

## دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية

د. محمد إبراهيم كامل صويص  
أستاذ مساعد في إدارة الأعمال  
رئيس قسم الإدارة الصناعية  
كلية الأعمال والاقتصاد  
جامعة فلسطين التقنية - خضوري  
فلسطين - الضفة الغربية - طولكرم

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى توافر مكونات الرقابة الإدارية، والكشف على قدرة الجامعات الحكومية في فلسطين على تحقيق التطوير التنظيمي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة لمكونات الرقابة الإدارية المتمثلة (دعم الإدارة العليا، وتوفير الوسائل والإمكانيات، وقبول العاملين، والرقابة الذاتية، والرقابة الإيجابية) على تحقيق التطوير التنظيمي، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (التطوير التنظيمي) نتيجة التغيير في مكونات الرقابة الإدارية، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات البحث، وتم إعداد أداة البحث، وتوزيعها على العينة المكونة من (210) موظف، وتم استرداد (194) استبانة.

وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول مستوى الرقابة الإدارية على نسبة مرتفعة (79.750%)، وحصل مجال تحقيق التطوير التنظيمي على نسبة (75.601%)، كما تبين وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، وتبين - أيضا - أن ما نسبته (61.70%) من التغيير في مستوى التطوير التنظيمي يعود للتغيير في مكونات الرقابة الإدارية، وكذلك أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الرقابة الإدارية وبين مستوى تحقيق التطوير التنظيمي تعزى للنوع، والجامعة، والعمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة بينما توجد فروق تبعاً لسنوات الخدمة، وبناء على نتائج البحث كانت أهم التوصيات ما يلي:

- 1- ضرورة أن تولي الجامعات الحكومية في فلسطين تطبيق نظام الرقابة الإدارية اهتماماً أكبر، وتطوير قدرة النظام الحالي وآلياته لضبط وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.
- 2- ضرورة تطوير أدوات الرقابة الإدارية للاستفادة من الهدف التي صممت من أجله لرفع مستوى الاعتماد عليها في ضبط العمل.
- 3- الاهتمام بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المادية لدعم التطوير المستمر للبنية التحتية التكنولوجية والتقنية.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الرقابة الإدارية، الجامعات الحكومية الفلسطينية.

### المقدمة

اهتم العديد من الباحثين في الإدارة بدراسة العديد من الظواهر، والمشكلات الإدارية التي تواجه منظمات الأعمال على مختلف الأنشطة، وذلك بهدف تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، فالعنصر البشري محل اهتمام المنظمات لتحقيق الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

\* تم استلام البحث في يناير 2018، وقبل للنشر في إبريل 2018، وتم نشره في ديسمبر 2020.

ويُعد الهدف الرئيس من الرقابة الإدارية هو تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة للقيام بعمليات التخطيط، واتخاذ القرارات. لذلك فإنه لا بد من تطويع أنظمة الرقابة على أعمال الجامعات لتصحيح الانحرافات، والقضاء على الأخطاء التي تعرقل تحقيق المصالح العامة. لذا فإن عملية الرقابة لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة التصرف في الأداء بل تشمل أيضاً الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد، وبالسرعة المطلوبة (القضاة، 2008: 112)، وتنصب عمليات التطوير التنظيمي على ثلاثة مستويات هي الأفراد والجماعات والتنظيم، ويمكن اعتبار الأفراد الخلية الأساسية لأي منظمة، والتي تكون الجماعات والتي تكون بالتبعية التنظيم ككل، ويجب على أي منظمة أن تحدد المراد تطويره، وذلك حتى لا ينحرف مجهودها إلى شيء لا تريد تطويره، وبالتالي عليها أن تحدد أولويات التطوير هل الأفراد أم الجماعات أم التنظيم، بهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية الجامعات بحيث يكون لديها القدرة على التكيف للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة (صويص، 2015: 55).

ونظراً لطبيعة أعمال الجامعات، وأهميتها في مجال تحقيق أفضل المخرجات التعليمية، فإن هذا البحث يركز على التعرف على الأساليب الرقابية المعمول بها في الجامعات الحكومية الفلسطينية، وذلك لمعرفة المشكلات التي تقلل من فاعلية النظم الرقابية السائدة في الجامعات، ولمعرفة التطوير التنظيمي فيها. فنظام الرقابة قد لا يحقق الهدف منه إلا إذا تقبله العاملون، وعملوا على تطبيقه بالطرق السليمة.

## الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية على المستوى المحلي والعالمي، ولكن في أغلبها جاءت في بحث سبل التطوير، والعلاج بشكل عام من ناحية، دون التطرق وربطها بالتطوير التنظيمي من ناحية أخرى. وفيما يلي عرض لبعض تلك الدراسات، لا الحصر:

- 1- دراسة (عمومن، 2014): وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف على النمط القيادي السائد (القيادة السلبية، القيادة المتسلطة، القيادة المعتدلة، القيادة الإنسانية والاجتماعية، القيادة الفعالة) من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ومستوى الإبداع الإداري لديهم، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة. وكانت أهم نتائجها: أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال، وأن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية هو فوق المتوسط مما كون اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية، كذلك لا يوجد اختلاف لأنماط القيادة والإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف العوامل الديموغرافية، ووجود علاقة ارتباط بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.
- 2- دراسة (Sangeeta, 2014): وهدفت إلى معرفة مستوى الذكاء العاطفي ومدراء المنظمات وأثره على التطوير التنظيمي، ولمعرفة رأي المرؤوسين برؤسائهم، وكان من أهم نتائجها: أن العواطف تلزم في مكان العمل فهي تعمل على تحقيق الانسجام في مكان العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية، لكن المهم في كيفية إدارة العواطف بشكل مناسب، فهناك في المنظمات رؤساء ذوي كفاءة وثقة بقدرتهم على المحافظة على علاقات جيدة مع مرؤوسهم، ولكنهم يحتاجون إلى أن يكونوا أذكاء عاطفياً. كذلك الرؤساء يمكنهم إدارة المرؤوسين بشكل أفضل إذا تولد لديهم دافع ذاتي وأفكار جديدة في التعامل مع مرؤوسهم بشكل جيد في سبيل تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.
- 3- دراسة (عابر، 2013): وهدفت إلى التعرف على أثر أدوار القيادة الاستراتيجية في مجالات التطوير التنظيمي والمتمثلة في (الأهداف والاستراتيجيات، التشريعات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، نظم العمل) لإحدى الشركات الصناعية العراقية، وذلك من خلال تحديد طبيعة الأدوار التي تتبناها القيادة الاستراتيجية، وتقديم توصيات فيما يخص الأدوار المناسبة للقيادة الاستراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي، وكان من أهم النتائج: أن القرارات الاستراتيجية هي الدور الأكثر اهتماماً في أداء العينة المبحوثة، وأن الأهداف، والاستراتيجيات هي الأكثر أهمية في مجالات التطوير التنظيمي، وأن هنالك تأثير ذات دلالة معنوية بين أدوار القيادة والتطوير التنظيمي.

- 4- دراسة (Ashley, et. al., 2011): وهدفت إلى دمج القيادة والتطوير التنظيمي في مبادرة واحدة متوازنة للشركة، حيث تعرض الدراسة كمثال لتزويد الباحثين بأفكار عن كيفية إنشاء وتطبيق برامج مشابهة في مؤسسات أخرى، وتم تناول الدراسة في شركة تصنيع عالمية، توظف قرابة 20000 موظف وتعمل في 144 موقع موزعة على 27 دولة، وكانت أهم نتائجها: أن الدمج يمكن أن يساعد في إنشاء خط واضح بين الفرد، والمنظمة وبناء مسئولية أوسع لنجاح مبادرات التطوير التنظيمي، حيث إن عملية الدمج تتطلب تنسيق وحوارات معمقة داخل المؤسسة تساعد على زيادة نشاط عدد كبير من الموظفين وتمكنهم من القيام بالتغيير، ولقد بينت الدراسة أهمية القيادة في عملية التطوير التنظيمي.
- 5- دراسة (حسين والشمري، 2011): وهدفت إلى بناء نموذج للتطوير التنظيمي يمكن أن يعتمد في منظمات الأعمال العراقية عند إجراء عمليات التطوير التنظيمي، وكان من أهم نتائجها: أن التطوير التنظيمي الافتراضي يستمد مقوماته الأساسية من الجوانب السلوكية للعاملين، وقدرتهم على التشخيص الذي يتميز باعتماده على درجة الوعي بأسباب الإخفاق الذي قد يحدث في المنظمات التي يعملون فيها، وحدثة طبيعة المهام التنظيمية للمنظمات عينة البحث إضافة إلى الخبرة الميدانية للعينة وتأثير مشاركتهم بالدورات التدريبية المختلفة، وضعف البرامج التدريبية التي شارك بها أفراد العينة بحيث لم تمكنهم من الحصول على المعرفة الإدارية اللازمة، وضعف برامج الاختيار مما أدى إلى وصول بعض الأشخاص إلى درجات وظيفية عليا دون أن يكونوا مؤهلين لها بالشكل الكافي.
- 6- دراسة (الفرأ وشاهين، 2009): وهدفت إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، من خلال التعرف على مدى توفر مقوماتها، وقياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يتوفر لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقومات الرقابة الإدارية الداخلية بمستوى مناسب، يساعد هذه المنظمات على تعزيز الشفافية، وتحقيق أهدافها، وتوفر مقومات الاتصال الناجح، ووجود الهيكل التنظيمي المناسب، وأن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في الجمعيات تحقق أهدافها، كما أن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة سليمة، حيث تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة.
- 7- دراسة (العبادي وآخرون، 2009): وهدفت إلى التعرف على إيجابيات، ومزايا مفهوم الرقابة الإدارية والشفافية الإدارية، وكيفية الاستفادة من هذين المفهومين لغرض معالجة الفساد الإداري في العراق، وكان من أهم نتائجها: إن الرقابة الإيجابية والشفافية الإدارية هي الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن القضاء على جميع الاختلالات والانحرافات التي يواجهها الجهاز الإداري في الدولة.
- 8- دراسة (القضاة، 2008): وسعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء في وزارة الصحة الأردنية، وكانت أهم نتائجها على النحو التالي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية، ومستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الأردنية، كذلك وجود فروق دالة إحصائية بين المؤهل العلمي، وكفاءة الأداء من جهة، وفروق دالة إحصائية بين كل من العمر، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية، وأساليبها وفعاليتها الرقابية الإدارية من جهة ثانية.
- 9- دراسة (عباس، 2006): وهدفت للعمل على وضع إطار فاعل ومتكامل لمرتكزات الرقابة على الأنشطة التي تمارس في البنوك الإسلامية اليمنية، وإبراز طبيعة نشاط الرقابة الإدارية الفاعلة في تلك المصارف، وكان من أهم نتائجها: تعاني المصارف الإسلامية في اليمن من ضعف في وظيفة الرقابة الإدارية، وهناك قصور في استخدام التحليل المالي كوسيلة رقابية لتقويم الأداء والتخطيط المالي، وإعداد التقديرات المالية لأوجه النشاط، ووجد أن هناك شبه غياب للتنسيق بين الجهات الرقابية المختلفة سواء الداخلية منها أو الخارجية.

## تعقيب على الدراسات السابقة

- مما سبق يتضح أن الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعات الحكومية في فلسطين، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة-على حد علم الباحث-إضافة إلى تفرداها في بحث تحقيق التطوير التنظيمي، ومن هنا جاء هذا البحث لتسليط الضوء على الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.

- من حيث هدف البحث: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان أهمية ومدى تبني الرقابة الإدارية، في حين سعى البحث الحالي إلى التعرف واقع الرقابة الإدارية بمتغيراتها، وتحقيق التطوير التنظيمي.
- من حيث متغيرات البحث: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية. أما البحث الحالي فلقد انفرد بالأبعاد المختلفة للرقابة الإدارية التالية (دعم الإدارة العليا، توفر الوسائل والإمكانيات، قبول العاملين للرقابة، الرقابة الذاتية، الرقابة الإيجابية).
- من حيث مجتمع البحث وعينته: تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع البحث وعينتها في الدراسات السابقة؛ في حين تم تطبيق البحث الحالي على الجامعات الحكومية في فلسطين، وبالتحديد في جامعة خضوري، وجامعة الأقصى، وذلك لأهمية طبيعة عمل الجامعات ونشاطاتها والخدمات التي تقدمها لما هذا القطاع من أهمية حيوية.
- من حيث منهج البحث: اعتمد البحث الحالي في تحقيق أهدافه على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يلاءم هذا المنهج الدراسات التي تبني استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة البحث، ثم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها، وتقويمها وفق أسس منهجية علمية رصينة.

### مشكلة البحث

يعد دور نظم الرقابة الإدارية من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على الجامعات الحكومية في فلسطين، والعاملين بها، حيث تساهم الرقابة الإدارية في تحديد الأهداف ووضع المعايير، ومتابعة وقياس الأداء الفعلي، وتحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها، والتقويم والتصحيح، (العزاوي، 2013) (شبير، 2015)، وتحسين المناخ العام لصنع القرارات، وإثارة الأفكار الجديدة لديهم، لذا كان على الجامعات الفلسطينية على مستوى الوطن من تطوير إجراءات عملها، وتحديث أنظمتها الداخلية من أجل تحقيق التطوير التنظيمي من خلال هياكل تنظيمية مرنة تستطيع من خلالها تقديم خدمات جديدة، ومتميزة، وبالتالي يحاول البحث التعرف على الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعات الحكومية في فلسطين من خلال مجموعة من التساؤلات التالية التي تعبر في مجملها عن مشكلة البحث وفق الآتي:

- 1- ما مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرقابة الإدارية على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات البحث في الجامعات الحكومية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

### أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات موضع البحث.
- 2- الكشف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات موضع البحث.
- 3- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الرقابة الإدارية، والتطوير التنظيمي في الجامعات موضع البحث.
- 4- بيان أثر مستوى الرقابة الإدارية على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- 5- بيان الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات البحث.

## أهمية البحث

- 1- أهمية البحث في الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، والتي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين، وبالتالي تسير التطور الإداري المنشود.
- 2- المساهمة والدعوة إلى زيادة الاهتمام العلمي بالرقابة الإدارية، وأهمية تبنيها لمواءمة تحقيق التطوير التنظيمي مع متطلبات التنمية في الدول.
- 3- تطوير الجامعات على التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وزيادة قدرتها على حل المشكلات.
- 4- الاستفادة من نتائج هذا البحث لإعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة الجامعات. لما لهذا القطاع تأثيراته الاجتماعية التي تمتد إلى مختلف شرائح المجتمع.
- 5- عدم وجود دراسات عربية ربطت بين متغير الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي - حسب علم الباحث - حتى تاريخ إعداد البحث.

## فرضيات البحث

يسعى هذا البحث لاختبار الفرضيات الآتية:

### الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دعم الإدارة العليا وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر الوسائل والإمكانيات وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى قبول العاملين وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الذاتية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإيجابية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

### الفرضية الرئيسية الثانية

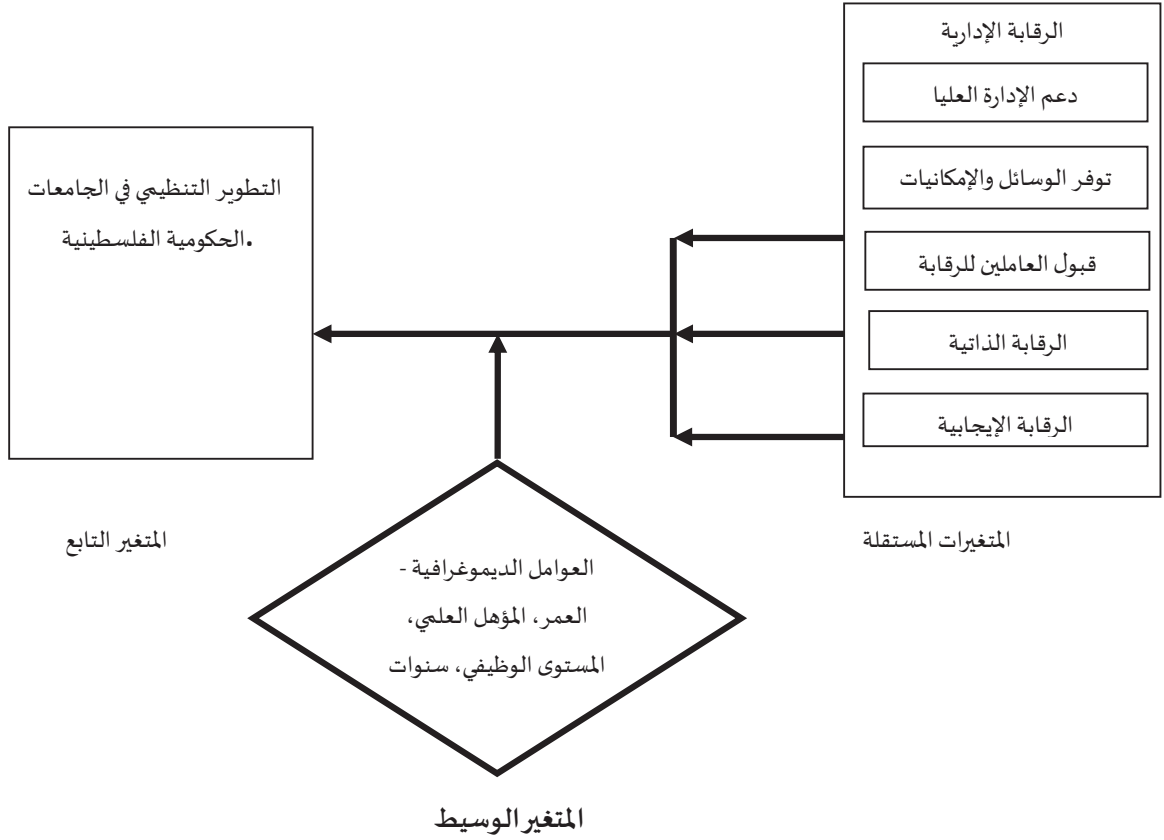
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرقابة الإدارية على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (النوع، الجامعة، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

## أنموذج ومتغيرات البحث

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها تم بناء مخطط افتراضي للبحث، والذي يعكس علاقات ارتباط وتأثير مباشر بين متغيرات أبعاد الرقابة الإدارية، والتطوير التنظيمي كما هو موضح بالشكل التالي.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

شكل رقم (1) أنموذج البحث

## حدود البحث:

- تحدد حدود هذا البحث بما يأتي
- الحدود البشرية: جميع العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية العاملة في فلسطين، والذين هم على رأس عملهم.
  - الحدود المكانية: تم هذا البحث على العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية وهي: (جامعة فلسطين التقنية - خضوري في طولكرم، جامعة الأقصى في غزة).

## مصطلحات البحث

- 1- الرقابة الإدارية: هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها (باعلوي، 2008)
- 2- التعريف الإجرائي لدعم الإدارة العليا: تعد الرقابة من وظائف الإدارة حيث تتابع العمليات الإدارية من خلال التواصل المستمر مع العاملين، ومشاركتهم عند تطبيق الخطط، والأخذ بالتقارير الصادرة من قبلهم.
- 3- التعريف الإجرائي لتوفر الوسائل والإمكانيات: ويقصد بذلك وجود صندوق للشكاوى، وأنظمة ولوائح مكتوبة تحدد واجبات العاملين.



- 4- التعريف الإجرائي لقبول العاملين: ونقصد بذلك أن يتسم النظام الرقابي بالوضوح، وممارسة الرقابة من خلال الزيارات الميدانية، وأن تعكس الخطة الأهداف التفصيلية المراد إنجازها في صورة قابلة للقياس.
- 5- التعريف الإجرائي للرقابة الذاتية: من خلالها يتأكد العاملين أن مستوى أدائهم يطابق المعايير الموضوعة لتحقيق الأهداف، وأن تكون المعايير محددة لكل نشاط للوصول للأهداف يلتزم بها العاملين، ويتم محاسبة النفس عند الشعور بالتقصير في العمل.
- 6- التعريف الإجرائي للرقابة الإيجابية: ويتم فيها وضع موازنات للالتزام بها في مجال أعمال المنظمة، وتوفير الوسائل والطرق التي تمنع الأخطاء في العمل
- 7- التطوير التنظيمي: هو جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وتحديد ذاتها من خلال إدخال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم. (عبد الباقي، 2003)

## الإطار النظري

### الرقابة الإدارية

#### 1- مفهوم الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، وتهتم بالتحقق من تنفيذ الأهداف وفقاً لما تم التخطيط إليه، وقد تعددت تعريفات الرقابة الإدارية من قبل الكثير من الباحثين، والكتاب، لكن من حيث المفهوم أغلبها ينطوي على مدلول واحد، وغاية واحدة تتمثل في تحقيق الأهداف بأفضل وأسرع الطرق، والحفاظ على موارد المنظمة، والعمل على تقليل وخفض الانحرافات، وفيما يلي عرض بعض المفاهيم والتعريفات:

الرقابة الإدارية هي «عملية التأكيد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات ثم تصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً» (الفرأ وشاهين، 2009: 576)، كما يمكن تعريفها «بأنها مفهوم نسبي يجب مقارنتها مع باقي العمليات الرقابية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط، فالرقابة حديثاً هي العملية التي يقاس من خلالها ما تم إنجازها مقارنة مع ما تم التخطيط له مسبقاً (البرغوتي، 2010: 55)، وأيضاً تعرف الرقابة الإدارية «هي الأداة التي تساعد الإدارة على كشف الانحرافات، والأخطاء قبل تفشيها، وتصحيحها، بالإضافة إلى وضع تدابير وإجراءات للحيلولة دون حدوثها مستقبلاً (العرايشي، 2015: 12)، كما يمكن تعريفها بأنها «عملية للتأكد من الأهداف التنظيمية والإدارية تحققت على أكمل وجه، وهذا متعلق بطرق جعل الأشياء تنفيذ كما هو مخطط لها» (Megginson, 1989: 411).

#### 2- أهمية الرقابة الإدارية

تتعدد أغراض الرقابة وأهميتها في منظمات الأعمال نحو التالي (Schermerhorn, 2005: 202):

- تسهم في تقليل الأخطاء قبل تزايدها، فعلاج الأخطاء قبل تراكمها قد يضع المنظمة في مواقف قوية، وعدم تعرضها إلى المواقف الحرجة.
- النظام الرقابي الفعال يسهم في زيادة قدرة المنظمة على تبسيط التعقيد التنظيمي، والتكيف مع استخدام التكنولوجيا لمعالجة أي قصور.
- يسهم النظام الرقابي الفعال في خفض التكاليف، لجعل التكاليف بحدودها الدنيا، من خلال ضبط عمليات الإنتاج، ووضع معايير ومقياس للأداء.

#### 3- أهداف الرقابة الإدارية

تهدف الرقابة الإدارية إلى تحقيق ما يلي (العرايشي، 2015: 14):

- حماية الصالح العام: وهي أساس الرقابة من خلال الرقابة على الأنشطة وسير العمل وفق ما هو مخطط إليه، والكشف عن الانحرافات، وتحديد المسؤولية الإدارية.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسئولة إلى التدخل لحماية الصالح العام، واتخاذ قرارات من شأنها تؤدي إلى خفض الأخطاء.

- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في تنفيذ الأعمال.

#### 4- مراحل الرقابة الإدارية:

- توجد عدة مراحل أو خطوات تقوم عليها الرقابة الإدارية، لا يمكن الاستغناء عنها، وتعد سلسلة من الحلقات المتصلة مع بعضها البعض كما ذكرها شاهين (2007: 38) والمتمثلة في:
- تحديد الأهداف ووضع المعايير: يعد تحديد الأهداف من مسؤولية الإدارة العليا لأنها تعكس فلسفة ورؤية ورسالة المنظمة، وتعد هي الوثيقة المراد تحقيقها في المستقبل منعاً لحدوث الاختناقات، ويعتبر المعايير من أدوات الرقابة المهمة. فلا بد أن يتم تحديده بدقة بحيث يكون سهل قياسه، وقابل للتطبيق ثم يتم تدوينه حتى لا يكون هناك أي تحريف.
  - متابعة وقياس الأداء الفعلي: وتتم هذه المرحلة في ضوء المعايير المحددة من قبل، وبعد إتمام تحديد المعايير تأتي مرحلة قياس الأداء الفعلي لما قد تم إنجازه من أعمال. حيث يتوقف قياس الإنجاز على الهدف من العملية الرقابية، ويأخذ أحد الاحتمالين إما أن يكون قياساً كاملاً لكل أوجه نشاط العملية الإدارية أو جزئياً أو مرحلياً لعينة عشوائية، أو قياساً قنياً لفترة زمنية محددة، وقياس الأداء وتقييمه له أساليب متعددة منها التقارير والملاحظة الشخصية.
  - تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها: وتتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج مع المقاييس المحددة، حيث يجب أن يكون بينهما تطابق وقد تكون النتائج أعلى أو أقل من المقاييس، ويكون للرئيس تقدير نسبة الانحراف المقبول، ويجب تحديد الانحرافات لمعرفة وتحديد السبب الحقيقي لعدم مطابقة المقياس ليتم اتخاذ القرار المناسب.
  - التقويم والتصحيح: إذا كانت نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي بالأداء المخطط له لا يرقى لمستوى الأداء المطلوب ولا يتوافق معه، ويتجاوز الاختلاف بينهما الحد المسموح به. فيتطلب إعلام المنظمة بهذا الانحراف أو التفاوت لاتخاذ إجراء تصحيحي مناسب، ويكون التصحيح من خلال مراجعة الخطط، وإعادة توزيع المهام والمسؤوليات، وتعديل الطرق المستخدمة، وتدريب الموظفين وتأهيلهم، وتعديل التشريعات والأنظمة، وتعديل التقارير أو الأساليب الرقابية.

#### مفهوم وأهمية التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي من أهم نجاح المنظمة في الوقت الذي بدأ فيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم، والوقت التي بدأت فيه المدرسة السلوكية في الظهور، حيث يشير عبد الباقي (2003: 383) أن «التطوير التنظيمي هو جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وتحديد ذاتها من خلال إدخال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، كما يمكن تعريفه «أنه عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات (العميان، 2003: 383). ويؤكد الدهان (2002: 33)، بأن التطوير التنظيمي مجموعة متنوعة جداً من الممارسات التي تتعلق بزيادة كفاءة العمل.

وتكمن أهمية التطوير التنظيمي كما يوضحها (جاد الرب، 2013: 249)

- يساعد التطوير التنظيمي المنظمة سواء في الأجل القصير أم الطويل على فهم بيئتها الخارجية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها من أجل التطوير التنظيمي، هذا بالإضافة إلى تحسين قدرات المنظمة نحو حل مشكلاتها الداخلية، ولذا يمكن القول بأن التطوير التنظيمي يمهد الطريق أمام التطوير التنظيمي المخطط.
- يدعم التطوير التنظيمي أعضاء المنظمة على العمل معا وبطريقة نظامية، وهذا ينعكس على نقاط القوة والعكس ينعكس على نقاط الضعف بالمنظمة، لذا فإنه يؤدي إلى تحقيق الأهداف أو الفشل التنظيمي إذا لم يتم.
- تنعكس ممارسة التطوير التنظيمي على البيئة الخارجية للمنظمة، ولذا فإنه أداة فعالة في يد القادة لإحداث التطوير التنظيمي المخطط، وهذا يؤدي إلى الابتكار والإبداع، كما يستخدم القادة الأصول البشرية والموارد الأخرى أفضل استخدام من خلال التحسين المستمر للأداء التنظيمي.
- يساهم التطوير التنظيمي كأداة مساعدة مع الخبرات والاستشارات الإدارية وتحسين أداء الموظفين داخل المنظمة، وذلك أثناء التدريب التنظيمي.



- يوفر التطوير التنظيمي المهارات والخبرات والمستلزمات اللازمة لكل المديرين نحو التحسين المستمر.
- إن التطوير التنظيمي يتكامل ويتداخل مع مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM ومصطلح دمج العاملين لأنه منهج ربما يقدم فرص مضافة لتعظيم الاستفادة من هذه المصطلحات وتحقيق الميزة التنافسية.

#### 1- أهداف التطوير التنظيمي:

- للتطوير التنظيمي هدفان أساسيان هما (السكرانه، 2009: 27)، (جاد الرب، 2010: 144).
- الأهداف التي تحقق العوائد Outcome Goals، وهي تنعكس على إنجاز وتحقيق المهام.
- الأهداف الخاصة بالعمليات Process Goals، وهي التي تؤثر في الطريقة التي يعمل بها الأفراد معاً.
- وهذا الهدف له تأثير أقوى من أي مؤثرات أو عناصر أخرى في التطوير التنظيمي المخطط وهناك أهداف أخرى منها:
- يساعد التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال مساعدة الأفراد أو العاملين لكي يصبحون أكثر كفاءة، ويعتمد ذاتياً على قدراتهم نحو استمرار التطوير في المستقبل.
- يدعم التطوير التنظيمي الالتزام التنظيمي من قبل العاملين، كما أنه يساهم في جعل القيم والسلوكيات أكثر قوة وفاعلية، كما يساهم في تحسين المنظمة من خلال حرية الاختيار، مشاركة القوة، والثقة الذاتية Self-Reliance، كما أنه يحقق ميزة أفضل في معرفة ماذا نعرف عن السلوك الإنساني في المنظمة.
- تركز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.
- يرمي التطوير التنظيمي إلى الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- يهدف التطوير التنظيمي إلى مقاومة العقبات التي تحد من نمو وتقديم الأفراد حتى تزداد قدرتهم على المساهمة أكثر في التنظيم.
- كما أن عملية التطوير التنظيمي تهدف إلى تحديد المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها المنظمات ووضع الحلول المناسبة لها بما يؤدي إلى تحسين أداؤها وبالتالي التأثير الفعال على كفاءة المنظمة ككل. (صويص، 2015: 94)

#### 2- خصائص عملية التطوير التنظيمي

- تتميز عمليات التطوير التنظيمي عن عمليات التغيير الأخرى كما يراها الباحثين نحو الآتي: (قحاني، 1996: 13)، (الزهراني، 2002: 42)، (عباس والزامل، 2006: 9)، (حسين والشمري، 2011: 23).
- الشمولية، وتعني الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة والتنظيم الداخلي وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.
- الاستمرارية، أي العمل وبشكل مستمر في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.
- المشاركة، أي مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيس للقوة الدافعة للتطوير.
- حل المشكلات، توجيه برامج التطوير التنظيمي نحو حل المشكلات التنظيمية لتحسين الأساليب التشغيلية وتحقيق أهداف المنظمة.
- استخدام مفهوم النظم، يعد منهج النظم من أهم سمات التطوير التنظيمي حيث يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية وموارد مادية وتكنولوجية، وتهتم بشكل أكثر بالعنصر البشري وإيجاد التوافق والانسجام بين كل هذه العناصر.
- التعلم، أي أن يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير كيفية مواجهة المشكلات، ووضع الحلول لها مما يزودهم بالخبرة العلمية وإمكانية المحافظة على ما تم إنجازه وتعلمه.

### 3- استراتيجيات التطوير التنظيمي

تطورت الاستراتيجيات المستخدمة في التطوير التنظيمي في الآونة الأخيرة. حيث يوجد عدد من الاستراتيجيات التي تنظر إلى الفرد بوصفه متميزاً عن غيره بما له من أحاسيس، قيم، اتجاهات، عادات، ومهارات مما يجعله عملية تدريبه وتعليمه عملية متجددة وليست نمطية (علاء الدين، 2008: 59).

- استراتيجية التدخل الخارجي (تدخل طرف ثالث)، وهي تطبق عندما يتعلق الموضوع بمستويين من المستويات التنظيمية، وقد يكون الطرف الثالث من العاملين في المنظمة نفسها إلا أنه ليس طرفاً في المشكلة المراد حلها أو معالجتها، أو قد يكون خبيراً يعمل في المنظمة كمستشار دائم أو مؤقت حيث تتوفر فيه الخبرة والمهارة للقيام بالتحليل طرح آراء لمعالجة المشكلات والظواهر السلبية.
- استراتيجية (كيريلوف) Kuriloff وتطبق هذه الاستراتيجية وفق خطوات منطقية كالتالي:
  - التعرف على المشكلة ذات العلاقة والمؤثرة سلباً على الإنتاجية من خلال جمع المعلومات والحقائق التي تتعلق بالمشكلة.
  - تشخيص المشكلة ويشمل ذلك توفير المعلومات للأفراد على المستوى المناسب وإشراكهم في تطوير الاستراتيجية ومن ثم تطبيق الاستراتيجية من خلال تدخلات في موقف محدد، وتقويم النتائج بعد فترة كافية، وإعادة عملية التدخل طبقاً للتغيرات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن الإنجاز.
  - استراتيجية بناء مصفوفة الأداء المتوازن، وتعد من الاستراتيجيات المنبثقة من حقل الإدارة الاستراتيجية، وتعتبر أداة رئيسية للتقييم من جهة، ووسيلة لدمج رؤية وأهداف المنظمة في الحياة اليومية للمنظمة على شكل استراتيجية مجددة للتغيير والتطوير.
  - استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)، وتعد من الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في حقل التطوير التنظيمي، حيث يفضل استخدامها في الحالات التي يصبح فيها لزاماً التغيير الجوهرى في بيئة المنظمة وطبيعة عملياتها ونشاطها، ومضمونها الأساسي إعادة تصميم نظم العمل بصفة جدية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل لتمكين أساسي يسمح للمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها.

### منهجية البحث

#### منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي.

#### مجتمع البحث

يتكون من جميع العاملين الإداريين بجامعة خضوري بطولكرم، وجامعة الأقصى بغزة، والبالغ عددهم (480).

#### عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (210) لتمثيل المجتمع بشكل أكبر للخروج بنتائج أدق، وتم استرداد (194) استبانته.

#### أداة البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وتتكون من مجموعة من المحاور والفقرات.

#### صدق أداة البحث

ونعني بصدق أداة البحث، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

- 1- صدق المحكمين: وقد تم التعديل بناء على آراء المحكمين.
- 2- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول رقم (1) أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ثبات أداة البحث:

جدول رقم (1)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط «Sig.»	قيمة الدلالة
1	دعم الإدارة العليا	0.754	0.000 دالة عند 0.01
2	توفير الوسائل والإمكانيات	0.657	0.000 دالة عند 0.01
3	قبول العاملين	0.762	0.000 دالة عند 0.01
4	الرقابة الذاتية	0.765	0.000 دالة عند 0.01
5	الرقابة الإيجابية	0.868	0.000 دالة عند 0.01
6	التطوير التنظيمي	0.773	0.000 دالة عند 0.01

ونعني بثبات أداة البحث، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرائق التالية:

1- الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، والاستبانة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وبلغت الاستبانة ككل 0.732

جدول رقم (2)

محاور الرقابة الإدارية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.» النسبي	الترتيب الدرجة
1	دعم الإدارة العليا	3.940	0.729	17.957	0.000	4 كبيرة
2	توفير الوسائل والإمكانيات	3.997	0.867	16.020	0.000	3 كبيرة
3	قبول العاملين	4.081	0.856	17.590	0.000	1 كبيرة
4	الرقابة الذاتية	3.907	0.849	14.887	0.000	5 كبيرة
5	الرقابة الإيجابية	4.005	0.851	16.450	0.000	2 كبيرة
	الرقابة الإدارية	3.986	0.726	18.914	0.000	79.720 كبيرة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

وللإجابة على أسئلة البحث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): (معامل ارتباط بيروسون، معادلة ألفا كرونباخ، اختبار «T» للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار (One-Way ANOVA) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للبحث.

نتائج البحث

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، ويتبين من الجدول رقم (2) أن:

- مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية جاء بوزن نسبي (79.720)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مستوى دعم الإدارة العليا في الجامعات الحكومية الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.792)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مستوى توفير الوسائل والإمكانيات في الجامعات الحكومية جاء بوزن نسبي (79.938)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مستوى قبول العاملين في الجامعات الحكومية الفلسطينية جاء بوزن نسبي (81.615)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مستوى الرقابة الذاتية في الجامعات الحكومية الفلسطينية جاء بوزن نسبي (78.144)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مستوى الرقابة الإيجابية في الجامعات الحكومية الفلسطينية جاء بوزن نسبي (80.103)، وهو بدرجة (كبيرة).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

وقد تبين من الجدول رقم (3) أن:

- مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية جاء بوزن نسبي (75.601)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة والبساطة والبعد عن التعقيد)، وقد جاءت بوزن نسبي (82.784)، وهي بدرجة (كبيرة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (12)، وهي (تصدر الجهة المعنية أدلة إرشادية حول مفهوم وأليات التطوير التنظيمي)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.186)، وهي بدرجة (متوسطة).

جدول رقم (3)

فقرات محور التطوير التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.» النسبي	الترتيب الدرجة
	المحور ككل	3.780	0.773	14.052	0.000	75.601 كبيرة

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الخمسة التي يمكن اختبارها وفق الجدول:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضيات عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، ويتبين من الجدول رقم (4) أن:

جدول رقم (4)  
العلاقة بين محاور الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل ارتباط "Sig."	قيمة	مستوى الدلالة	محاور الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي
0.01	0.000	0.706	دالة عند	بين دعم الإدارة العليا وبين التطوير التنظيمي
0.01	0.000	0.558	دالة عند	بين توفر الوسائل والإمكانيات وبين التطوير التنظيمي
0.01	0.000	0.720	دالة عند	بين قبول العاملين وبين التطوير التنظيمي.
0.01	0.000	0.623	دالة عند	بين الرقابة الذاتية وبين التطوير التنظيمي.
0.01	0.000	0.733	دالة عند	بين الرقابة الإيجابية وبين التطوير التنظيمي.
0.01	0.000	0.641	دالة عند	العلاقة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث.

- معامل الارتباط بين الرقابة الإدارية وبين التطوير التنظيمي مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا وبين التطوير التنظيمي مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى دعم الإدارة العليا وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

- معامل الارتباط بين توفر الوسائل والإمكانيات وبين التطوير التنظيمي مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى توفر الوسائل والإمكانيات، وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

- معامل الارتباط بين قبول العاملين وبين التطوير التنظيمي مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى قبول العاملين، وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

- معامل الارتباط بين الرقابة الذاتية وبين التطوير التنظيمي مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الرقابة الذاتية، وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

- معامل الارتباط بين الرقابة الإيجابية وبين التطوير التنظيمي مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الرقابة الإيجابية، وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

وبالتالي تم إثبات هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الرقابة الإدارية (دعم الإدارة العليا، توفر الوسائل والإمكانيات، وقبول العاملين، والرقابة الذاتية، والرقابة الإيجابية)، وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

نتائج السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرقابة الإدارية على مستوى التطوير التنظيمي في

## الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

جدول رقم (5)  
تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الدلالة
1	المتغير الثابت	0.681	3.406	0.001	دالة
2	دعم الإدارة العليا	0.061	0.661	0.509	غير دالة
3	توفير الوسائل والإمكانيات	0.266	3.350	0.001	دالة
4	قبول العاملين	0.195	2.547	0.012	دالة
5	الرقابة الذاتية	0.377	5.827	0.000	دالة
6	الرقابة الإيجابية	0.279	3.775	0.000	دالة

معامل التحديد = (0.785) - معامل التحديد المعدل = (0.617)  
\* قيمة «T» الجدولية عند درجة حرية (191) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.980)

- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، توفير الوسائل والإمكانيات، قبول العاملين، الرقابة الذاتية، الرقابة الإيجابية)، أي أنها تؤثر في مستوى التطوير التنظيمي.
- المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (دعم الإدارة العليا)، أي أنها لا تؤثر في مستوى التطوير التنظيمي.
- معادلة الانحدار هي: مستوى التطوير التنظيمي =  $0.681 + 0.061 * (\text{دعم الإدارة العليا}) + 0.266 * (\text{توفير الوسائل والإمكانيات}) + 0.195 * (\text{قبول العاملين}) + 0.377 * (\text{الرقابة الذاتية}) + 0.279 * (\text{الرقابة الإيجابية})$ .

## نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، الجامعة، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير النوع.

وقد تبين من الجدول رقم (6) أن:

- قيمة «T» المحسوبة أكبر من قيمة «T» الجدولية في مقياس الرقابة الإدارية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير النوع، ولصالح الذكور.
- قيمة «T» المحسوبة أقل من قيمة «T» الجدولية في مقياس التطوير التنظيمي، وهذا يدل على

جدول رقم (6)  
الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

مقياس	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الدلالة
الرقابة الإدارية	ذكر	136	4.053	0.645	1.992	0.048	دالة
	أنثى	58	3.828	0.874			
التطوير التنظيمي	ذكر	136	3.825	0.705	1.255	0.211	غير دالة
	أنثى	58	3.674	0.911			

\* قيمة «T» الجدولية عند درجة حرية (192) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.980)



عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير النوع.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

وقد تبين من الجدول رقم (7) أن:

جدول رقم (7)  
الفروقات بالنسبة لمتغير الجامعة

مقياس	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig"	الدلالة
الرقابة	الأقصى	110	3.965	0.775	-0.469	0.640	غير دالة
الإدارية	حضورى	84	4.014	0.660			
التطوير	الأقصى	110	3.881	0.791	2.103	0.037	دالة
التنظيمي	حضورى	84	3.648	0.733			

\* قيمة «T» الجدولية عند درجة حرية (192) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.980)

بدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، ولصالح العاملين في جامعة (الأقصى).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (8)  
الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

مقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig"	الدلالة
الرقابة الإدارية	أقل من 35 عام	59	3.990	0.802			
	من 36-40 عام	48	3.969	0.784	0.018	0.982	غير دالة
	41 عام فأكثر	87	3.993	0.643			
التطوير التنظيمي	أقل من 35 عام	59	3.825	0.853			
	من 36-40 عام	48	3.954	0.734	2.518	0.083	غير دالة
	41 عام فأكثر	87	3.654	0.723			

\* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 190) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد تبين من الجدول رقم (9) أن:

قيمة «Sig» المحسوبة أقل من قيمة «Sig» الجدولية في مقياس الرقابة الإدارية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس).

قيمة «Sig» المحسوبة أكبر من قيمة «Sig» الجدولية في مقياس التطوير التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود



جدول رقم (9)  
الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية	دبلوم فما دون	39	4.049	0.553	0.385	5.411	دالة
	بكالوريوس	65	4.187	0.919			
	دراسات عليا	90	3.813	0.812			
التطوير التنظيمي	دبلوم فما دون	39	3.879	0.812	0.515	2.834	غير دالة
	بكالوريوس	65	3.915	0.887			
	دراسات عليا	90	3.640				

\* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 190) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

جدول رقم (10)

الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

مقياس	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية	أقل من 5 سنوات	52	4.126	0.573	0.875	3.089	دالة
	من 5-10 سنوات	76	3.830	0.612			
	أكثر من 10 سنوات	66	4.056	0.713			
التطوير التنظيمي	أقل من 5 سنوات	52	4.036	0.713	0.826	4.089	دالة
	من 5-10 سنوات	76	3.710	0.718			
	أكثر من 10 سنوات	66	3.660				

\* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 190) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

«Sig» الجدولية في مقياس التطوير التنظيمي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، وقد تبين من الجدول رقم (11) أن:

قيمة «Sig» المحسوبة أقل من قيمة «Sig» الجدولية في مقياس الرقابة الإدارية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ولصالح (مدراء الدوائر).

قيمة «Sig» المحسوبة أكبر من قيمة «Sig» الجدولية في مقياس التطوير التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (11)

الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

مقياس	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية	موظف	111	3.890	0.645	0.983	4.080	دالة
	رئيس قسم	51	3.999	0.338			
	مدير دائرة	32	4.299	0.713			
التطوير التنظيمي	موظف	111	3.766	0.713	0.945	0.044	غير دالة
	رئيس قسم	51	3.799	0.688			
	مدير دائرة	32	3.800				

\* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 190) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وقد تبين من الجدول رقم (10) أن:

قيمة «Sig» المحسوبة أقل من قيمة «Sig» الجدولية في مقياس الرقابة الإدارية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

قيمة «Sig» المحسوبة أقل من قيمة

## النتائج والتوصيات

## النتائج:

التساؤلات	الأهداف	الفرضيات	النتائج	الارتباط	الدلالة
ما مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟	التعرف على مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية.	التعرف على مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية.	بلغ مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية 79.720%.	--	--
ما مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟	الكشف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية.	الكشف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.	بلغ مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية 75.601%.	--	--
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟	توضيح العلاقة بين الرقابة الإدارية، والتطوير التنظيمي موضع البحث.	"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دعم الإدارة العليا وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية."	توجد علاقة بين دعم الإدارة العليا، وبين التطوير التنظيمي.	0.706	0.000
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟	توضيح العلاقة بين الرقابة الإدارية، والتطوير التنظيمي موضع البحث.	"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر الوسائل والإمكانيات وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية."	توجد علاقة بين مستوى توفر الوسائل والإمكانيات وبين مستوى التطوير التنظيمي.	0.558	0.000
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟	توضيح العلاقة بين الرقابة الإدارية، والتطوير التنظيمي موضع البحث.	"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى قبول العاملين وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية."	توجد علاقة بين قبول العاملين، وبين مستوى التطوير التنظيمي.	0.720	0.000
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟	توضيح العلاقة بين الرقابة الإدارية، والتطوير التنظيمي موضع البحث.	"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الذاتية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية."	توجد علاقة بين الرقابة الذاتية، وبين مستوى التطوير التنظيمي.	0.623	0.000
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟	توضيح العلاقة بين الرقابة الإدارية، والتطوير التنظيمي موضع البحث.	"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإيجابية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية."	توجد علاقة بين الرقابة الإيجابية، وبين مستوى التطوير التنظيمي.	0.733	0.000
هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرقابة الإدارية على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟	بيان أثر مستوى الرقابة الإدارية على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى الرقابة الإدارية على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.	مستوى التطوير التنظيمي = $0.681 + 0.061 * (\text{دعم الإدارة العليا}) + 0.266 * (\text{توفير الوسائل والإمكانيات}) + 0.195 * (\text{قبول العاملين}) + 0.377 * (\text{الرقابة الذاتية}) + 0.279 * (\text{الرقابة الإيجابية})$	معامل التحديد = المعدل = 0.617 (0.785)	معامل التحديد = المعدل = 0.617 (0.785)
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).	بيان الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات البحث.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).	النوع 0.048 الجامعة 0.037 العمر 0.982 المؤهل العلمي 0.005 سنوات الخدمة 0.048 المستوى الوظيفي 0.018	النوع 0.048 الجامعة 0.037 العمر 0.982 المؤهل العلمي 0.005 سنوات الخدمة 0.048 المستوى الوظيفي 0.018

## التوصيات العامة:

- 1- ضرورة أن تولي الجامعات الحكومية في فلسطين تطبيق نظام الرقابة الإدارية اهتماما أكبر، وتطوير قدرة النظام الحالي وآلياته لضبط وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

- 2- ضرورة تطوير أدوات الرقابة الإدارية للاستفادة من الهدف التي صممت من أجله لرفع مستوى الاعتماد عليها في ضبط العمل.
- 3- الاهتمام بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المادية لدعم التطوير المستمر للبنية التحتية التكنولوجية والتقنية.
- 4- إعداد دراسات بحثية في مختلف المنظمات حول التطوير التنظيمي لإيجاد أهم العوامل والمقومات التي تؤدي إلى نجاح المنظمات، والوقوف على أهم المعوقات التي تواجهها في تحقيق تلك الفعالية.
- 5- اعتماد الشفافية من قبل الجامعات الحكومية، وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة إلى كافة العاملين، وذلك ليتمكنوا من أداء أعمالهم على أحسن وجه ممكن.
- 6- الاهتمام بمشكلات الجودة في الجامعات الحكومية للوقوف على مخرجات التعليم، وتخصيص دائرة متخصصة لمتابعتها.
- 7- تعزيز ثقافة مشاركة الإدارة العليا مع العاملين في اختيار مشاريع تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، بحيث تدعم الاهتمام بالجودة وتصبح شعاراً حقيقياً يسعى إليه الجميع.

## قائمة المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- البرغوتي، محاسن. (2010). «دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الزهراني، سعد عبد الله. (2002). "دور الكفاءات الجوهرية في التنمية الشاملة"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السكارنه، بلال خلف. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري*. الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العبادي، هاشم فوزي، (2009)، «دور الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري»، *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*. فلسطين.
- العرايشي، حسن عفيف. (2015). «واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- الفرا، ماجد عبد السلام، وشاهين، سمر محمد. (2009). «واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة»، *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، مجلد (17)، العدد (2)، فلسطين.
- القضاة، حسن صالح. (2008). «الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الصحة الأردنية»، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد (28)، العدد (2).
- باعلوي، محمد. (2008). «مدى فاعلية الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الأمنية»، *دراسة ماجستير*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- بلال خلف السكارنه. (2009) *التطوير التنظيمي والإداري*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسين، فيس إبراهيم؛ والشمري، سمر حمزة. (2011). «دراسة المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للأعمال في عينة من المنظمات العامة في الليمانية»، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، السنة 43، العدد (88).
- سيد محمد جاد الرب. (2010). *أساسيات إدارة الأعمال*. دار الكتاب الحديث، مصر.
- سيد محمد جاد الرب. (2013). *إدارة الإبداع والتميز التنافسي*. مطابع الدار الهندسية، مصر.
- شاهين، سمر. (2007). «واقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صويص، محمد إبراهيم. (2015). «استخدام نموذج ستة سيجم لتدعيم عمليات التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية»، *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- عابر، سعد عبد. (2013). «القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة بقطاع غزة»، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد (95)، ص ص 255-278.
- عباس، أنس عبد الباسط. (2006). «الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف-دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في اليمن»، *مجلة كلية التجارة والاقتصاد*، السنة 10، العدد (23).
- عباس، الزين، والزملي، صالح. (2006). *فاعلية التطوير التنظيمي في منظمات التعلم*، معهد الإدارة العامة، قطر.
- علاء الدين، رسلان. (2008). «التطوير التنظيمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي»، *رسالة ماجستير*، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

- عمومن، رمضان، (2014). «علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية»، الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- قطاحي، سالم سعيد. (1996). المفهوم والمداخل والأساليب، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- قيس، إبراهيم حسين؛ والشمري، سرمد حمزة. (2011). «دراسة المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للأعمال في عينة من المنظمات العامة في السليمانية»، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 43، العدد (88).

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ashley M. Guidroz; Karen W. Luce; Daniel R. Denison. (2011). «Integrated change: creating synergy between leader and organizational development », *Industrial and Commercial Training - Emerald*, Vol. 42, Iss: 3, pp.151 - 155.
- Lady shewsky. (2010). "The manger as coach a driver of organizational development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 292-306.
- Megginson, Leon C. & Others. (1989). *Management Concepts & Application*. Harper & Row publishers, 3<sup>rd</sup>ed. New York.
- Sangeeta Yadav. (2011). "The Role of Emotional Intelligence in Organization Development", *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. XII, No. 4, PP. 49-59.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management*. 8<sup>th</sup> ed., U.S.A., Johon Wiley & Slons Inc.

## The Role of Managerial Control in Achieving Organizational Development: Applied Study in Palestine's Public Universities

**Dr. Mohammad Ibrahim Kamel Sweiss**

Associate Professor of Business Administration

Head of Industrial Management Department

Faculty of Business and Economics

Palestine Technical University - kadoorie

Palestine - West Bank - Tulkarm

swais2005@hotmail.com

m.sweis@ptuk.edu.ps

### ABSTRACT

The aim of this study is to recognize the availability of managerial control components and organizational development achievements in the governmental universities in Palestine. By examining the relationship between managerial control components (Top Management support, the availability of tools and facilities, employees acceptance, self control, positive control) and organizational development achievements. This study proposes some hypothesis and used questionnaire as a research tool. The questionnaire were distributed to 210 employees and collected from 194 employees.

The results of this study report a high level of managerial control (79.720%), in addition, achieving competitive advantage reaches to (75.601%). There is appositive relationship between managerial control and organizational development, The results reported (61.70%) of chang in organizational development based on the managerial control. There is no statistical differences between respondents regarding to managerial control and organizational development achievements based on gender, university, age, academic qualification. But there is a statistical differences based on the years of experience.

Based on the results study recommendations are as the following:

1. The importance of applying control management systems in Palestinian Universities, and improve the current system to solve the issues and the gaps.
2. The importance to develop the managerial control tools to benefit from the objective that is designed to increase the level of reliance on the control of work.
3. Find and meet the material needs and requirements to support the continuous development of technological and technical infrastructure.

**Keywords:** *Governmental Universities in Palestine, Organizational Development, Managerial Control.*