ عواد، ٢٠٠٥).
- ٢- الجزء الثاني: الاداء الوظيفي ويتكون من (١٩) فقرة) موزعة على أبعاد الاداء الوظيفي وقد اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات السابقة في تصميم هذا الجزء منها دراسات كذلك اعتمدت على دراستا (سميع، ٢٠١٠؛ وماضي، ٢٠١٤) في تصميم مقياس الأداء الوظيفي.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

لقد تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال الاستعانة بالحاسب الآلي وبالاعتماد على برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولاختبار صحة فرض الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- ١- أساليب الإحصاء الوصفي، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها.
- ٢- تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة الاتجاهية "تأثير" متغير واحد مستقل على متغير واحد تابع، واختبار مدى التأثير باستخدام معامل التحديد " R^2 "، وباستخدام إحصائية (ت).

خامساً: اختبار قائمة الاستقصاء:

للتحقق من ثبات وصدق ودقة فقرات القياس وتناسقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها قامت



الباحثة بحساب معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة: ويعني الثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا قاس الشيء نفسه عدة مرات متتالية، في حين يشير الصدق إلى أن أداة القياس تقيس فعلا المفهوم المعين وليس أي مفهوم آخر، وأن هذا المفهوم المعين يجري قياسه بدقة ووضوح، وقد استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في اختبار مدى ثبات المقياس المستخدم في هذه الدراسة، ومن خلال اختبار عينة من قوائم الاستقصاء عددها (٦٠) قائمة على الجامعات الثلاث، والجدول التالي رقم (٤) يوضح قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة الحالية.

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

عدد عبارات المقياس	أعضاء الهيئة الإدارية		البعد
	معامل الصدق	معامل الثبات	
١٠	٠.٩٣١	٠.٨٦٧	المساءلة الإدارية
١٩	٠.٩٦٥	٠.٩٢٥	الأداء الوظيفي
٥	٠.٩١١	٠.٨٣١	الرغبة الأداء
٤	٠.٩٣٠	٠.٨٦٦	نوع الأداء
٦	٠.٩٠٧	٠.٨٢٣	كفاءة الأداء
٤	٠.٨٩٢	٠.٧٩٦	سرعة الإنجاز

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من قراءة بيانات الجدول رقم (٤) يلاحظ أنه فيما يتعلق بمعاملات الثبات تسجل البيانات معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة بالنسبة لجميع المتغيرات المقاسة



بقوائم جمع البيانات، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (0.792)، أما بالنسبة للمتغيرات الرئيسية والمتمثلة في نظم المعلومات والأداء الوظيفي بوصفها متغيرات جامعة، فقد حظيت هذه المتغيرات بمعاملات ثبات وصدق مرتفعة على النحو المبين بالجدول السابق.

ويشير (Hair et al, 2010)^(xix) إلى أن قيم ألفا الأكبر من (0.60) تعد قيمة مقبولة للحكم على اعتمادية المقاييس، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، فقد سجلت البيانات درجات صدق مرتفعة بالنسبة لجميع المتغيرات محل الدراسة، وتعكس هذه النتيجة درجة ملائمة من الثبات والصدق الذاتي مما يدل على اعتمادية أدوات الدراسة الحالية، وبالتالي صلاحية هذه الأدوات من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفرض

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ- تحليل فقرات المساءلة الإدارية:

جدول رقم (٥)

الأهمية النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، المساءلة الإدارية

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
١	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في الجامعة.	٢.٨٨	١.٢١٢	٥٧.٦	٨
٢	يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في الجامعة لجميع الموظفين.	٣.٥٢	١.٢٨٦	٧٠.٤	٢



جامعة قناة السويس – كلية التجارة

المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية

مسعودة علي محمد خليفة

٣	٢.٩٤	١.٢٦٣	٥٨.٨	٧	تسمح آليات المساءلة الإدارية في الجامعة بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.
٤	٣.٠٢	١.٣١٢	٦٠.٤	٥	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الجامعة بنزاهة.
٥	٢.٩٧	١.٢٢٤	٥٩.٤	٦	تتم المساءلة الإدارية في الجامعة بناء على معلومات موثوقة.
٦	٢.٨٦	١.٢٧٠	٥٧.٢	٩	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.
٧	٣.٤٣	١.٢٦٦	٦٨.٦	٣	يدرك العاملون في الجامعة القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.
٨	٣.١٠	١.٠٥٠	٦٢	٤	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.
٩	٣.٨٦	٠.٩٨٤	٧٧.٢	١	يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وإيقاع العقاب.
١٠	٢.٣٦	١.٠٣٩	٤٧.٢	١٠	تلتزم الجامعة العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.
	٣.٠٩	٠.٨٦٨	٦١.٨		إجمالي المساءلة الإدارية

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.



- من خلال قراءة بيانات الجدول السابق رقم (٥) يتضح الآتي:
- كانت أكثر الفقرات أهمية في متطلب المساءلة الإدارية هي (يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وإيقاع العقاب) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٧٧.٢%) بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (١.١٠١).
 - كانت أقل الفقرات أهمية في متطلب المساءلة الإدارية هي (تلتزم الجامعة العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات) والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٤٧.٢%) بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وانحراف معياري (١.٠٦٧).
 - بشكل عام يمكن القول أن متطلب المساءلة الإدارية جاء ضمن مجال المحايد وأقرب لعدم الموافقة وهذا يدل على أن الجامعات الليبية محل الدراسة لديها قصور في آليات وبرامج المساءلة الإدارية.
- ب- تحليل فقرات الاداء الوظيفي:

جدول رقم (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لعبارات الاداء الوظيفي

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
الرغبة في الأداء					
١	يلتزم العاملون بتنفيذ التعليمات والأوامر بدقة	٢.٧٧	١.١٩٨	٥٥.٤	١٩
٢	يوجد قدرة لدى العاملين على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.	٣.٤٤	١.١٩٩	٦٨.٨	١١



١٢	٦٥.٨	١.٣٠١	٣.٢٩	تتم إجراءات تنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها.	٣
٥	٨٠.٢	١.٣٨٢	٤.٠١	هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل.	٤
١٦	٦٢.٤	١.٢٨٤	٣.١٢	يتمتع العاملون بالروح المعنوية العالية.	٥
	٦٦.٥	٠.٩٨٦	٣.٢٦	إجمالي الرغبة في الأداء	
نوع الأداء					
١٣	٦٤.٨	١.٣١٣	٣.٢٤	ينفذ العاملون العمل والمهام المطلوبة منهم بدقة	٦
٩	٦٩.٢	١.٢٣٥	٣.٤٦	إن تقدم وتطور الجامعة يعتمد على أبعاد ومكونات الشفافية الإدارية.	٧
١٥	٦٤.٢	١.٢٦٥	٣.٢١	يوجد انخفاض في حالات الشكاوي والتظلم.	٨
٣	٨١.٢	١.٣٠٨	٤.٠٦	يوجد انخفاض في دوران العمل (العزم على ترك العمل).	٩
	٦٩.٨	١.٣٠٨	٣.٤٩	إجمالي نوع الأداء	
كفاءة الأداء					
٧	٧٦.٨	١.٣٠٨	٣.٨٤	يتميز دور الفرد في الجامعة دائماً بالجودة	١٠



جامعة قناة السويس – كلية التجارة

المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية

مسعودة علي محمد خليفة

				والإتقان.	
١٨	٥٨.٦	١.٣٤٣	٢.٩٣	يوجد لدى العاملين القدرة على العمل وتحمل المسئوليات الأكاديمية والإدارية الخدمية.	١١
١٠	٦٩	١.٢٨١	٣.٤٥	يسهم تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية في تخفيض كلفة العمل.	١٢
٤	٨١	١.٢٨٠	٤.٠٥	تتحسن قدرة العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم.	١٣
١	٨٣.٤	١.٢٨٠	٤.١٧	يوجد قدرة لدى العاملين على تطوير مخرجات العمل الجامعي (أكاديمي، إداري، خدمات).	١٤
١٧	٦٠.٢	١.٣٦٢	٣.٠١	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله	١٥
	٧١.٤	١.٠٢٧	٣.٥٧	إجمالي كفاءة الأداء	
السرعة في الإنجاز					
٢	٨٣.٢	١.٢٦٩	٤.١٦	نقوم ببذل الجهد الكافي لإنجاز العمل الموكل إلينا في الوقت المحدد.	١٦
٨	٧٣.٨	١.٤٥٠	٣.٦٩	يساعد تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية في تسهيل إجراءات العمل.	١٧



٦	٧٩.٨	١.٢٩٢	٣.٩٩	يحرص العاملون على تحسين الأداء بشكل مستمر.	١٨
١٤	٦٤.٦	١.٣٧٣	٣.٢٣	يتوافق أداء العاملين مع المعايير الموضوعية داخل الجامعة.	١٩
	٧٥.٣	١.١٧٠	٣.٧٦	إجمالي السرعة في الإنجاز	
		٠.٩٧٢	٣.٥١	إجمالي الأداء الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

- كانت أكثر الفقرات أهمية في عبارات الأداء الوظيفي هي (يوجد قدرة لدى العاملين على تطوير مخرجات العمل الجامعي أكاديمي، إداري، خدمات) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٨٣.٤%) بمتوسط حسابي (٤.١٧) وانحراف معياري (١.٢٨٠).
- كانت أقل الفقرات أهمية في متطلب القيادة هي (يلتزم العاملون بتنفيذ التعليمات والأوامر بدقة) والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٥٥.٤%) بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وانحراف معياري (١.١٩٨).
- بشكل عام يمكن القول أن متغير الأداء الوظيفي جاء ضمن مجال الموافق

ثانياً: اختبار فرض الدراسة:

وينص على أنه يوجد تأثير معنوي للمساءلة الإدارية على الاداء الوظيفي (الرغبة في الأداء ونوع الاداء وكفاءة الاداء والسرعة في الانجاز). ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول



رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط طريقة المربعات الصغرى (OLS) لهذا الفرض:

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد الأداء الوظيفي على المساءلة الإدارية

المتغير	R	R2	Adj R2	قيمة T.	Sig.t	D-W	قيمة F	Sig.f
الرغبة في الاداء	٠.٦٠٥	٠.٦٠٥	٠.٣٦٦	٠.٣٦٣	**٠.٠٠٠	١.٣٤٥	٩٣.١١٦	**٠.٠٠٠
نوع الاداء	٠.٥٥٩	٠.٥٥٩	٠.٣١٣	٠.٣١٠	**٠.٠٠٠	١.٤٥٩	١١٨.٨٢٥	**٠.٠٠٠
كفاءة الاداء	٠.٥٨٥	٠.٥٨٥	٠.٣٤٢	٠.٣٣٩	**٠.٠٠٠	١.١٩٦	١٣٥.٦١٦	**٠.٠٠٠
السرعة في الاتجاز	٠.٥٨٧	٠.٥٨٧	٠.٣٤٥	٠.٣٤٢	**٠.٠٠٠	١.١٥٥	١٣٧.٤٥١	**٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

يلاحظ من استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٧) ما يلي:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل المساءلة الإدارية وابعاد الأداء الوظيفي (الرغبة في الاداء، نوع الاداء، كفاءة الاداء، والسرعة في الاتجاز).
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن المساءلة الادارية تفسر (٣٦.٦%) من التباين في الرغبة في الاداء، و(٣١.٣%) من التباين في نوع الاداء، وتفسر (٣٤.٢%) من التباين في كفاءة الاداء، كما تفسر (٣٤.٥%) في السرعة في الاتجاز كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠,٠١).
- القيمة الإحصائية Durbin-Watson كانت (DW=1.345) للرغبة في الاداء، و(DW=1.459) لنوع الاداء، و(DW=1.196) لكفاءة الاداء،



و($DW=1.155$) للسرعة في الانجاز وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع الى القيم الجدولية نجد أن هذه القيم وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة ($K=1$) ودرجة حرية الخطاء ($N=31$) تتراوح بين القيمتين الجدوليتين ($D_U 1.50 - D_L 1.36$) حيث يتضح أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وبالتالي تحقق شرط استخدام طريقة المربعات الصغرى.

- **ومما سبق يقتضي:** قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للمساءلة الإدارية على الاداء الوظيفي(الرغبة في الاداء، نوع الاداء، كفاءة الاداء، والسرعة في الانجاز).

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- تبين من الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمساءلة الإدارية على الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية محل الدراسة.
- 2- أكدت نتائج الدراسة الحالية ومن وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية على أن هناك قصور في المساءلة الإدارية.
- 3- بينت الدراسة أنّ كفاءة الأداء والسرعة في الإنجاز كانتا ضمن مجال الموافقة لأعضاء الهيئة الإدارية وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود القدرة لدى منسوبي الجامعات الليبية محل الدراسة على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وهذا يقود إلى حقيقة مفادها ضرورة تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية لتسهيل إجراءات العمل من جانب، ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وتنمية مشاعر الانتماء للمنظمة، وأطلاق قدرات المرؤوسين وصقل مواهبهم، وزيادة درجة الحماس لدى منسوبي الجامعات الليبية.



ثانياً: التوصيات:

- ١- تعزيز الوعي بين العاملين في الجامعات محل الدراسة بمفهوم المساءلة الإدارية وأهميتها وأهدافها وإيجابيات تفعيلها وذلك من أجل القضاء على الخوف من المساءلة وتأكيد أنها ليست وسيلة لأنزال العقاب على الموظف المخطئ وإنما هي وسيلة للتحسين المستمر وزيادة الانتاج وتقييم الأداء.
- ٢- الأخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة توافر السمات القيادية وتضمن هذه الخصائص ضمن عملية الاختيار بحيث يتم اختيار القيادات الكفوة التي تتوافر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية قيادية قادرة على استثارة الأفراد وتحفيزهم.
- ٣- الانتباه إلى المستوى الإيجابي المتوافر لدى أعضاء الهيئة الإدارية نحو الاستعداد للسرعة في الانجاز، وارتفاع كفاءة الأداء لدى عيني الدراسة بحيث يتم التحفيز بالشكل الذي يحافظ ويحقق مستويات عالية من الأداء الوظيفي.
- ٤- محاولة خلق مناخ تنظيمي إيجابي مناسب للعمل والقضاء على الروتين والرتابة، وتحقيق العدالة في فرص الترقى والمميزات الأخرى كالتدريب والمشاركة في المؤتمرات الخارجية، وتوفير الاستقرار والضمان الوظيفي.



المراجع:-

- ١- السبيعي، فارس بن علوش. دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، (٢٠١٠)م.
- ٢- الطراونة، رشا نايل حامد؛ والعضايلة، علي محمد عمر، "أثر تطبيق الشفافية علي مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية، *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (٦)، العدد(١)، (٢٠١٠)، ص ٩٤.
- 3- Mesri welhelmina Nisriani Manaf "Accountability and performance Evidence from local Government, **Journal Economy and Business** Volume 29, Number 1, (2014) 156- 73.
- 4- Leung, Philomena, Barry J. Cooper, and Luckmika Perera. "Accountability structures and management relationships of internal audit: An Australian study." *Managerial auditing journal* 26.9 (2011): 794-816.
- 5- Wu, Frances M., et al. "Using health information technology to manage a patient population in accountable care organizations." *Journal of health organization and management* 30.4 (2016): 581-596.
- ٦- برتوك، جانوس. النجاحات والاختافات في برامج مكافحة الفساد: مؤتمر افاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط١ (٢٠٠١)، ص ٤٠.
- 7- Davies C.L. "Accountability: a public Law Analysis Of Government by Contract", Edition, Oxford University press, New York (2001) p.76..
- ٨- الفاندي، سالم بن بركة. فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية، الرياض، رسالة دكتوراه ، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض (٢٠٠٨)، ص ٨١-٨٢.



- ٩- العزاوي، نجم جواد عباس "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، (٢٠١٠)، ص ٣٣٣-٣٣٤.
- 10- Abou-Zaki, Baseem, Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese banking staff. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 18. (2003), pp 368-376.
- 11- Michael H, Judd & other (2006). Production Employee Performance at a furniture manufacturer: The importance of supportive supervisors. **Forest Products Journal**. Jun.Pp19-25.
- 12- Blickle & other (2008). Personality, Political Skill, and Job Performance. **Journal of Vocational Behavior**. Vol 72 pp 377-387
- 13- Spruill, L. Edric. (2008). Correlational Analysis Relating Organizational Climate To Employee Performance, **A Case Study**. College of Business Administration. Phonix University.
- 14- Abu Bakar, R. How We Do Things Around Here: Implications of Corporate Culture On Job Performance. **The Business Review Cambridge**. Vol 9. (2008), pp 339-346.
- ١٥- هلال، محمد عبد الغني. "مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد"، مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، (٢٠١٠).
- ١٦- الشريف، حنين نعمان علي. أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية بغزة (٢٠١٣) ص ٢٠٤.
- Mwsri Welhelmina, Nisriani Manafe, Accountability and performance: Evidence Framocal Government, **Journal Of Indonesian Economy and Business** Volume 29 Number 1 (2014), pp.56-73.

