

# الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالتراجع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا

إيمان محمود محمد حماد  
علاء أحمد حراشنة  
جامعة عمان العربية

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية تعرّف مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالتراجع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأهداف هذه الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (393) معلماً ومُعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، وقامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة بهدف جمع البيانات، والتي تكوّنت من جزأين، الأول: لقياس مستوى الرقابة الإدارية، والثاني: لقياس مستوى التراجع التنظيمي، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، وجاء بُعد التنظيم أولاً، وبُعد الأسس الرقابية في الرتبة الأخيرة، وجاء مستوى التراجع التنظيمي في المدارس متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وجاء بُعد الانضباط في الرتبة الأولى، وبُعد الاتصال والتواصل في الرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول مستوى الرقابة الإدارية وفق متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق في بعض مجالات الرقابة الإدارية وفق متغير الجنس لصالح الإناث، ووفق متغير الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول مستوى التراجع التنظيمي في المدارس تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق وفق متغير الجنس في مجال الانضباط والدرجة الكلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس ومستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتشجيع وزارة التربية مديري المدارس على الاهتمام بالأسس الرقابية، وتوضيح عناصرها للمديرين بكافة الوسائل. الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، التراجع التنظيمي، جائحة كورونا.

## Administrative Control in Public Schools in the Capital Amman and its Relationship with Organizational Decline in Light of Corona Pandemic as Perceived By Teachers

Eman, Mahmoad. Hamad

Dr. Alaa'Ahmad AL-Harahsha

### Abstract

The purpose of this study aimed at identifying the level of administrative control of public school principals in the capital Amman and its relationship to organizational regression from their point of view in light of the Corona pandemic, correlational descriptive approach was used for its suitability for the objectives of this study, and the study sample consisted of (393) teachers who were chosen by the available randomness method, the researcher developed a study tool with the aim of collecting data, which consisted of two parts, the first: to measure the level of administrative control, and the second: to measure the level of organizational regression, and after confirming the validity and reliability the tool, and its application to The study sample, and the data analysis showed that the level of administrative control among public school principals from the teachers' point of view was high, and the organization dimension came first, mean while the supervisory foundations in the last rank, and the level of organizational regression in schools was medium from the teachers' point of view, and the discipline field came first, and the field of communication and communication is the last rank, and the results showed that there were no statistically significant differences in the sample's estimates about the level of administrative control. According to the variables of experience

and academic qualification, and the presence of differences in some areas of administrative control according to the gender variable in favor of females, and according to the variable of experience in favor of more than 10 years, The results also showed that there were no statistically significant differences in the sample estimates about the level of organizational decline in schools due to the variables of experience and academic qualification, and the presence of differences according to the gender variable in the field of discipline and the overall degree, The results showed a moderate positive between the level of administrative control of school principals and the level of organizational decline in public schools in the capital, Amman, In light of the results, the study recommended several recommendations, including: Encouraging the Ministry of Education for school principals to pay attention to the supervisory foundations, and clarifying its elements to the principals by all means.

**Keywords: administrative management, organizational retreat, corona regulation.**

## خلفية الدراسة وأهميتها

### المقدمة

إن تنظيم العمل في المدرسة يعدّ شرطاً مهماً لتحقيق نجاحها، وعاملاً من عوامل تطورها وأداء المهام فيها بكل دقة، وللحفاظ على هذا التنظيم وتحقيق أهداف المدرسة بشكل عام، نجد أنّ هناك وسائل عدة لتنظيم هذا العمل وضبطه، ومن أهم هذه الوسائل التي اهتم بها علماء الإدارة هي الرقابة الإدارية، باعتبارها أحد أهم وظائف الإدارة المدرسية، وضرورة ملحة لها أثارها على العمل.

وتعدّ الرقابة الإدارية إحدى أهم وظائف الإدارة في المدرسة، وذلك من خلال استخدامها في عملية التقييم لمعرفة ماتم تحقيقه من إنجازات، ومقارنة الأهداف المتوقعة بالنتائج المتحققة على أرض الواقع (حامد، 2009).

ويشار إلى الرقابة الإدارية باعتبارها وظيفة من وظائف الإدارة تُعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين، بغرض التأكد من الأهداف والخطط الموضوعة التي تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أنّ ما تمّ مطابق لما خطط له (الموريتاني، 2010).

وتبرز أهمية الرقابة الإدارية من ارتباطها الوثيق بالعمل الإداري ودورها في تحقيق الأداء بفاعلية، وتأثيرها بجميع عناصر العمل الإداري، ومن خلال الرقابة الإدارية يتم قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها، ومتابعة الأنشطة والمهام، والمسؤولين عنها، والكشف عن الأخطاء والمشكلات في العمل منذ بدايتها والحد من انتشارها، وتؤدي دوراً مهماً في حماية الصالح العام، والتجاوب مع البيئة (بطرس، 2009).

ويهدف تطبيق الرقابة الإدارية إلى المحافظة على سيرورة العمل، وحسن استثمار الموارد البشرية والمادية، وحل المشكلات وإظهارها في الوقت المناسب، ومنع تكرار الأخطاء، وتحديد المهام والصلاحيات، والإصلاح الإداري ورفع كفاءة العمل، والتعرف إلى العقبات والصعوبات التي قد تواجهه، لإيجاد حلول لها، وتقويم العاملين وفق معايير الرقابة الإدارية بكل موضوعية (مصطفى، 2017).

إنّ تحقيق الرقابة الإدارية عملية مهمة في جميع المؤسسات، إلا أنّ وجودها في المدرسة يزداد أهمية، نتيجة الأعداد الموجودة في كل مدرسة وتنوعها واختلاف عناصرها، بين معلمين وإداريين وطلبة وعاملين، وكل ذلك يتطلب ضبطاً ورقابة عالية للسيطرة عليها، كما أنّ التخطيط المتكامل في المدارس يفقد فاعليته إذا لم يرافقه رقابة فاعلة تشرف عليه، لتحقيق التوازن بين عنصري الكفاءة والفاعلية (عباس، 2012).

وتعدّ الرقابة الإدارية من أبرز واجبات مديري المدارس، وتبرز أهميتها في الحد من الأخطاء بين المعلمين والعاملين في المدرسة، وحسن تنفيذ القرارات، ومعرفة أسباب التقصير، وتوجيه السلوك، ورفع كفاءة العمل، ومستوى فاعلية الأنشطة، ويستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه والحصول على المعلومات الرقابية التي تعد ضرورة لاستمرار العمل في المدرسة، كما أنّ تفعيل الرقابة الإدارية يسهم في ضبط التنظيم في المدرسة، وتحقيقه وفق ما هو مخطط له (حسن علي، 2016).

وتبرز أهمية التنظيم بتحقيق أهداف المؤسسة وتوزيع المهام، وتوضيح الإجراءات التي يجب اتباعها لكل مهمة، وتنظيم عملية الاتصال بين جميع العاملين، ومراكز السلطة العليا، وتهيئة سبل الاتصال بينهم، مما يسهل عملية تبادل المعلومات، كما يؤدي التنظيم إلى تهيئة الجو الملائم لجميع العاملين، وتحقيق الأمن النفسي لهم، مما يرفع من مستوى دافعيتهم نحو العمل، ويزيد من انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها (درويش، 2008).

ويحقق التنظيم الناجح نتائج إيجابية للعملية التعليمية والمجتمع، أما تراجع التنظيم في المدرسة فإنه يهدد استقرارها، ويؤثر في العلاقات بين أفرادها، وفي تحديد المسؤوليات، ويؤدي إلى ضعف التوجيه والرقابة، ولذلك تبرز أهمية معالجة تراجع التنظيم، واتخاذ الترتيبات اللازمة للحد منه، ودراسة الخطط، وتوزيع المهام بدقة وكفاءة، ومعرفة قدرات كل فرد، وتجهيز البيئة المحيطة بالعاملين، والشعور بالمسؤولية في تنفيذ الأعمال، ودراسة الأوضاع في المدرسة وخارجها (اللوزي، 2003).

ويبرز مفهوم تراجع التنظيم جلياً في ضوء الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة بالمؤسسة، والتي تختبر قدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة، ومع متطلبات المرحلة، وتقبل هذا المفهوم والعمل على

معالجة مظهره، لتخليص المؤسسة من أي ترهل أو غياب للإبداع والانطلاق في إعادة التنظيم لمقاومة التدهور أو الإخفاق (الرشايدة والطعاني، 2017).

## مشكلة الدراسة

إنّ الغرض من هذه الدراسة تعرّف مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالتراجع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا.

### عناصر مشكلة الدراسة (أسئلة الدراسة)

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا؟

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات ( الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين وهما:

#### 1- الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية بأن معظم الدراسات والبحوث التي أجريت حول التراجع التنظيمي جاءت في مديريات التربية ولم تبحث في المدارس، فالدراسة الحالية تعتبر من أولى الدراسات التي تناولت دور الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراجع التنظيمي في المدارس، كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في إمكانية استفادة الباحثين من موضوعها ومتغيراتها، وهي الرقابة الإدارية والتراجع التنظيمي، والعلاقة الارتباطية بينهما، وقد تفيد وزارة التربية والتعليم بالتعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالتراجع التنظيمي، والاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها لإجراء دراسات مشابهة ضمن حدود مختلفة، ويؤمل أن تثرى هذه الدراسة المكتبة العربية عامة بالدراسات والأدب النظري حول موضوعها.

#### 2- الأهمية التطبيقية:

تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التراجع التنظيمي في ظل جائحة كورونا في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، ممّا يساعد في رسم سياسات مستقبلية عن تفعيل الرقابة الإدارية ومعالجة التراجع التنظيمي في ظل الظروف الصعبة المشابهة، كما يمكن أن تفيد أداة الدراسة القادة التربويين ومديري المدارس والمعلمين والدراسين في الجامعات لتوضيح مفهوم الرقابة الإدارية، والتراجع التنظيمي، ويؤمل أن تقدم الدراسة من خلال النتائج التي تتوصل إليها توصيات عدة، تحسن من الرقابة الإدارية في المدارس، وتقلل من مستوى التراجع التنظيمي.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية، وفيما يلي تعريف لها:

**الرقابة الإدارية:** "هي قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير، وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً" (ديري، 2011: 36).

**إجرائياً:** مستوى قيام مديري المدارس الحكومية بإجراءات الرقابة الإدارية بالعاصمة عمان، المتمثلة بالأسس الرقابية، والتنظيم، والسجلات، والعملية التعليمية، والبيئة الرقابية، ويتم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

**التراجع التنظيمي:** "حالة تنظيمية تنسم بضعف القدرة على التكيف، واستنزاف الموارد، وانخفاض مستوى الوعي بالمشترات والتهديدات البيئية، والضعف الداخلي في التنظيم، وانخفاض شديد في الإجراءات التصويبية" (الخرزاعلة، 2019: 10).

**إجرائياً:** مستوى تراجع التنظيم في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، من ناحية الانضباط، والولاء والانتماء والاتصال والتواصل، ويتم قياسه من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

## حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان- الأردن.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2021/2020).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان -الأردن.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الرقابة الإدارية، والتراجع التنظيمي.

## محددات الدراسة:

- إنّ تعميم نتائج هذه الدراسة يبقى مرهونا بالمحددات الآتية:
- مدى صدق استجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة.
- الخصائص السيكومترية (الصدق، الثبات) لأداة الدراسة.

## الأدب النظري والدراسات السابقة

تعدّ الإدارة عملية منظمة قائمة على أسس ومبادئ، وهي ضرورية لنجاح المؤسسات في المجتمع، والتي تضمن تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة تعني نجاح مؤسسة كاملة، وبالتالي كلما ازدادت الإدارات الناجحة ازداد تقدم المجتمع وتطوره، ومن ضمن الأسس التي تقوم عليها الإدارة الناجحة وتتبعها لتحقيق أهدافها هي عملية الرقابة، التي تعدّ من أهم وسائل الضبط الإداري والتنظيمي في عمل المؤسسة، ومن أهم أشكال الإصلاح التربوي.

وقد عرف عياصرة وبنّي أحمد (2008: 71) الرقابة الإدارية بأنها: "قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه، ومن وظائفها متابعة الأعمال بشكل دائم؛ للتعرف إلى مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال.

وعرفها حامد (2009: 20) بأنها: "ملاحظة نتائج الأعمال التي تم التخطيط لها، ومقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات وهو أمر في غاية الأهمية".  
وتعرف الرقابة الإدارية بأنها: "عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم، ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط له، ثم تحديد الانحرافات فيه بطريقة وصفية أو كمية؛ لاتخاذ ما يلزم لمعالجتها" (الغول، 2011: 93).

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

وهي "وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين بغرض التأكد من أنّ الأهداف الموضوعية والخطط المرسومة قد تم تنفيذها، وفقاً مع ما كان مخطط له" (Bauer, 2018: 9).  
تستنتج الباحثة من التعريفات السابقة أنّ الرقابة الإدارية جزء مهم في الإدارة، وعملية شاملة لجميع العناصر التي تتضمنها المؤسسة، وهي عملية مستمرة تبدأ من قبل تنفيذ الأعمال وتستمر معها ثم في نهايتها مع تقويمها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، والحدّ من المشكلات أو الأخطاء التي تواجهها، وتصحيح الانحرافات فيها.

## أسس الرقابة الإدارية

تتضمن الرقابة الإدارية أسس عدة تقوم عليها، وأوردها سلامة (2014) فيما يلي:

- **الدقة:** إنّ الرقابة بكافة أشكالها يجب أن تتصف بالدقة، حتى لا تعطي نتائج سلبية وغير متوقعة، فالقرارات والمعلومات غير الدقيقة تؤثر على مهنية العمل، وأهدافه، والأداء الفعلي على الواقع، فالدقة يجب أن تكون قريبة من الواقع أيضاً.
- **الموضوعية والشمول:** أي أن تكون الرقابة الإدارية منفصلة عن الأهواء الشخصية، وشاملة لجميع الأعمال، بما يحقق الرضا والطمأنينة للجميع، ولذلك يجب أن تلتزم بالمعايير والمبادئ والأهداف لها، بما يحقق العدالة لكل العاملين.

- **التكامل والتنسيق:** أي أن تتكامل الرقابة الإدارية مع باقي الأنظمة في المؤسسة، مثل رسم السياسات العامة، والتخطيط والأهداف.

- **المرونة والملاءمة:** أي أن تكون الرقابة الإدارية قادرة على استيعاب التغيرات الطارئة التي تواجه العمل، دون التأثير على جوهر العمل الرقابي والإخلال بأسسه، أما الملاءمة فأن تكون الرقابة مناسبة لطبيعة العمل، ومعاييرها تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة المادية وأهدافها، والظروف المحيطة بها.

- **النظرة المستقبلية:** أي أن تراعي المعايير الرقابية التطورات المستقبلية، والاهتمام بشكل المؤسسة المستقبلي في ظل التطورات الحاصلة، والتنبؤ بالانحرافات والأخطاء قبل حدوثها وتصحيحها.

#### **خصائص الرقابة الإدارية وأهدافها**

تعدّ الرقابة الإدارية مسؤولية اجتماعية محورها البشر، ويشترك فيها أغلب أفراد المجتمع الذي تؤثر فيهم وتتأثر بهم، وهي وليدة حاجات اجتماعية، وضرورة ملحة في عمل المؤسسات، وترتبط بجميع مؤسسات وأفراد المجتمع، مما يعني تعقد وتشعب العمليات الرقابية، وارتباطها بقيم المجتمع ومعتقداته وسياساته (مصطفى، 2017).

ويهدف تطبيق الرقابة الإدارية إلى معرفة مواطن الخلل والانحرافات في العمل والمسؤول عنها، ونفاذها في خطط التطوير المستقبلية، ومعرفة إن تم تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة أم لا، وإن كانت الخطط الموضوعية ملائمة وواقعية مقارنة بالإمكانيات المتوافرة، والإنجازات التي تمت في ضوء ذلك، وبيان الصعوبات والمشكلات التي تواجه عمليات التنفيذ، وتوضيح طرق الحد منها، وتقديم المقترحات لمنع تكرارها، ودفع عملية التحسين والتطوير في المؤسسة، ووضع الخطط المساعدة في هذا التطوير، كما يهدف تطبيق الرقابة الإدارية إلى حفظ حقوق العاملين في المؤسسة، والمستفيدين منها، والتأكد من أن القوانين يتم تطبيقها بالشكل المطلوب من كافة الأطراف (سلامة، 2014).

كما تهدف الرقابة الإدارية إلى معالجة نقاط الضعف لدى العاملين، وتعزيز نقاط القوة، وتحقيق الإصلاح الإداري، ومساعدة المسؤولين على وضع نظام فعال من المحاسبة، وقياس الأداء مقارنة بالمعايير التي تم وضعها في الخطط، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه الإدارة لما يلزم، وتزويد المديرين بما يلزم من المعلومات، ومعرفة مستوى العمل، وتحديد الانحرافات وتصحيحها، وتحقيق العدالة بين الموظفين في المؤسسة، وتقديم المعلومات عن أدائها وأداء العاملين فيها، لتحسين عملهم، والاستفادة منها في الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتقديم بيان وتحليل للأسباب التي تضعف العمل وتسهم في انحراف الواقع عن الأهداف (عبد النبي، 2020).

#### **أهمية الرقابة الإدارية**

تبرز أهمية الرقابة الإدارية في أنها تعمل على تحقيق الأداء بكفاءة وفاعلية، والحد من وقوع الأخطاء أو نفاذها، وتصحيح الأخطاء والانحرافات قبل أن تتفاقم، وإظهار نقاط الضعف والخلل في التنظيم والعمل، وتجنب المؤسسة الكثير من الخسائر، كما تسهم الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف بسرعة وبأقل جهد، ومعالجة الأخطاء عند ظهورها، وتشجيع العاملين على القيام بمهامهم كما يجب (الطراونة وعبد الهادي، 2011).

وأورد صالح (2011) أنّ الرقابة الإدارية تقلل الفجوة بين القول والفعل (تنفيذ القرارات)، وتحول دون وقوع الانحرافات، كما تسهم في تعديل البرامج والخطط وتغييرها للأفضل، وهي ضمان جيد لسير العمل وضبطه، من خلال معرفة ما تم تحقيقه داخل المؤسسة وخارجها، وتحسين الأداء وعملية اتخاذ القرار، وتحقيق العدالة بين العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والتنافس.

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

كما تظهر أهمية الرقابة الإدارية من خلال أضرار غياب الرقابة الإدارية عن المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى الإسراف في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، وضياع الوقت والجهد في العمل، وعدم استغلاله

بشكل جيد، والبطء في إنجاز المهام، وظهور الكثير من المشكلات، وعدم القدرة على إيجاد حلول لها وتراكمها، وعدم وصول المؤسسة لأهدافها (سليمان، 2002).

### أنواع الرقابة الإدارية

صنف حسين (2006) الرقابة الإدارية وفق مايلي:

- الرقابة الوقائية: أي التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وتجهيز الخطط الملائمة لطبيعة هذه المشكلات، حسب الظروف وفي الوقت المناسب، ومعرفة القوانين التي يمكن من خلالها حلّ هذه المشكلات في حال حدوثها.  
- الرقابة التنفيذية المستمرة أثناء الأداء: وتكون مصاحبة لعملية التنفيذ، حيث يتم تفقد العاملين والتأكد من وجودهم في أماكن عملهم، وأدائهم لمهامهم وفق المعايير المحددة مسبقاً، والتأكد من أنّ العمل يسير وفق ما هو مخطط له، وبالشكل الصحيح.

- الرقابة العلاجية: أي مراقبة ومتابعة الأنشطة التي يتم تنفيذها في المؤسسة لتحسين عملها، وزيادة رضى المستفيدين منها، ورفع مستواها، وهذه الأنشطة هي لعلاج بعض المواقف التي تؤثر في عمل المؤسسة أو تضعف من مخرجاتها، كما تكون هذه الرقابة بعد إنجاز الأعمال، وهناك أيضاً الرقابة المالية والمحاسبية والفنية والاقتصادية.

### الرقابة الإدارية في المدارس

تتنوع أساليب وسائل الرقابة الإدارية في المدارس، فقد تعتمد على الملاحظة الشخصية للمدير، والتي تتم بشكل مباشر، لضمان سلامة أداء المهام، وفقاً للقوانين والأنظمة، وتحديد المسؤوليات بشكل مباشر عن الأخطاء، وقد تكون الرقابة الإدارية من خلال التقارير التي تكتب وتعرض بشكل دوري مستمر أو خلال فترات محددة مع نهاية الفصل أو السنة، وتصف هذه التقارير الحقائق والمشكلات والأداء الخاص بالمعلمين والإداريين في المدرسة، وقد تكون الرقابة غير مرتبطة بأوقات معينة بل تحدث بشكل مفاجئ، ونتيجة ظروف استثنائية تطرأ على المدرسة أو المؤسسة التعليمية عموماً، والرقابة قد تكون داخلية من الجهات المسؤولة في المدرسة كالإداريين والمشرفين، أو خارجية من خارج المؤسسة تحدها الجهات العليا المسؤولة (الخواجا، 2009).

كما تتضمن الرقابة الإدارية في المدارس معرفة المدير بالأهداف التربوية التي يجب تحقيقها في المدرسة، ومتابعة الخطة اليومية لتطبيقها، وتذليل الصعوبات التي قد تواجهها، وتوزيع المسؤوليات والمهام على المعلمين، والمشاركة في وضع الخطط العلاجية للطلبة، وتحديد احتياجات المعلمين وتنميتها، ومتابعة أداء المعلمين والسجلات المدرسية، والعمل على الاحتفاظ بالمعلومات بشكل منظم لحين الحاجة إليها، والرقابة على تطبيق الأنظمة والقوانين المدرسية، والاطلاع على جميع السجلات والتقارير الخاصة بالعملية التعليمية، ومتابعة فاعلية المناهج وتطبيقها (الحربي، 2008).

إنّ مفهوم الرقابة الإدارية لا يقتصر على متابعة أداء العاملين والتأكد من سلامته فحسب، بل يتضمن الحرص على تقديم أفضل الخدمات ضمن الوقت المحدد، والخصائص المعينة، وهو أمر ضروري للحفاظ على بقاء عمل المؤسسات وتصحيح أخطائها والحد منها، وتصحيح الانحرافات التي تحد من تحقيق أهدافها (عياصرة وبني أحمد، 2008).

وهي من وظائف الإدارة الأساسية، والتي تكون أثناء العمل الإداري، والتي تظهر نتائج أعمال الموظفين، لمعرفة مواضع الانحرافات وتصحيحها، والتأكد من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وصحة الخطوات التي تسير عليها، ولذلك تبدو عملية الرقابة الإدارية مرتبطة بكافة الوظائف الإدارية الأخرى، فهي المسؤولة عن مراجعة الخطط وفحص الأنشطة والبرامج، ومتابعة التغيرات التي تطرأ، والتي تؤثر على المؤسسة، وقياس الكفاءة والأداء، وتقييم عملية اتخاذ القرارات، والمساهمة فيها، والتي ترتبط بجميع العاملين (الطراونة وعبدالهادي، 2011).

### التراجع التنظيمي

يعرف التراجع التنظيمي بأنه حالة من الركود وسوء الإدارة، يفتقد فيها التنظيم القدرة على تلبية احتياجاته الداخلية والخارجية، والتي تعدّ إشارة للتغيير، وعدم القدرة على التوافق مع البيئة الخارجية، أو الحفاظ على مستوى استجابة تكيفية مع البيئة تتصف بالثبات، وهو حالة من استنزاف الموارد وركود الموارد (الخرزاعلة، 2019).

ويعكس التراجع التنظيمي انخفاضاً في مستوى الوعي بالمؤثرات والمشكلات والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، والضعف في التنظيم الداخلي لها، وانخفاضاً في مستوى الأداء والأحكام، ومستوى المصادر التي يتم التعامل معها، أو انخفاضاً شديداً في مستوى الإجراءات التصويبية، وقد ينشأ هذا التراجع من الفشل في إدراك المشكلات، وإخفاقاً في مستوى الأعمال والأحكام، والركود فيها، والتغير في جانب الكفاءة والأداء الوظيفي، والخلل في التنظيم وخرق القوانين والمبادئ في المؤسسة (رسمي، 2011).

وعرفه (Jonsson, 1989) أنه حالة من الانخفاض الجوهرية في الموارد الأساسية للمؤسسة، وتدني مستوى أدائها خلال فترة زمنية محددة، وانخفاض ملحوظ في حجم المؤسسة وأدائها، ومستوى الخدمة التي تقدمها، واضطراب عملياتها، بحيث تعكس خللاً في إدارتها، والعاملين فيها لتحقيق أهدافها (الرشايدة والطعاني، 2017).

وبعدّ التراجع التنظيمي إحدى مراحل دورة حياة المؤسسة، والتي تحصل نتيجة عدم التوقع أو الاعتراف أو التجنب أو عدم التكيف مع البيئة المحيطة بها والخارجية، والتي تهدد بقاءها (الابرو وعطشان، 2018). حيث تمر المؤسسات بمراحل عدة، تبدأ مع ميلاد المؤسسة وإمكاناتها المحدودة، وحجمها الصغير، ثم تنتقل بعدها لمرحلة النمو حيث تتميز بالتقدم النسبي، وازدياد حجم المؤسسة، وتنوع مواردها، وزيادة حجم الأداء فيها، والاهتمام به وبمخارجاتها، ثم تمرّ بمرحلة النضوج التي تتصف فيها بتوسع مجالات العمل وتنوع الأنشطة، واتساع حجم المؤسسة وعدد أفرادها ومهامها، وظهور ملامح التفرد فيها، ثم مرحلة التراجع التي تسبق مرحلة الانتعاش، وفيها يظهر على المؤسسة آثار الركود، والانحدار مقارنة مع المؤسسات الأخرى في نفس المجال، وجودة الخدمات التي تقدمها، والمهام التي تقوم بها، وأخيراً تأتي مرحلة الانتعاش التي تحاول فيها المؤسسة استعادة مكانتها ونشاطها، وإعادة تنظيم نفسها وترتيب إجراءاتها وعملياتها، والعودة للمنافسة (الرشايدة والطعاني، 2017).

### مظاهر التراجع التنظيمي

- **تدني مستوى الأداء:** إنّ مستوى أداء الموظفين يتصل بصورة مباشرة بوجود المؤسسة، وهو أحد الأسس المهمة في ترقية الموظفين في العمل، ويظهر تدني مستوى الأداء في التراجع التنظيمي من خلال السلوكيات الإدارية السلبية، وعدم قيام الموظفين بأعمالهم ومهامهم كما يجب، وضعف الجودة في الأداء، والتغيب عن العمل، وتراجع مستوى الحماسة للعمل.
- **انخفاض الروح المعنوية:** ففي حالة التراجع التنظيمي تنخفض الروح المعنوية لدى الموظفين، مما يؤثر على العمل الجماعي في المؤسسة، بالإضافة إلى ظهور حالات من الإهمال في العمل، والتباطؤ في تنفيذ الواجبات، كما أنّ انتاجية الموظفين ترتبط بشكل كبير بالروح المعنوية في العمل، وهو ما ينعكس أيضاً على العلاقات السائدة في بيئة المؤسسة، كما أنّ انخفاض الروح المعنوية في العمل يحدّ من الإبداع والتطور، ويزيد الشعور بالملل والروتين.
- **مقاومة التغيير:** إنّ التغيير عبارة عن توجه مقصود للتكيف الداخلي والخارجي، لتحسين الحالة التنظيمية، والقدرة على حل المشكلات، وإحداث تغيير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، وزيادة مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتحقيق الرضا الوظيفي، وبناء جو من الثقة بين الموظفين، وهي من أهداف التغيير، وفي حال التراجع التنظيمي فإنّ تحقيق هذه الأهداف يلقى معارضة ورفضاً من الموظفين، وامتناع الأفراد عن التغيير، والاكتماء بوضع المؤسسة، وقد يتطور الأمر إلى قيام الأفراد بإجراءات مناهضة لعملية التغيير.
- **الصراع:** يشير الصراع إلى حالة من عدم الانسجام بين الموظفين، مع محاولة كل فرد فرض توجهاته على الآخرين، وقد تغذي حالة التراجع التنظيمي مسألة الصراع في المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم التعاون بين أفراد المؤسسة، والحدّ من العمل الجماعي، واختلاف الرؤى في كيفية إنجاز المهام، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية، وتغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة، وإعاقة الإبداع.

### أسباب التراجع التنظيمي

أورد اللوزي (2003) أنّ التراجع التنظيمي عملية مرتبطة بظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، وأنّ التراجع يكون أمراً حتمياً في حال تعقّد هذه البيئة وتغيرها بشكل مفاجئ - ولعلّ ما يشهده العالم اليوم من

تغير البيئة المحيط بكافة الأعمال في ظل جائحة كورونا يؤكد هذا الكلام- وهناك أسباب مرتبطة بالمؤسسة، ويكون لها تأثير مباشر فيها، أي أنّ التراجع يكون سببه سوء الإدارة في المؤسسة أو وجودها في بيئة خاطئة، وأسباب من خارج المؤسسة، ونتيجة عن المتعاملين معها، أو نتيجة عوامل بيئية خارجية تحكم المؤسسة أو أنظمة وقوانين وتشريعات تؤثر في عملها.

فيما أشار العالونة وعبيدات (1999) إلى أنّ التراجع التنظيمي يعود لبطء المؤسسة، ونموها المتأخر، حيث تسعى المؤسسة للنجاح ولكنّ الوقت يكون قد فاتها، والاستجابة كانت بطيئة، بالإضافة إلى عجز المؤسسة وعدم قدرتها على السيطرة على البيئة، وتلبية حاجات المجتمع، وعدم قدرة البيئة على تزويد المؤسسة بالموارد الكافية.

### أثار التراجع التنظيمي

يترك التراجع التنظيمي آثاراً عديدة في المؤسسات ، تظهر على شكل تزايد الصراع داخل المؤسسة، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي، ومقاومة التغيير، والضغط المتزايدة، وازدياد التوتر والقلق، وانخفاض الدافعية نحو العمل، وغياب الرؤية والأهداف في المؤسسة، وضعف الأداء والإنجاز وتحمل المسؤولية، وهدر الموارد والإمكانات، وضعف القرارات وتطوير أساليب العمل، وضعف الرقابة الإدارية والمساءلة (حريم، 2003).

ويرى دافيد (David, 2001) أنّ التراجع التنظيمي سببٌ من أسباب تدني جودة أداء العاملين، بالإضافة إلى تراجع مستوى التفاعل بينهم، وظهور بعض السلوكيات السلبية، وتراجع الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية، وتراجع مستوى الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، وانخفاض الإنتاجية، تراجع درجة الثقة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة، اي انخفاض مستوى العلاقات الإنسانية.

وللحد من هذه الآثار، لابدّ لمدير المؤسسة من القيام بتوضيح استراتيجيات المؤسسة في ظل التغييرات الطارئة، وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية، والاستماع إلى العاملين في المؤسسة، واقتراحاتهم للحد من التراجع التنظيمي، والبحث عن الطرق الإبداعية لحل المشكلات (الحوادة، 2010).

### أثر جائحة كورونا على العملية التعليمية

تسببت جائحة كورونا (Covid-19) في أكبر انقطاع تعليمي، حيث كان لها تأثير شبه شامل على المعلمين والطلبة وكافة العناصر التعليمية حول العالم، في كافة المراحل التعليمية، ومنها المدارس والإدارات التعليمية، وقد اختلفت قدرة المدارس على الاستجابة لحالات الإغلاق في الدول حسب مستوى التنمية، وكلما كان نظام التعليم هشاً فإن التأثير السلبي سيزداد عليها في ظل الجائحة، مع تعقد الوضع الاقتصادي لهم، كما أبرزت هذه الجائحة بعض مواطن الضعف في النظم التعليمية، وانخفاض مستويات الرقمنة، وأوجه القصور الهيكلية التي طالت، وتعطل أساليب التعلم القائمة على العمل، بالإضافة إلى الآثار النفسية التي تسببتها، كالضغط والإنهاك التام وارتفاع معدلات التغيب، وفقدان البعض لوظائفهم، من أصحاب العقود المؤقتة في التعليم، مما جعل بعض الدول تدمج الدعم النفسي في خططها وأدلتها التعليمية، بالنسبة للمعلمين والطلبة، وما زالت الآثار السلبية مستمرة نتيجة الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وما يقابها من تأثيرات نفسية تؤثر على سير العمل، وتقديم الخدمات التعليمية، والاستفادة من إمكانات الأفراد (منظمة الأمم المتحدة، 2020).

وقد لجأت الدول ومنها الأردن إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم الدروس عبر الانترنت، والمزج بين البرامج التعليمية عبر التلفاز، أو من خلال منصات التعلم الإلكترونية، وتحويل المواد المطبوعة إلى إلكترونية، وإجراء الامتحانات بشكل إلكتروني، وقد أدى هذا التحول إلى تغييرات عدة في أنماط التدريس وفي كيفية تنفيذ المهام على المستوى التعليمي والإداري، وظهور أدوار جديدة لكل من المعلمين والإداريين في ظل التعلم عن بعد، للتعامل مع التكنولوجيا الذي أصبح ضرورة حتمية، والتعامل مع العملية التعليمية والتعلم عن بعد كحقيقة يجب التعامل معها بكافة الوسائل، وتوجيه المعلمين والطلبة إلى التقنيات المفيدة، وليكون دورهم موجهاً ومرشداً، والتواصل بين عناصر العملية التعليمية بشكل إلكتروني، ومتابعة تنفيذ المهام من خلال برامج الانترنت المتعددة، والتطبيقات الذكية، والاهتمام بالتعلم التشاركي، وتبادل المعلومات، واستخدام مهارات التفكير، بالإضافة إلى التجاوب مع هذه التطورات من خلال امتلاك المديرين للمهارات التكنولوجية وتطبيقها في عملهم الرقابي (حرب، 2021).

وتوفير قنوات الكترونية جديدة للتواصل في الأعمال الإدارية، وتطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الالكترونية، وتنمية الموارد الالكترونية، وابتكار الثقافة الالكترونية واستقطاب المخصصين فيها، ووضع الأطر والتنشريات والقوانين التي تتلاءم مع البيئة الالكترونية الجديدة، كقوانين الحماية والأمن الرقمي، ونقل وحفظ المعلومات إلكترونياً، ودعم قنوات الاتصال بين عناصر المؤسسة وفراد المجتمع المحلي وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم، وتأمين شبكة الانترنت بسرعة ملائمة لإجراء المهام بسرعة وفاعلية، التعامل مع برامج وخدمات الشبكات العالمية كالانترنت والبريد الالكتروني والمحادثات ونقل الملفات والفهارس الإلكترونية للمكتبات، وأيضا تحميل الكتب الرسمية ورفعها للجهات الرسمية وتوظيف البريد الالكتروني للتواصل مع أولياء الأمور (كافي، 2011؛ البقعاوي، 2019).

إن الأدوار الجديدة التي ظهرت للإداريين في ظل جائحة كورونا، هي حقيقة ليست مستجدة بل هي مرتبطة بوجود التكنولوجيا منذ سنين حتى قبل ظهور جائحة كورونا، وهو ما عرف بالإدارة التكنولوجية، إلا أن توظيفها والاهتمام بمهاراتها ومتطلباتها لم يعد ترفاً بل أصبح ضرورة حتمية ومتطلباً مهماً ولا غنى عنه لاستكمال العملية التعليمية، مما يجعل من الضرورة اهتمام مديري المدارس بجميع وسائل الاتصال والتكنولوجيا التي تسهل عملهم الرقابي، وتحمي المدرسة من التراجع في ظل غياب الرقابة المباشرة على العمل.

#### الدراسات السابقة ذات الصلة:

تضمن هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، موزعة على محورين هما: الدراسات ذات الصلة بالرقابة الإدارية، والدراسات ذات الصلة بالتراجع التنظيمي، وتم ترتيبها بشكل زمني من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض لها.

#### أولاً. الدراسات ذات الصلة بالرقابة الإدارية

أجرت الصهيبية (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (280) مستجيباً، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم إعداد استبانتين للرقابة الإدارية ومقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان كانت مرتفعة، وأن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية ومقاومة التغيير التنظيمي.

وأجرى عبد الحق (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة تضمنت أساليب الرقابة الإدارية ومستوى النزاهة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (392) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية عمان الأولى، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لأساليب الرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية والتخصص، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وللخبرة لصالح الخبرة المرتفعة، وبينت النتائج أن مستوى النزاهة التنظيمية كان مرتفعاً أيضاً، ووجود علاقة إيجابية بين أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس ومستوى النزاهة التنظيمية.

وهدفت دراسة الغنام (2019) إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة تكريت في العراق، تكونت عينة الدراسة من (289) عاملاً في جامعة تكريت، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة تضمنت (5) أبعاد للرقابة الإدارية، وأظهرت النتائج أن مستوى الرقابة الإدارية كان متوسطاً، وأن مستوى تعزيز الولاء التنظيمي كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على تعزيز الولاء التنظيمي في جامعة تكريت.

وقام بني عبدالله (2018) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، تكونت عينة الدراسة من (438) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة تضمنت فقرات الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي،

وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية كانت متوسطة، وأنّ مستوى الالتزام الوظيفي كان متوسطاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية ومستوى الالتزام لتنظيمي.

وتناولت دراسة العجلوني (2017) واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبه المفرق، تكونت عينة الدراسة من (621) معلماً ومعلمة و(81) مديراً ومديرة في المدارس التابعة لمديرية تربية قصبه المفرق في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة تضمنت محورين: الرقابة الإدارية والتراخي التنظيمي، وأظهرت النتائج أنّ واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبه المفرق كان مرتفعاً، وأنّ مستوى التراخي التنظيمي جاء منخفضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين الرقابة الإدارية والتراخي التنظيمي.

وأجرت حسن علي (2016) دراسة هدفت تعرّف درجة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (229) مديراً ومديرة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة موزعة على قسمين: الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أنّ درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، وأنّ واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس كان مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

وسعت دراسة الزعبي (2016) إلى معرفة أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في منطقة الزرقاء الأولى، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة مكونة من جزأين تضمنت فقرات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أنماط الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدفت دراسة منثري وسيرسثي ولامانا (Montri & Sirisuthi & Lammana, 2015) إلى فحص مكونات النظام الإداري القائم على الرقابة الداخلية في المدارس الثانوية في تايلاند، تم استخدام المنهج الوصفي، وإجراء تحليل عامل التأكيد (CFA) ودراسة المبادئ والأفكار والنظريات في الوثائق ذات الصلة، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث مجموعات تحتوي على (100) مدير مدرسة، و(100) نائب مدير، و(100) معلم، وأظهر تحليل النتائج أنّ البيئة الرقابية تضمنت تقييم المخاطر، والمعلومات والاتصالات والمراقبة، وجودة المدرسة على أساس معيار تايلاند للتعليم الأساسي الوطني، ورضا الأشخاص ذوي الصلة في النظام، وكانت نتائج التغذية الراجعة الواردة من تقييم الرقابة الداخلية للمدرسة والتحليل أنّ النموذج يتمتع بمستوى جيد من الملاءمة للبيانات التجريبية عند النظر في جودة مؤشر الملاءمة.

#### ثانياً. الدراسات ذات الصلة بالتراجع التنظيمي

أجرت الخزاعلة (2019) دراسة للتعرف إلى مستوى التراجع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، تكونت عينة الدراسة من (187) إدراياً من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ مستوى التراجع التنظيمي كان متوسطاً.

وأجرت الخطاطبة (2018) دراسة هدفت الكشف عن درجة شيوع سلوك المماطلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (90) مديراً و(320) معلماً في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تضمنت الاستبانة جزأين: الأول يقيس درجة شيوع التراخي التنظيمي لدى المعلمين، والثاني يقيس درجة شيوع سلوك المماطلة عند المديرين، وأشارت النتائج إلى أنّ هناك درجة شيوع متوسطة لسلوك المماطلة لدى مديري المدارس، يقابله درجة شيوع متوسطة للتراخي التنظيمي لدى المعلمين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شيوع سلوك المماطلة لدى المديرين وشيوع سلوك التراخي لدى المعلمين.

وهدفت دراسة الرشايدة والطعاني (2017) إلى معرفة مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن، تكونت عينة الدراسة من (136) مشرفاً ومشرفة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة تضمنت (47) فقرة للتراجع التنظيمي، وأظهرت النتائج أنّ مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم كان متوسطاً.

وأجرى موفيدان (Moovendhan, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى دور الوساطة في التراخي التنظيمي والمقدرة على التكيف في أداء المؤسسة في الهند، وتكونت عينة الدراسة من (184) فرداً من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في الهند، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ هناك أثراً للوساطة في التراخي التنظيمي، ووجود دور إيجابي للتراخي التنظيمي في المقدرة على التكيف في المؤسسة.

وتناولت دراسة أبو حمدة والسعود (2013) مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (285) مديراً ومديرة و(2936) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي، ومقياس التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

وتناولت دراسة ياسورجا وياسوديان (Yesuraja & Yesudian, 2013) أنماط القيادة المتبعة في المدارس في الهند من وجهة نظر المشرفين التربويين وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (160) مشرفاً تربوياً في مدارس كومباتوري في الهند، وأظهرت النتائج أنّ هناك علاقة بين نمط القيادة الاوتوقراطي والديمقراطي في سلوك المواطن التنظيمية.

وأجرى بلبل وإبرستين (Bulbul & Ercetin, 2010) دراسة لتوضيح العلاقة بين نمط الإدارة التعليمية والتراخي التنظيمي في تركيا، تكونت عينة الدراسة من (320) معلماً و(500) طالب من طلبة الجامعات في العاصمة التركية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ للنظام الفوضوي أثر كبير في ظهور التراخي التنظيمي، وللمعلمين الطلبة دور في ذلك أيضاً، بالإضافة إلى اتجاهات الطلبة وميولهم والتي قد تؤثر سلبياً على العمل وتسبب نوعاً من التراخي التنظيمي.

#### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة ومعالجتها الإحصائية، وإجراءات تطبيقها، وفيما يلي توضيح لهم.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان- الأردن، وعددهم (3519) معلماً ومعلمة، منهم (1358) معلماً و(2161) معلمة وفق إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2020-2021).

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المتيسرة، وبنسبة (11.2%) من مجتمع الدراسة، وبلغت (393) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان، والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها.

#### الجدول (1) توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	121	31%
	انثى	272	69%

المجموع	393	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	92
	من 5- 10 سنوات	147
	أكثر من 10 سنوات	154
	المجموع	393
المؤهل العلمي	بكالوريوس	281
	دراسات عليا	112
	المجموع	393

#### أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من جزأين وهما:

#### - الجزء الأول (مستوى الرقابة الإدارية):

قامت الباحثة بتطوير فقرات استبانة الرقابة الإدارية؛ بناءً على الدراسات السابقة كدراسة العجلوني (2017) والصهيبية (2019) والغنام (2019)، وتكون هذا الجزء في صورته الأولية من خمسة أبعاد للرقابة الإدارية هي: بُعد الأسس الرقابية وتكوّن من (11) فقرة، والتنظيم وتكوّن من (6) فقرات، وبُعد العملية التعليمية وتكوّن من (5) فقرات، والسجلات وتكوّن من (7) فقرات، وبُعد البيئة الرقابية، وتكوّن من (6) فقرات، وبما مجموعه (35) فقرة من فقرات الرقابة الإدارية، كما هو موضح في الملحق رقم (1).

#### صدق الجزء الأول (مستوى الرقابة الإدارية)

تم التحقق من صدق هذا الجزء من خلال عرضه بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة المتخصصين في علم الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية وعددهم (10) محكمين والموضحين في الملحق رقم (2)، لتحديد مدى وضوح الفقرات ومناسبتها للمجال، وإبداء ما يرونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات والعبارات، وبنسبة اتفاق (80%) من المحكمين. وتم حذف فقرتين لتصبح في صورتها النهائية (33) فقرة، كما هو موضح في الملحق (3).

#### صدق البناء الداخلي

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.66-0.82)، ومع المجال (0.69-0.89) والجدول التالي يبين ذلك.

**الجدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للرقابة الإدارية والبُعد الذي تنتمي إليه**

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	**74	**72	12	**82	**76	23	**79	**71
2	**77	**70	13	**84	**77	24	**88	**81
3	**83	**74	14	**69	**69	25	**87	**75
4	**78	**70	15	**84	**76	26	**86	**80
5	**79	**71	16	**85	**78	27	**86	**75
6	**77	**67	17	**81	**70	28	**86	**77
7	**77	**66	18	**82	**67	29	**86	**79
8	**76	**71	19	**87	**80	30	**89	**76
9	**79	**70	20	**79	**75	31	**88	**72
10	**82	**74	21	**82	**79	32	**87	**75
11	**82	**74	22	**83	**82	33	**88	**78

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط البُعد بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (3) يبين ذلك.

**الجدول (3) معاملات الارتباط بين أبعاد الرقابة الإدارية ببعضها وبالدرجة الكلية**

الأسس الرقابية	التنظيم	العملية التعليمية	السجلات	البيئة الرقابية	الرقابة الإدارية ككل
1					
**778	1				
**757	**823	1			
**719	**844	**781	1		
**686	**766	**753	**768	1	
**900	**928	**900	**909	**866	1

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

**ثبات الجزء الأول (مستوى الرقابة الإدارية)**

للتأكد من ثبات هذا الجزء من الاستبانة، تم أخذ عينة من خارج عينة الدراسة بواقع (40) معلماً ومعلمة؛ لقياس الثبات لأداة الدراسة، باستخدام ثبات الإعادة (Test- Retest) الاختبار وإعادة الاختبار، وكذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي بين الفقرات، والجدول (4) يوضح نتائج الثبات.

**الجدول (4) قيم الثبات لفقرات مستوى الرقابة الإدارية**

م	البُعد	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
1	الأسس الرقابية	0.91	0.84
2	التنظيم	0.92	0.83
3	العملية التعليمية	0.86	0.84
4	السجلات	0.88	0.82
5	البيئة الرقابية	0.89	0.85
	الكلية	0.90	0.88

يتضح من نتائج الجدول (4) أنّ قيم الثبات من خلال الإعادة والاتساق الداخلي جاءت بين (0.82-0.92) وهي قيم مناسبة لتطبيق أداة الدراسة.

**- الجزء الثاني (مستوى التراجع التنظيمي)**

قامت الباحثة بتطوير فقرات التراجع التنظيمي بناءً على الدراسات السابقة كدراستي الرشيدة والطعاني (2017) والخزاعلة (2019)، بالإضافة للأدب النظري لموضوع الدراسة، وتضمن هذا الجزء في صورته الأولية (22) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: الانضباط (8) فقرات، والولاء والانتماء (7) فقرات، والاتصال والتواصل (7) فقرات، كما هو موضح في الملحق (1).

### صدق البناء الداخلي

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.63-0.85)، ومع المجال (0.70-0.90) والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لقياس التراجع التنظيمي والبُعد الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	**0.85	**0.78	7	**0.88	**0.63
2	**0.87	**0.73	8	**0.90	**0.80
3	**0.90	**0.78	9	**0.84	**0.74
4	**0.86	**0.74	10	**0.84	**0.90
5	**0.86	**0.69	11	**0.81	**0.83
6	**0.86	**0.81	12	**0.82	**0.77

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).  
تجدد الإشارة أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) معاملات الارتباط بين أبعاد التراجع التنظيمي ببعضها وبالدرجة الكلية

الانضباط	الولاء والانتماء	الاتصال والتواصل	التراجع التنظيمي ككل
1			
**0.707	1		
**0.671	**0.830	1	
**0.858	**0.939	**0.925	1

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).  
يبين الجدول (6) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات الجزء الثاني (مستوى التراجع التنظيمي)

للتأكد من ثبات هذا الجزء من الاستبانة، تم أخذ عينة من خارج عينة الدراسة بواقع (40) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان؛ لقياس الثبات لأداة الدراسة، باستخدام ثبات الإعادة (Test- Retest) الاختبار وإعادة الاختبار، وكذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي بين الفقرات، والجدول (7) يوضح نتائج الثبات.

الجدول (7) قيم الثبات لأبعاد مستوى التراجع التنظيمي

م	المحور	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
1	الانضباط	0.89	0.85
2	الولاء والانتماء	0.91	0.84
3	الاتصال والتواصل	0.89	0.84
	الكل	0.90	0.87

يتضح

من نتائج الجدول (7) أنّ قيم الثبات من خلال الإعادة والاتساق الداخلي جاءت بين (0.84- 0.91) وهي قيم مناسبة لتطبيق أداة الدراسة.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل:

- الجنس: وله فئتان (ذكر وأنثى).

- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا).

- الخبرة: لها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات)، (5- 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

المتغير التابع:

- مستوى الرقابة الإدارية.

- مستوى التراجع التنظيمي.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- اختيار عينة الدراسة التي سيتم تطبيق أداة الدراسة عليها، والمراعية لحجم مجتمع الدراسة.
- توزيع أداة الدراسة بشكل الكتروني من خلال (Google Forms) على أفراد العينة، واسترجاعها على البريد الإلكتروني.
- تفرغ الاستبانات حسب نظام (SPSS) وتحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

#### نتائج الإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا، والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

#### الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	التسلسل
مرتفع	1	0.71	3.81	التنظيم	2
مرتفع	2	0.75	3.76	السجلات	4
مرتفع	3	0.81	3.71	البيئة الرقابية	5
متوسط	4	0.74	3.59	الرقابة التعليمية	3
متوسط	5	0.70	3.54	الأسس الرقابية	1
	مرتفع	0.74	3.68		المستوى الكلي

يُلاحظ من نتائج الجدول (8) أنّ مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.68) بانحراف معياري (0.74)، وجاء الأبعاد (2، 4، 5) في المستوى المرتفع، وجاءت الأبعاد (3، 1) في المستوى المتوسط، وجاء بُعد "التنظيم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.71)، وبُعد "السجلات" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.75)، وبُعد "البيئة الرقابية" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.81)، وبُعد "الرقابة التعليمية" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.74)، وجاء بُعد "الأسس الرقابية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.70). أمّا بالنسبة لفقرات كل بُعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما مستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا، والجدول (14) يبين ذلك.

#### الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	تسلسل
مرتفع	1	0.78	3.81	الانضباط	1

نتائج من أن مستوى التنظيمي في الحكومية في

2	الولاء والانتماء	3.51	0.79	2	متوسط
3	الاتصال والتواصل	3.48	0.76	3	متوسط
المستوى الكلي		3.60	0.77	متوسط	

يُلاحظ الجدول (14) التراجع المدارس

العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60) بانحراف معياري (0.77)، وجاء بُعد "الانضباط" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.78)، وجاء بُعد "الولاء والانتماء" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.79)، ثم بُعد الاتصال والتواصل في الرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.76).

أما بالنسبة لفقرات كلّ مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### البُعد الأول: الانضباط

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى "الانضباط" في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا، والجدول (15) يُبين نتائج ذلك.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمستوى تراجع "الانضباط" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.

تسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	ضعف الالتزام بتنفيذ القرارات والقوانين الإدارية	3.90	0.87	1	مرتفع
5	تراجع الالتزام بإتمام الواجبات والمهام المطلوبة	3.82	0.87	2	مرتفع
2	تراجع التزام الموظفين بالوفاء بالمواعيد المحددة لأداء المهام	3.78	0.93	3	مرتفع
4	تراجع الالتزام بحضور الاجتماعات عن بعد	3.77	0.93	4	مرتفع
1	ضعف الالتزام بمواعيد الدوام المحددة في ظل جائحة كورونا	3.76	0.90	5	مرتفع
الدرجة الكلية		3.81	0.78	مرتفع	

يتبين من نتائج الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لمستوى تراجع "الانضباط" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.81) بانحراف معياري (0.78)، وحصلت جميع فقرات المجال على مستوى مرتفع، وجاءت فقرة "ضعف الالتزام بتنفيذ القرارات والقوانين الإدارية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.87)، فيما حصلت فقرة "ضعف الالتزام بمواعيد الدوام المحددة في ظل جائحة كورونا" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.90).

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى تراجع "الولاء والانتماء" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.

تسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يشعر الموظفون بعدم الرضا الوظيفي	3.66	0.87	1	متوسط
8	يغلب على العمل الخمول والملل	3.63	0.91	2	متوسط
7	يظهر الموظفون ضعفاً في الانتماء للمؤسسة التعليمية	3.58	0.90	3	متوسط
10	يعمل الموظفون بشكل روتيني دون إبداع	3.43	0.90	4	متوسط
6	يظهر على الموظفين مستوى متدن من الدافعية نحو العمل	3.42	0.97	5	متوسط
11	تراجع أهمية التعليم عند المعلمين باعتباره أولوية	3.35	1.00	6	متوسط
الدرجة الكلية		3.51	0.92	متوسط	

يتبين من نتائج الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لمستوى تراجع "الولاء والانتماء" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.51) بانحراف معياري (0.92)، وحصلت فقرة "يشعر الموظفون بعدم الرضا الوظيفي" على الرتبة الأولى، وبمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.66) بانحراف معياري (0.87)، وحصلت الفقرات (8، 7، 10، 6، 11) على مستوى متوسط أيضاً، وجاءت فقرة "تراجع أهمية التعليم عند المعلمين باعتباره أولوية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.00).

**الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى تراجع "الاتصال والتواصل" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.**

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل
متوسط	1	0.93	3.59	الدقة منخفضة في تحديد المهام وتحمل المسؤوليات	14
متوسط	2	0.87	3.55	الاتصال بين الجهاز الإداري والتعليمي منخفض	16
متوسط	3	0.90	3.54	التعاون بين العاملين في المدرسة متدن	17
متوسط	4	0.93	3.46	تظهر الصراعات التنظيمية في العمل	13
متوسط	5	0.96	3.39	يعمل المدير على اتخاذ القرارات دون التشاور مع أحد	15
متوسط	6	0.95	3.37	مستوى الثقة بين المدير والعاملين متدن	12
متوسط		0.92	3.48		الدرجة الكلية

يتبين من نتائج الجدول (17) أنّ المتوسط الحسابي لمستوى "الاتصال والتواصل" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء بالمستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48) بانحراف معياري (0.92)، وحصلت الفقرة (14) "الدقة منخفضة في تحديد المهام وتحمل المسؤوليات" على الرتبة الأولى وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.59) بانحراف معياري (0.93)، وحصلت باقي الفقرات (16، 17، 13، 15، 12) على مستوى متوسط أيضاً، وجاءت فقرة "مستوى الثقة بين المدير والعاملين متدن" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.95).

**نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين المتوسطات الحسابية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات ( الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجدول أدناه توضح ذلك.

**الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي**

الرقابة الإدارية	البيئة الرقابية	السلطات	الرقابة التعليمية	التنظيم	الأسس الرقابية			
3.57	3.53	3.56	3.51	3.66	3.58	س	ذكر	الجنس
.639	.675	.703	.708	.670	.694	ع		
3.71	3.78	3.85	3.63	3.88	3.52	س	أنثى	
.674	.859	.757	.764	.729	.710	ع		
3.65	3.65	3.72	3.60	3.77	3.55	س	أقل من 5 سنوات	الخبرة
.668	.852	.756	.729	.741	.640	ع		
3.64	3.60	3.71	3.60	3.78	3.54	س	من 5-10 سنوات	
.708	.804	.780	.773	.737	.785	ع		
3.71	3.84	3.82	3.58	3.87	3.54	س	أكثر من 10 سنوات	
.624	.787	.723	.741	.687	.664	ع		
3.66	3.66	3.74	3.60	3.81	3.54	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.689	.825	.760	.763	.736	.742	ع		
3.69	3.83	3.79	3.58	3.84	3.53	س	دراسات عليا	
.608	.777	.734	.714	.675	.603	ع		

س=المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (18) وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية، أُجري تحليل

التباين المتعدد، بعد أن تمّ التحقق من دلالة العلاقة الارتباطية بين الدرجات على مجالات الرقابة الإدارية باستخدام اختبار بارتلل Bartlett's test of Sphericity، وبلغت قيمة  $(\alpha^2)$  (1797.941)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.000)$ ، وهذا يؤكد وجود ترابط قوي بين مجالات المقياس.

## مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، والتوصيات التي تم التوصل إليها، وفيما يلي عرض لهما.

**مناقشة نتائج السؤال الأول ونصه: ما مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا؟**

أظهرت نتائج هذا السؤال أنّ مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء مرتفعاً، ويعزى ذلك إلى تغيّر الوسائل الرقابية في ظل التحول إلى التعلم عن بُعد، وغياب الرقابة المباشرة على العمل، وهو الأمر الذي يدعو أن تكون الرقابة أكثر صرامة حتى لا تفقد فاعليتها، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عملية الرقابة الإدارية بما يتلاءم مع الوضع الحالي، وسهولة استخدامها وتوافرها بشكل جيد لدى المديرين والمعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى التزام المديرين بجوهر عملهم الإداري، وسعيهم الدائم لتحقيق أهدافه في ظل كافة الظروف، مع استفادة المديرين من التجربة السابقة في التحول للتعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا مع بدايته، والتي كانت العام الفائت، وبالتالي أصبح لديهم بعض الخبرة في تحقيق الرقابة الإدارية بالرغم من الظروف الاستثنائية.

### مناقشة بُعد الرتبة الأولى "التنظيم"

جاء بعد التنظيم في الرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى أنّ العبء التنظيمي قد خفّ في ظل قرارات وإجراءات السلامة المتبعة في المدارس، والتي أصبحت بالتناوب بين المعلمين، وبالتالي فإنّ ضبطهم أصبح أكثر سهولة، كما أنّ التكنولوجيا الحديثة سهلت على المدير ضبط بعض الأمور التنظيمية كمسألة الحضور والغياب، ومتابعة عمل المعلمين من خلال الاطلاع على المنصة التعليمية مباشرة في أي وقت ومن أي مكان، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى حسن إدارة المديرين لعملية التنظيم في ظل جائحة كورونا، وتوزيعهم للمهام بشكل موضوعي وخاصة في مسألة الالتزام بالتناوب في العمل.

وجاءت فقرة "يتابع الالتزام بالدوام الرسمي وفق تعليمات جائحة كورونا" في الرتبة الأولى ويعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس لأهمية الالتزام بالقرارات التي أقرتها الحكومة لمواجهة جائحة كورونا والحد من انتشاره، بالإضافة إلى رغبة المديرين بالحفاظ على الشكل الإداري للمدارس وإن لم يكن في داخلها عملية تعليمية، حتى يبقى المعلمون على اتصال بمهنتهم وعملهم ومدرستهم، وقد تعزى أيضاً إلى خشية المدير من التراخي في هذا الأمر، حيث سيؤدي إلى تراخي جميع المعلمين في الالتزام به، وبالتالي ظهور أشكال كثيرة من عدم الالتزام، وتراجع سمعة المدرسة.

وجاءت فقرة "يتواصل مع أولياء الأمور للاستماع إلى آرائهم في ظل التعلم عن بعد" في الرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى صعوبة تطبيق هذا الأمر من قبل مدير المدرسة وحده، ولعلّ التواصل يتم من خلال بعض الإداريين الذين يساعدون المدير في مهامه، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدد الطلبة الكبير وعدم تجاوب كثير من أولياء الأمور لتواصل المدرسة معهم.

### مناقشة بُعد الرتبة الأخيرة "الأسس الرقابية"

جاء بُعد الأسس الرقابية في الرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى أنّ فقرات الاسس الرقابية كثيرة ومعقد ومتراصة وتطبيقها بشكل كلي يحتاج إلى مهارة عالية، ولعلّ مديري المدارس يضعون أولويات معينة من وجهة نظرهم لتطبيق بعض الأسس على حساب أسس أخرى، أو أنّ بعض الأسس الرقابية تغيب عن أذهانهم لتطبيقها، بالإضافة إلى تغيير نمط الإدارة في ظل جائحة كورونا، وبالتالي يتطلب هذا النمط الجديد أدوار وأساليب جديدة لم يألفها المدير، في حين أنّ بعض المديرين يتبعون نمطاً تقليدياً في الإدارة منذ سنوات، يقوم على أسس رقابية محدودة، يمكن حصرها في الالتزام بالقوانين وتعليمات الوزارة في الإدارة.

وجاءت فقرة "يقوم المدير بمراقبة العمل باستمرار في ظل التعلم عن بُعد" في الرتبة الأولى ويعزى ذلك إلى التزام مديري المدارس بأداء أهم واجباتهم وخصوصاً في ظل جائحة كورونا وهي متابعة العمل عن بعد باستمرار، خوفاً من حصول أي تراخي في العمل، بالإضافة إلى التزامهم بتعليمات الجهات العليا في متابعة العمل، ولعلّ التحول إلى التعلم عن بعد خفف بعض المهام الإدارية التي كانت من واجبات المدير متابعتها مقارنة بالتركيز على مهام أخرى، ففي ظل التعلم عن بُعد، لم يعد هناك مهمة متابعة الطابور

الصباحي مثلاً، أو مناوبة المعلمين، أو توزيع الجدول الدراسي، وسدّ الشواغر، وبالتالي فإنّ الاهتمام أصبح ينصب بالدرجة الأولى على متابعة التعلم عن بعد باستمرار، فهي أساس من أساسيات نجاح العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا.

وجاء مؤشر "يستعد لمواجهة الأخطاء قبل وقوعها" في الرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى التغيرات الكبيرة التي تحصل وخاصة ما ظهر في ظل جائحة كورونا، وأثرها الكبير على العملية التعليمية، وعدم توقع مثل هذه المخاطر على المؤسسات التعليمية، أو لعدم وجود خبرة كافية لدى المديرين في إدارة مثل هذا النوع من الأزمات، وعدم وجود خطة استراتيجية مستقبلية تتضمن كافة الخيارات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة التعليمية، واعتمادهم على النمط التقليدي في الإدارة.

**مناقشة نتائج إجابة السؤال الثاني ونصه: ما مستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا؟**

أظهرت نتائج هذا السؤال أنّ مستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء متوسطاً، ويعزى ذلك إلى تأثير التنظيم في المدرسة بجائحة كورونا، والتغير المفاجئ غير المتوقع الذي حصل في العملية التعليمية، وعدم تعوّد المعلمين عليه، إلا أنّ هذا التأثير بقي متوسطاً نتيجة سرعة استجابة الحكومة في التعامل مع هذه الجائحة، وقيامها بمتطلبات التحول للتعلم عن بعد بشكل سريع، إلا أنّ هناك أموراً تنظيمية لا يمكن ضبطها بشكل كلي عن بعد، ومن خلال وسائل التقنية فقط، بالإضافة إلى الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي لحقت بأفراد العملية التعليمية والتي كان لها أثر على عملهم وأدائهم.

**مناقشة مجال الرتبة الأولى: "الانضباط"**

جاء بُعد "الانضباط" في المستوى الأول من حيث التراجع التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى أنّ الانضباط عملية محكومة بإطار مكاني حتى يمكن ضبطها بشكل جيد، وهذا الإطار كان سابقاً هو المدرسة، في حين أنّ التحول إلى التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا أزال هذا الإطار، وبالتالي أصبح الانضباط وضبطه أكثر صعوبة، وأصبحت عناصره مشتتة خارج الإطار المكاني، والذي كان يتعرض أيضاً للمراقبة المباشرة التي تساعد على حفظه ومراقبة ضوابطه.

وجاءت فقرة "ضعف الالتزام بتنفيذ القرارات والقوانين الإدارية"، في الرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أنّ هذه القرارات تخص الموظفين الإداريين في المدرسة، وعدم تطابق وجهة نظرهم مع هذا المجال في أداة الدراسة.

وجاءت فقرة "ضعف الالتزام بمواعيد الدوام المحددة في ظل جائحة كورونا" في المرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى حرص المعلمين على الالتزام بالمواعيد في الحضور، ومتابعة مديري المدارس لهم في هذا الأمر، وخصوصاً أنّ الحضور إلى المدرسة في ظل جائحة كورونا أصبح بالتناوب، مما يعني تخفيف العبء عن المعلمين مما أعطاهم مساحة أكبر من الالتزام.

**مناقشة بُعد الرتبة الأخيرة: "الاتصال والتواصل"**

جاء بُعد الاتصال والتواصل في الرتبة الأخيرة أي أنه لم يتأثر كثيراً، بجائحة كورونا وهو أقل المستويات في التراجع التنظيمي، ويعزى ذلك إلى تعدد وسائل الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية، وقوة العلاقة التي تربط بينهم، وسهولة استخدام وسائل التواصل وتوافرها وقدرتها على جعل جميع العناصر متصلين طوال اليوم، بالإضافة إلى تأثير وسائل التواصل بأفراد العملية التعليمية واستخدامهم لها بشكل مستمر للتواصل فيما بينهم حتى قبل الجائحة.

وجاءت فقرة "الدقة منخفضة في تحديد المهام وتحمل المسؤوليات" في الرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود تصور واضح عن المهام التي تلقى على عاتق المعلمين في ظل التعلم عن بُعد، أو لعدم اطلاعهم على المهام الكلية للمعلمين، وشعورهم أنّ المهام والمسؤوليات ما زالت غير واضحة، وغير محددة بشكل دقيق.

وجاءت فقرة "مستوى الثقة بين المدير والعاملين متدن" في الرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى العلاقة الجيدة بين المدير والمعلمين والتي لم تتأثر بمسألة التحول إلى التعلم عن بعد بشكل كبير، كما أنّ هذه العلاقة الوثيقة ولدت ثقة متبادلة بين الطرفين.

## مناقشة فقرات بُعد "الولاء والانتماء"

جاءت فقرة "يشعر الموظفون بعدم الرضا الوظيفي" في الرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى تراجع دور المعلمين في عملية التعلم عن بعد، واعتماد الطلبة على منصة درسك وغيرها من المنصات التعليمية التي خصصتها الوزارة، واقتصار دور المعلمين على متابعة الواجبات والأنشطة مع الطلبة، أو لشعورهم بأن العملية التعليمية في ظل التعلم عن بعد لا تحقق أهدافها، وبالتالي انعكس ذلك على عدم رضاهم الوظيفي، كما تعزى هذه النتيجة إلى السلبيات التي ترافق عملية التعلم عن بعد والانتقادات العدة التي وجهت إليها، والمعلمون أكثر إدراكاً لهذه الانتقادات.

وجاءت فقرة "تراجع أهمية التعليم عند المعلمين باعتباره أولوية" في المرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى أنّ مهنة التعليم هي مهنة مقدسة، وبالتالي فإنّ مكانتها تبقى محفوظة في قلوب المعلمين، ولا تهتز هذه المكانة بالعوامل والظروف المادية، فالتعليم رسالة سامية قبل أن يكون عمل للحصول على أجر. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الخزاعلة (2018) والخطاطبة (2018) والرشييدة والطعاني (2017) التي أظهرت أنّ مستوى التراجع التنظيمي كان متوسطاً.

**مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha$  بين المتوسطات الحسابية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟**

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في بعض المجالات باستثناء الأسس الرقابية، والعملية التعليمية وفي الدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود فروق بين الذكور والإناث في مدى الالتزام بالعمل، وشدة الرقابة الإدارية من قبل مديري المدارس، وتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرقابة الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي، وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ جميع فئات المؤهل العلمي عاشت نفس التجربة في ظل جائحة كورونا والتغيرات التي حدثت كانت حديثة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكثر من 10 سنوات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ارتباط أصحاب الخبرة المرتفعة بالمدرسة وبمديرها بشكل أكبر من أصحاب الخبرة المتدنية، أو فهمهم لأساليب الرقابة الإدارية بشكل مختلف عن غيرهم، وتفهمهم لطبيعة العمل الرقابي لمديري المدارس، أكثر من غيرهم من خلال معرفتهم بالقوانين والأنظمة في المدرسة، في حين أنّ أصحاب الخبرة المتوسطة والمتدنية قد يرون في الرقابة الإدارية تسلطاً من قبل المدير مما أثر على قراراتهم.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة عبد الحق (2019) التي أظهرت فروقاً في تقديرات المعلمين حول مستوى الرقابة الإدارية لصالح الخبرة المرتفعة.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

### 1- التوصيات الأكاديمية:

- تشجيع وزارة التربية مديري المدارس على الاهتمام بالأسس الرقابية، بكافة الوسائل.
- حث مديري المدارس على الاستفادة من التجربة الحالية، لوضع خطط مستقبلية في الإدارة المدرسية، تأخذ في الاعتبار أي مخاطر محتملة.
- تشجيع مديري المدارس ومنحهم صلاحيات تامة للتواصل مع أولياء الأمور للاستماع إلى آرائهم في التعلم عن بعد.
- دعوة مديري المدارس إلى توفير قنوات اتصال مع العاملين في المدرسة وخارجها ممن لهم صلة للحصول على ملاحظاتهم.
- تحفيز المعلمين ومساعدتهم على إزالة الآثار النفسية لجائحة كورونا، وبالتالي مساعدتهم في رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

### 2- التوصيات العملية:

- توفير مستلزمات التعلم عن بعد.
- عقد دورات تدريبية وندوات حوارية لمديري المدارس، لتسليط الضوء على كيفية توظيف التكنولوجيا الحديثة في الرقابة الإدارية بشكل أوسع.
- إيجاد آلية فاعلية تسهم في عملية انضباط المعلمين في ظل جائحة كورونا.
- دعوة مديري المدارس لتوزيع المهام، وتحديد المسؤوليات على المعلمين بكل دقة وموضوعية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- الابرو، هادي وعطشان، نادية (2018). إدراك التأثير المشترك للتراجع والروتين التنظيمي في خفض الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 27(2)، 97-130.
- أبو حمد، عائشة والسعود، راتب (2013). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة جامعة القدس، فلسطين 1(1)، 393-432.
- ادريس، ثابت ومرسي، جمال الدين (2000). إدارة الأعمال المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بطرس، سليم (2009). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. بيروت: دار الراية للنشر.
- البععاوي، موزي بنت مشرف (2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(24)، 1-25.
- بني عبدالله، محمد (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- حامد، سليمان (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر.
- حرب، أسامة (2021). الأدوار المستجدة لإدارة الصفوف في ظل التعلم عن بعد كما يراها معلمو ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الحربي، قاسم (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل: مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار الجنادرية.
- حسن علي، مرح (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حسين، سلامة (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفاعلة. عمان: دار الفكر ناشرون.
- حريم، حسين (2009). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار حامد للنشر.
- الخرزاعلة، أمل (2019). مستوى التراجع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الخطاطبة، عبلة (2018). شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي لدى المعلمين (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخواجا، عبد الفتاح (2009). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر.
- الحوالدة، أيمن (2010). أثر بيئة العمل على مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الألبسة في المناطق الحرة الصناعية المؤهلة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ديري، زاهد (2011). الرقابة الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- درويش، محمد (2008). نظرية الالتزام التنظيمي. القاهرة: مكتبة عالم الكتب.
- رسمي، محمد (2011). التراجع التنظيمي الإداري دراسة تحليلية نقدية بجامعة أم القرى، مجلة مستقبل التربية العربية، 18(70)، 69-156.
- الرشايدة، نائل و الطعاني، حسن (2017). مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، 25(3)، 106-125.
- الرواشدة، إياد (2004). التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الزعيبي، سحر (2016). أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Ataphia, D. (2011). An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State. *African Journal of Social Sciences*, 1(1), 115-125.
- Bauer, Andrew M.; Henderson, Darren; Lynch, Daniel P.(2018). Supplier Internal Control Quality and the Duration of CustomerSupplier Relationships, *The Accounting Review*, 93 (3), 59-82.
- Bulbul, M. & Ercetin, S. (2010). Chaos and the analogy of education, *Middle East Journal of Scientific Research*, 5(4), 280- 282.
- Carmeli, A. & Sheaffer, Z. (2008). How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing, *Journal of business ethics*, 86(1), 363- 378.
- David, F. (2001). *Strategic Management: concepts cases*, 8<sup>th</sup> prentice Hall Inc.