



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر تطبيق المساءلة الإدارية في أداء
مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق
(دراسة حالة)

**The Impact of Applying Administrative Accountability on Performance in The Directorate of
Civil Affairs in Damascus Countryside
(A Case Study)**

دراسة أعدت استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة التنفيذية
توجه إدارة موارد بشرية

إعداد الطالب أسعد محمود شلهوم

إشراف الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل

العام الدراسي 2021 - 2022

لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معده ، ولا يتحمل المعهد أية
مسؤولية جراء هذا العمل.



{ فوريك لنسألنهم أجمعين عما كانوا يعملون }

صدق الله العظيم

(سورة الحجر الآية 92-93)

الإهداء

كثيرة تلك الأسماء التي تجول بخاطري صاحبة الفضل التي
وجهتني وأرشدتني وساعدتني وأخذت بيدي فأجد والدي ووالدتي
وجدي وأعمامي وزوجتي وأخوتي وأبناء عمي و أولادي
وأصدقائي أهديهم ثمرة تحصيلي العلمي المتواضع

إهداء خاص

إلى روح والدي الشهيد وأرواح الشهداء وإلى روح جدي وعمي

الشكر

تتراحم عبارات الثناء والعرفان بالفضل وتندفق على لساني وأنا أقف أمام المعلمين الكرام الأفاضل في المعهد العالي لإدارة الأعمال شاكراً لهم جهودهم وأخص بالشكر الجزيل المشرف على رسالتي

الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل

يقول أمير الشعراء أحمد شوقي في مدح المعلم والعلم

كاد المعلم أن يكون رسولا
يبي وينشئ أنفساً وعقولا
علمت بالقلم القرون الأولى
وابن البتول فعلم الإنجيلا
فسقى الحديث وناول التنزيلا

قم للمعلم وقّهِ التبجيلا
أعلمت أشرف أو أجل من الذي
سبحانك اللهم خير معلم
أرسلت بالتوراة موسى مرشداً
وفجرت ينبوع البيان محمداً

أثر تطبيق المساءلة الإدارية على تطوير الأداء

دراسة حالة في مديرية الشؤون المدنية بمحافظة ريف دمشق

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق المساءلة الإدارية على أداء مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبيان تألف من (34) عبارة توزعت على (5) أبعاد مثلت متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع، أما عينة الدراسة فقد شملت (182) من العاملين الإداريين في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جاء مستوى تطبيق المساءلة على الانضباط الوظيفي بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة؛ تلاه المساءلة على العمل والإنجاز بدرجة مرتفعة، ثم المساءلة على أخلاقيات الوظيفة بدرجة مرتفعة أيضاً، وجاء بالمرتبة الأخيرة المساءلة على العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.
 - جاء مستوى أداء مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين بدرجة مرتفعة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة عن الانضباط الوظيفي في أداء مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة عن العمل والإنجاز في أداء مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة عن العلاقات الإنسانية في أداء مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة عن أخلاقيات الوظيفة في أداء مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.
- وبناء على ذلك قدمت الدراسة المقترحات الآتية:
- تطوير النظام الداخلي لمديرية الشؤون المدنية بحيث يتضمن بشكل واضح وصريح مجالات المساءلة الإدارية التي وردت في الدراسة ووضع معايير وأسس موضوعية تتم وفقها المساءلة الإدارية.

- تصميم نظم معلومات موارد بشرية خاص بالمديرية، يتم الاستناد إليه واستخدامه في أثناء تطبيق عملية المساءلة الإدارية.
- الربط بين نتائج عملية المساءلة الإدارية وعمليات إدارة المسار الوظيفي من نقل وترقية.
- تنفيذ دورات تدريبية لرؤساء الشعب في مديرية الشؤون المدنية على آليات تطبيق المساءلة الإدارية.
- إبلاغ جميع العاملين في المديرية بآليات ومعايير عملية المساءلة الإدارية وبناتج تطبيقها.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بناء على نتائج عملية تطبيق المساءلة الإدارية.
- مساءلة العاملين حول المدة الزمنية لتقديم الخدمات للمواطنين.

كلمات مفتاحية: المساءلة الإدارية، الأداء الإداري، مديرية الشؤون المدنية.

The Impact of Applying Administrative Accountability on Performance Development A Case Study in The Directorate of Civil Affairs in Damascus Countryside Governorate

Summary

This study aimed to determine the impact of applying administrative accountability on the performance of the Directorate of Civil Affairs in Damascus Countryside Governorate. In order to achieve the goal of the study, the descriptive approach was used by designing a questionnaire that consisted of (34) phrases distributed on (5) dimensions that represented the independent study variables and the dependent variable. As for the study sample, it included (182) administrative workers in the Directorate of Civil Affairs in Damascus Countryside Governorate. The study reached the following results:

- The level of application of accountability to job discipline ranked first and to a high degree; Followed by accountability for work and achievement with a high degree, then accountability for job ethics with a high degree as well, and in the last place, accountability for human relations with a medium degree.
- The performance level of the Directorate of Civil Affairs in Damascus Countryside Governorate, from the point of view of the workers, was of a high degree.
- There is a statistically significant impact of accountability for job discipline in the performance of the Directorate of Civil Affairs in Damascus Countryside Governorate.
- There is a statistically significant impact of accountability for work and achievement on the performance of the Directorate of Civil Affairs in the Damascus Countryside Governorate.
- The absence of a statistically significant impact of accountability for human relations on the performance of the Directorate of Civil Affairs in Damascus Countryside Governorate.
- There is a statistically significant impact of accountability for job ethics on the performance of the Directorate of Civil Affairs in Damascus Countryside Governorate.

Accordingly, the study made the following suggestions:

- Developing the internal system of the Civil Affairs Directorate so that it clearly and explicitly includes the areas of administrative accountability that were mentioned in the study and setting standards and objective foundations according to which administrative accountability is carried out.
- Designing human resources information systems for the directorate, to be relied upon and used during the implementation of the administrative accountability process.

- Linking the results of the administrative accountability process and the career path management processes of transfer and promotion.
- The implementation of training courses for the heads of divisions in the Directorate of Civil Affairs on the mechanisms of applying administrative accountability.
- Inform all employees of the Directorate of the mechanisms and standards of the administrative accountability process and the results of their application.
- Providing material and moral incentives to employees based on the results of the process of applying administrative accountability.
- Accountability of workers about the time period for providing services to citizens.

Keywords: Administrative Accountability, Administrative Performance, Civil Affairs Directorate.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر
ت	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
خ	فهرس المحتويات
ر	فهرس الجداول
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
1	1-1- مقدمة
2	1-2- الدراسات السابقة
6	1-3- التعقيب على الدراسات السابقة
7	1-4- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
7	1-5- أهمية الدراسة
8	1-6- أهداف الدراسة
8	1-7- متغيرات الدراسة
8	1-8- منهج الدراسة وأداتها
الفصل الثاني: الإطار النظري	
9	2-1- المبحث الأول: المساءلة الإدارية
9	2-1-1- مفهوم المساءلة الإدارية وتطوره
10	2-1-2- أهمية المساءلة الإدارية

12	2-1-3 أهداف المساءلة الإدارية
13	2-1-4 مبادئ المساءلة الإدارية
14	2-1-5 معايير المساءلة الإدارية
15	2-1-6 أبعاد المساءلة الإدارية
17	2-1-7 أنواع المساءلة الإدارية
18	2-1-8 أساليب المساءلة الإدارية
18	2-1-9 معوقات تطبيق المساءلة الإدارية
19	2-1-10 خلاصة المبحث الأول
2-2 المبحث الثاني: واجبات الموظف العام ومسؤولياته	
20	2-2-1 واجبات الموظف العام
23	2-2-2 مسؤولية الموظف العام
24	2-2-3 الجريمة التأديبية أو المسلكية
25	2-2-4 أركان الجريمة المسلكية
26	2-2-5 الفرق بين الجريمة المسلكية والجريمة الجزائية
27	2-2-6 الصلة بين الجريمتين المسلكية والجزائية
27	2-2-7 العقوبة التأديبية أو المسلكية
29	2-2-8 أحكام عامة في العقوبات المسلكية
30	خلاصة المبحث الثاني
2-3 المبحث الثالث: أداء المنظمات	
31	2-3-1 مفهوم أداء المنظمات
32	2-3-2 أهمية قياس أداء المنظمات

33	2-3-3 مؤشرات قياس أداء المنظمات
34	2-3-4 محددات أداء المنظمات
35	2-3-5 تصنيف أداء المنظمات
36	2-3-6 مستويات أداء المنظمات
37	خلاصة المبحث الثالث
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (العملية)	
38	تمهيد:
38	3-1 مجتمع الدراسة وعينتها
39	3-2 أداة الدراسة
41	3-3 التحقق من صدق الاستبيان وثبات نتائجه
44	3-4 التحقق من التوزع الطبيعي لدرجات أفراد عينة الدراسة النهائية
45	4-1 الإجابة عن أسئلة الدراسة
54	4-2 اختبار فرضيات الدراسة
57	4-3 مناقشة نتائج الدراسة
58	4-4 مقترحات الدراسة
60	المراجع
65	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
37	المجتمع الأصلي للدراسة وعينتها	1
38	توزع عبارات الاستبيان على محاوره	2
38	خيارات الاستجابة على الاستبيان	3
39	صدق الاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي	4
41	ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ	5
41	نتائج اختبار Smirnov للتحقق من التوزع الطبيعي لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة	6
43	نتائج اختبار One Sample t test على بُعد المساءلة على الانضباط الوظيفي	7
43	نتائج اختبار One Sample t test على بُعد العمل والإنجاز	8
44	نتائج اختبار One Sample t test على بُعد العلاقات الإنسانية	9
46	نتائج اختبار One Sample t test على بُعد أخلاقيات الوظيفة	10
49	نتائج اختبار One Sample t test على محور أداء المنظمة	11
51	نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	12
52	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	13
53	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المساءلة الإدارية على أداء المنظمة	14

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1-1- مقدمة:

تطور علم الإدارة بشكل متسارع مواكباً التطورات التي طرأت على العلوم الأخرى، ونتيجة هذه التطورات ظهرت الكثير من الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي كان القاسم المشترك بينها هو تطوير أداء المنظمات، وأداء العاملين فيها، كما تغيرت الكثير من المفاهيم الإدارية لتأخذ مضموناً جديداً يواكب هذه التطورات ويسايرها، ومن هذه المفاهيم التي تم تناولها من قبل الباحثين في علم الإدارة مفهوم المساءلة الإدارية.

والأصل أن مفهوم المساءلة الإدارية قد تطور من وظيفة الرقابة، وأصبح لها مفهوم ديناميكي متحرك، فبعدما كانت وظيفة المراقب وظيفة إصلاحية ينتظر وقوع الخطأ حتى يقوم بإصلاحه، أصبحت وظيفته تتلخص في محاولة اكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع وقوعه ما أمكن، وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية والوقائية، وكذلك توجيه الأسئلة للعاملين عن الأعمال التي قاموا بها، وعن القرارات التي اتخذوها، وهذا ما يسمى بالمساءلة.

وتكمن أهمية المساءلة الإدارية في أنها تضبط أعمال المنظمة، وتُشعر العاملين فيها بأن عليهم تادية مهامهم، وإنجاز وظائفهم وفق ما تقتضيه مصلحة المنظمة، ووفق ما توردته القوانين والأنظمة.

وتتضمن المساءلة الإدارية الوعي بأربعة أبعاد هي الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، والعلاقات الإنسانية، وأخلاقيات الوظيفة، ولا بد أن يكون هذا الوعي لدى جميع الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة حتى تتحقق الأهداف المطلوبة من عملية المساءلة، وبالتالي يمكن أن يؤدي التطبيق الفعال للمساءلة الإدارية إلى الارتقاء بأداء العاملين في المنظمة، وتوفير الشفافية الإدارية، والتخلص من المحسوبيات، وضمان النزاهة في العمل والتأكيد على نوعية المخرجات، وجودة الخدمات ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة ويؤدي إلى تطويره بشكل مستمر.

2-1- الدراسات السابقة: سيتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بتسلسل

تاريخي من الحدث إلى الأقدم لكل من الدراسات العربية والأجنبية

أ- الدراسات العربية

- دراسة سمعان وآخرون (2021) تفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي

- هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن تفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي واعتمدت الدراسة على المنهج الوظيفي ، وطبقت الباحثة استبانة موجهة إلى عينة بلغت (650) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بواقع ست كليات نظرية وعملية بجامعة المنصورة، وأسفرت نتائج الدراسة بوجود علاقة بين تطبيق المساءلة الإدارية وتحسين الأداء الجامعي كما بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في الكليات محل الدراسة متوسطة.

- دراسة المحيميد (2020) المساءلة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية

هدفت الدراسة الكشف عن درجة المساءلة الإدارية وتحسين الأداء لموظفات مركز دراسة الطالبات من وجهة نظر القيادات التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبانة تكونت من (28) فقرة وطبقت الدراسة على (56) من القيادات الإدارية بمركز دراسة الطالبات ، وتبين نتائج الدراسة أن درجة المساءلة الإدارية ودرجة تحسن الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بشكل عام كانت متوسطة وهذه النتيجة تشير إلى أن الرؤية للقيادات التربوية غير واضحة تماماً ، كما يمكن أن يكون قد تسرب نوع من الملل والرتابة لدى الموظفات لعدم اتضاح ذلك لهن، وتبين وجود أثر طردي للمساءلة الإدارية على تحسن الأداء ، أي كلما زادت المساءلة يزداد تحسن الأداء.

- دراسة (Al-Jubouri, 2020):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المساءلة الإدارية في الحد من الانحلال الاجتماعي في مكان العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تصميم استبيان وتطبيقه على عينة من الموظفين في مستشفى الصدر العام، وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لتطبيق

المساءلة الإدارية في الحد من الانحلال الاجتماعي في مكان العمل؛ إذ بينت نتائج الدراسة أن أبعاد المساءلة التنظيمية التي تخفف من الانحلال الاجتماعي تم تصنيفها إلى أربعة، وهي: المساءلة غير الرسمية، والمساءلة الرسمية، ومساءلة القرار، وعملية المساءلة؛

- دراسة الطويسي والطرانة (2018) في الأردن بعنوان : المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها .

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق المساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة الفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي ، لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وتم تطوير أداة مكونة من (50) عبارة ، طبقت على عينة عشوائية عنقودية تكونت من (125) رئيس قسم في ست مديريات تربية وتعليم في جنوب ووسط شمال الأردن ، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة كانت بمستوى جيد ، في حين أن درجة الفاعلية الإدارية كانت بمستوى الجيد جداً وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة المساءلة التربوية ودرجة الفاعلية الإدارية ، ولم يظهر أثر كل من الجنس أو نوع القسم (فني أو إداري) أو الإقليم في درجة فاعلية أداء المديريات ، وقد ظهر وجود اختلاف بين الأقاليم في درجة تطبيق المساءلة التربوية لصالح إقليمي الشمال والجنوب .

- دراسة إبراهيم (2018) بعنوان المساءلة والأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في إحدى كليات جامعة المنيا)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المساءلة والأداء التنظيمي في الجامعات ، استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان وبطاقة ملاحظة من قبل الباحثة ، وقد تكونت عينة الدراسة من (75) من العاملين الإداريين في كلية رياض الأطفال ، وقد توصلت الدراسة إلى وجد علاقة طريفة إيجابية بين جميع أبعاد المساءلة والأداء التنظيمي .

- دراسة الهبيل (2017) دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة .

هدفت الدراسة التعرف على دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية في مدارس محافظة غزة من وجهة نظر مديريها، تم استخدام المنهج الوظيفي التحليلي من خلال بتصميم

استبانتيين؛ استبانته للمساءلة الإدارية واستبانته لمستوى الأداء الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (130) مفردة وجاءت أهم نتائجها أن درجة ممارسة قسم الرقابة قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية في مدارس محافظة غزة كانت بدرجة تقدير كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قسم الرقابة الداخلية بمدارس محافظة غزة للمساءلة الإدارية . أن مستوى الأداء الإداري بمدارس محافظة غزة من وجهة نظر مديريها حصل على تقدير كبير جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة ، ووجدت علاقة طردية (موجبة) بين المساءلة وتحسين الأداء الإداري .

- دراسة الشريف (2013) في فلسطين بعنوان : أثر المساءلة على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانته موجهة لعينة الدراسة ، والبالغ عددها (320) موظفاً إدارياً كان من أهم نتائج الدراسة : وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، ووجود علاقة بين كل من (لانضباط الوظيفي- العمل والإنجاز - أخلاقيات الوظيفة العامة- المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .

- دراسة حول (2012) في فلسطين بعنوان واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها

هدفت الدراسة تعرف واقع تطبيق مدارس وكالة الغوث الدولية للمساءلة التربوية ، والجودة الشاملة فيها ، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين والمديرات فيها ، أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال تصميم استبانته تم توزيعها على عينة الدراسة

التي تكونت (91) مدير ومديرة ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية مرتفعة ، ووجود ارتباط إيجابي بين المساءلة الإدارية والجودة

- دراسة الحسن (2010) في فلسطين بعنوان: درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.

هدفت الدراسة تعرف درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم ، بالإضافة إلى التعرف إلى تأثير متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي في ذلك ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانة ، تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها (245) العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات مرتفعة ، وأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة ، ووجود ارتباط بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية .

الدراسات الأجنبية

7-1 - دراسة Berryhil, & Linney (2016) في أستراليا بعنوان:

School Accountability In The Western Australian Public School

Sector: Perceptions Of Leaders In The Field.

المساءلة المدرسية في قطاع المدارس الحكومية في غرب أستراليا: تصورات القادة في هذا المجال.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فهم مديري المدارس الثانوية في أستراليا لتأثير المساءلة الإدارية على العملية التعليمية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (14) مدير ومديرة، وقد

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدراك مديري المدارس لأهمية المساءلة الإدارية وتأثيرها في العملية التعليمية مرتفعة.

دراسة **Ataphia (2014)** في نيجيريا بعنوان:

An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State

تقييم المساءلة بين المعلمين في المدارس الثانوية بولاية الدلتا

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (31) مدير ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس في تطبيق المساءلة الإدارية وفق متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة.

دراسة (Barbara, Romzek 2010):

وهي بعنوان مساءلة هيئة موظفي الكونغرس، وقد هدفت إلى معرفة ممارسات المساءلة ضمن المنظمات التنفيذية وموظفي الكونغرس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إجراء مقابلات مع (57) فرداً من الموظفين المختصين في الكونغرس، وقد بينت نتائج الدراسة أن إن موظفي الكونغرس يواجهون عمليات مساءلة مماثلة لما يواجهه الموظفون في السلطة التنفيذية، ووجود إجماع على ضعف عمليات التغذية الراجعة حول الأداء، ووجود علاقة بين النمط الإداري للرئيس أو صاحب العمل ونمط علاقات المساءلة.

3-1-التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع المساءلة الإدارية من زوايا متعددة، كما تناولت العلاقة بين المساءلة الإدارية وعدد من المتغيرات مثل الفاعلية الإدارية، والجودة الشاملة، والأداء الوظيفي، والأداء التنظيمي، وتحسين الأداء كما تم تطبيق الدراسات السابقة في عدد متنوع من المنظمات والقطاعات الحكومية والخدمية، وقد تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من

حيث تناول موضوع المساءلة الإدارية، ومن حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث دراسة العلاقة بين المساءلة الإدارية وتطوير الأداء ومن حيث بيئة التطبيق.

4-1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تبذل الحكومة السورية جهداً حثيثاً لتطوير العمل الإداري في جميع مؤسسات الدولة، وكان لمديرية الشؤون المدنية نصيب وافر من عملية التطوير هذه، إذ تم إطلاق مشروع أمانة سورية الواحدة؛ حيث تم الاستغناء عن المعاملات الورقية وأصبح استخراج كافة البيانات المتعلقة بالأحوال المدنية إلكترونياً بشكل كامل، وذلك بالاستناد إلى قاعدة بيانات مركزية، وأسهم المشروع بسرعة كبيرة بإنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وفي هذا السياق كان لابد من تطوير الأساليب الإدارية المتبعة في مديرية الشؤون المدنية؛ والابتعاد عن أساليب الرقابة والتفتيش، وتطوير تلك الأساليب بحث تهدف إلى تقويم الأداء وتطويره، وليس إلى محاسبة العاملين المقصرين فقط، بحث يتم تطوير أدائهم بما يتوافق مع تطور أساليب العمل، ونظراً لتأكيد الدراسات السابقة على وجود دور حيوي ومهم للمساءلة الإدارية في تطوير الأداء فقد تحددت مشكلة البحث بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى الأداء الإداري (التنظيمي) في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين؟
- ما مدى تأثير تطبيق المساءلة الإدارية على تطوير العمل في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين؟

5-1- أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:
- تسليط الضوء على مفهوم المساءلة الإدارية وأهميتها باعتبارها من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- تسليط الضوء على أهمية تطوير أداء المنظمات بشكل يواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة ويلبي الاحتياجات المتزايدة للمواطنين.

- الأهمية التطبيقية:
- يؤمل أن تتوصل الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد المساءلة الإدارية في أداء المنظمة، بحيث يمكن الاستفادة من تطبيق تلك الأبعاد في تحسين أداء المنظمة للمديرية.
- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المنظمة لمديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق؛ ما يساعد أصحاب القرار على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

6-1- أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :
- تحديد مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين.
- تحديد مستوى الأداء الإداري (التنظيمي) في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين.
- تحديد مدى تأثير تطبيق المساءلة الإدارية على تطوير العمل في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين.

7-1- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل تطبيق المساءلة الإدارية.
- المتغير التابع : أداء المنظمة

8-1- منهج الدراسة وأداتها:

سوف تعتمد الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبيان يتضمن متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، وتطبيقه على عينة من العاملين الإداريين في مديرية الشؤون المدنية ، وتحليل نتائجه ومناقشتها بهدف تحديد العلاقة بين المساءلة الإدارية وتطوير العمل وتحسين الأداء .

الفصل الثاني: الإطار النظري

- تمهيد:

1-2- المبحث الأول: المساءلة الإدارية

1-1-2- مفهوم المساءلة الإدارية وتطوره:

نصت الشريعة الإسلامية على أن أولي الأمر عرضة للمساءلة أمام الله ثم من قبل أفراد الشعب الذين تحت إمرتهم وقد وردت في القرآن الكريم أكثر من آية تنص على المساءلة بعد العمل يقول تعالى " وإنه لذكر لك ولقومك وسوف تسألون " (سورة الزخرف: 44) كذلك الآية الكريمة " فقومهم فإنهم مسؤولون " (سورة الصافات : 24)

أما رسول الله صلى الله عليه وسلم فقد أثنى على الإنسان القادر على محاسبة نفسه بقوله " الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت (رياض الصالحين) وقال أيضاً صل الله عليه وسلم " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ، الإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية ومسئولة عن رعيته، والخدام راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته" كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ،وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم .

ترجع حركة المساءلة الحالية إلى جذور تاريخية تعود إلى بداية القرن العشرين حيث ربطها العديد من الكتاب بحركة الإدارة العلمية لفرديريك تايلور ويثير تحديد مفهوم المساءلة العديد من الصعوبات حيث يتداخل المفهوم مع مفاهيم أخرى كالمسئولية والرقابة والشفافية، وغيرها كما أنه على الرغم من تعدد المعاني التي قدمها الباحثون المهتمون في هذا المجال فإنه يوجد نقص في التحديد الدقيق للمفهوم، وهذا يعود لاختلاف الأطر المرجعية للموضوع، وتتنوع زوايا النظر إليه(أبو شرح؛ الأسود، 2019، 55).

ولقد أصبح لمفهوم المساءلة الإدارية وآليات تحقيقها ركيزة أساسية في مجال الخدمات الاجتماعية وبشكل واضح وملحوظ، والواقع أن تطور الاهتمام المساءلة يعتبر مرادفاً للاهتمام بالإصلاح الإداري، وذلك بحكم أن أي إصلاح حقيقي لا بد أن ينطوي على تقبل الفرد لتحمل

مسؤولية أعماله سلباً أو إيجاباً، ، وقد بدأ الاهتمام بالمساءلة الإدارية في أجهزة الإدارة العامة في ستينات القرن العشرين وفي الولايات المتحدة بالتحديد، حيث نشأ هذا المفهوم كأساس وأداة للحكم على سلوك العاملين (الحارثي، 2019، 22-25).

وقد تعددت تعريفات مصطلح المساءلة الإدارية لتعدد الزوايا التي ينظر منها فقد عرّفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصالح حول كيفية استخدام صلاحياتهم والتعريف بواجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول المسؤولية عن الفشل، وعدم الدفاع عن الخداع أو الغش (صبيح، 2016، 286)،

وتُعرّف المساءلة الإدارية بأنها عملية ملاحظة سلوكيات الأفراد وتقييمها من قبل الآخرين، مع العمل على تقديم مجموعة من المكافآت أو إيقاع العقوبات بناء على نتائج تلك التقييمات، مع إتاحة الفرصة للأفراد لتقديم تبريرات لهذه النتائج. كما ويعبر عن الوسائل التي تدير من خلالها المنظمات التوقعات المتنوعة المتولدة داخل وخارج المنظمة، من خلال استخدام مجموعة من أدوات المساءلة المختلفة (Han & Hong, 2019)

كما تعرّف المساءلة الإدارية بأنها عملية رقابية تقوم من خلاله المؤسسة على تحديد أداء الفرد ومطالبتهم بتقديم تفسيرات لنتائج هذا الأداء من أجل تحديد أسباب هذه النتائج والعمل على معالجتها بهدف تحسين مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (دياك، 2022، 11)

2-1-2- أهمية المساءلة الإدارية:

تساهم المساءلة الإدارية في تحقيق فعالية الجوانب المرتبطة بالإدارة من حيث عمليات التخطيط والتنسيق والتنظيم، والضبط، والتوظيف والتقييم، إذ أنّ المساءلة أحد أهم المهارات التي ينبغي على الإداريين إتقانها، ليتمكن المدير من التأثير على العاملين وعلى المجتمع المحلي أيضاً في سبيل تحقيق الأهداف، نظراً لقدرة نظام المساءلة الفاعل على الوقوف أمام التحديات والمشكلات التي تعترض القائد الإداري (خمايسه، 2019).

حيث تقوم المساءلة بدور محوري في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة، وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات، وأن أهميتها القيمية

ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة، حيث تهدف الإدارات إلى التطبيق الكفء والفعال للسياسات العامة. ولا يمكن أن يتأتى ذلك في ظل غياب المساءلة (أبو شرح؛ الأسود، 2019، 56)، ومن هنا تبرز أهمية المساءلة الإدارية كآلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية والكفاءة وتنبؤ أهمية المساءلة الإدارية من خلال توفيرها لمجموعة من المميزات والفوائد والتي ذكرها كل من (القرني، 476، 2018-477)، (Kaltt, 2002)، (أبو سنجر، 2016، 32)، (الشيايب؛ أبو حمور، 2014، 279).

- معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.
- تحديد الفجوات التي يفشل فيها العمل في أثناء التراجع في أدائه.
- رفع مستوى التفكير الاستراتيجي وعلى المستويات المختلفة.
- إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
- تعزيز العلاقات بين المديرين والعاملين، من حيث معرفة كل طرف بالتزاماته بواجباته، والدعم المطلوب، وصولاً إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والجماعات.
- تعد سبباً مباشراً لضرورة وجود معايير يحتكم لها عند تقييم الأداء.
- تعد وسيلة لضبط السلوك من خلال استعداد العاملين لتحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم.
- يشكل وجودها مدخلاً وعاملاً داعماً لحسن تصميم وتنفيذ السياسات العامة.
- توجيه تركيز العاملين بالنتائج المتوقعة، وبشكل واضح.
- توجيه طاقات المنظمة نحو الأهداف الإستراتيجية.
- المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث إن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن، تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع، والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك.
- والمساءلة الإدارية عملية ينبغي أن تكون موجهة نحو النتائج، بهدف تحسين الأداء، وينبغي على العاملين من خلالها أن يكونوا مسؤولين عن فعالية وكفاءة أدائهم لأعمالهم ومهامهم المحددة. كما تتمثل أهميتها في المساعدة على ضمان الامتثال للقواعد واللوائح والسياسات والإجراءات والمعايير الأخلاقية وتوجيهات الإدارة، وتحديد العمليات الفعالة القادرة على تحقيق الأهداف المخطط لها، وحماية الموارد المؤسسية من أشكال سوء الاستخدام المختلفة، وموثوقية

السجلات والتقارير في الوقت المناسب، والمراجعة المنتظمة للعمليات المؤسسية، وتحسين مستوى الرقابة (Maulid, 2017)

3-1-2- أهداف المساءلة الإدارية:

المقصود بأهداف المساءلة ما تسعى عملية المساءلة لتحقيقه، وهو ما يقدم الشخص العام للمساءلة بموجبه وهو ما يجيب عن سؤال لماذا المساءلة، ويمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاثة أهداف رئيسة هي:

أولاً- المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم:

تعد الرقابة من المواضيع التي لا تحظى بشعبية كبيرة بين الناس إذ تثير مشاعر الاستياء لدى الأفراد لعلمهم أن الإدارة تقوم بالتنقيش على أعمالهم، وتقييم أدائهم، فأغلب الناس ينفرون من اضطرارهم للخضوع لأنشطة رقابية يعلمون أنها تهدف تماماً إلى التأكد من مدى كفاءتهم في القيام بواجبهم، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي، وبالتالي فالرقابة نشاط ضروري لكي تستطيع الإدارة توقع المشاكل، والعمل على تعديل خططها، واتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة، والمساءلة تشكل إحدى آليات ضبط الأداء من خلال الرقابة السابقة لعملية المساءلة، والرقابة تهدي إلى ضمان حسن الاستخدام أو منع استغلال السلطة وذلك باستخدام نظام للأوامر ووضع التعليمات والرقابة على المدخلات والعمليات كأداة لتحقيق الإذعان ولكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية، فهي تشكل أداة لتوجيه السلوك، لأن الشعور بحصول المساءلة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متسقة مع الخطط المرسومة، والعمل على تحقيق مستوى أفضل من عقلانية القرارات، مع الالتزام بانسجام السلوك والنتائج مع المصلحة العامة وقيمها (الحارثي، 2019، 35).

ثانياً- المساءلة كنوع من الضمان:

تشكل المساءلة وسيلة لضمان حق المواطنين والمشرعون والرؤساء حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر وبغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات(القرني، 2018، 478).

ثالثاً- المساءلة كعملية للتحسن المستمر:

تعد المساءلة الإدارية أداة لخفض السلبية في الأداء وتخلق استعداداً لدى العاملين للبحث لأن المساءلة في المعنى الحديث لها تعني محاولة تشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي استغلال وتوظيف مواطن القوة لمعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء ومناقشتها، وعليه تتحقق المشاركة الإيجابية بين الطرفين وهما المدراء والعاملون في قبول وتحمل الخطأ (الشريف، 2013، 18).

كما أشارت الزعبي(2011، 210) إلى أن الغرض من المساءلة الإدارية هو تحقيق عدة أهداف منها:

- التأكد من أن العمل يسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل واكتشاف الأخطاء.
- وضع الحلول والإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات التي تكشف عنها الرقابة.
- تحسين مستوى الأداء وترشيد الإنفاق في الأجهزة الحكومية من خلال كشف مواطن الضعف في الأنظمة والأساليب والممارسات الإدارية التي لا تتسم بالكفاءة والاقتصاد.
- تحسين عمليات الاتصال داخل وخارج التنظيم، والتأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما تم تنفيذه من أعمال في المستويات الأخرى.

4-1-2- مبادئ المساءلة الإدارية:

- وضوح تعليمات النظام وقواعده والتي ينبغي أن يتقيد بها العاملين وعواقب المخالفات، المباشرة في تطبيق الجزاء؛ إذ لا بد من وجود ارتباط بين المخالفة و الجزاء من أجل أن يعتمد على تجنبه العامل مستقبلاً مع تعرف أسباب وقوعها ودراسة العقوبة قبل أن يتم تطبيقها.

- العدالة في تطبيق الجزاء وعدم السماح بالتدخل من أجل تخفيف العقوبة لعامل دون آخر نتيجة المحسوبية، بالإضافة إلى تجانس العقوبة مع المخالفة بحيث لا ترتبط بشخص العامل وإنما بالمخالفة نفسها والتي يتم تطبيقها على كل من يرتكب مخالفة بغض النظر عن شخصه.

- التدرج في شدة العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة ودرجة تكرارها (دياك، 2022، 13)
5-1-2- معايير المساءلة الإدارية:

حتى تكون المساءلة الإدارية فعالة لا بد أن يتوفر فيها مجموعة من المعايير على النحو

الآتي:

- موضوعية القواعد والأحكام: يتوجب على الإدارة أن تبذل الجهد من أجل إقناع أعضاء هيئة التدريس بمدى معقولية القواعد واللوائح؛ كأساس لتنمية احترامهم لنظام المساءلة
- تعريف العاملين بقواعد المساءلة وأحكامها: يلزم على الإدارة أن توضح للعاملين القواعد والأحكام اللازمة للتطبيق في حالة وقوع مخالفات في الممارسات.
- المساواة عند تطبيق سياسة المساءلة: يعنى توافر المساواة عند تطبيق الجزاءات على المخالفين، أما تمييز بعضهم بجزاء مخفف لقرابة أو صلة أو وساطة، يضعف من مكانة الإدارة وإثارة البلبلة وعدم الثقة في سياسة المساءلة
- مواءمة الجزاء مع طبيعة المخالفة: وهذا يقتضى من الإدارة أن تجمع كل الحقائق المرتبطة بالمخالفين، حتى لا يأتي الخبراء أكثر قسوة أو تساهلاً مع طبيعة المخالفة، وهذا ما تؤكدته دراسة حسن (2011) حيث أوصت بضرورة قيام القيادات بالتحديد الدقيق للمخالفات، وربط تقدير الأداء الوظيفي بعدد المخالفات تطبيق المساءلة عند الضرورة، حتى لا تفقد سياسة المساءلة مكانتها، واعتبارها مجرد سياسة صورية.
- فورية توقيع الجزاء: يقتضى استخدام نظام عدم التباطؤ في تنفيذ وتوقيع الجزاء، في حالة ثبوته على الذين أساءوا التصرف أو انتهكوا القواعد القانونية.
- أن تكون المخالفة ثابتة بالأدلة والبراهين: يتوجب على الإدارة أن تثبت بشكل قاطع ادعائها، مدعمة بالحجة القوية لإثبات المخالفة.

- إعطاء العامل المخالف فرصة ثانية: وهذا ما تؤكدُه فلسفة المساءلة، على أنها استراتيجية ترمي إلى التصحيح وتقويم الأداء، وليس الانتقام.
- الاعتماد على سياسة الجزاءات المتدرجة: التنبية، اللوم، اللوم مع تأخير العلاوة، العزل من الوظيفة مع الاحتفاظ بالمعاش، العزل مع الحرمان من المعاش (شريف وآخرون، 2020، 7)

6-1-2- أبعاد المساءلة الإدارية:

تشتمل المساءلة الإدارية على عدد من الأبعاد، وهي:

1) الانضباط الوظيفي:

يتمثل في الالتزام بمجموعة القواعد والتعليمات واللوائح التي ينبغي لجميع العاملين الالتزام بها لضمان التزام كل فرد داخل المؤسسة بدوره وأداء المهام، وتحمل المسؤوليات المنوطة إليه، كما تتضمن القواعد الواضحة للحوافز والمكافآت، وأنظمة العقاب (Sarwani, 2017). يتمثل الانضباط الوظيفي في التأكد من كفاءة قيادة المؤسسة وقدرتها على أن تكون قدوة حسنة في مختلف الجوانب المرتبطة بالنشاط المؤسسي، ومن تطبيقه للقواعد والتعليمات بشكل عادل بين العاملين، وعدم الحيادية والتمييز في المساءلة، بحيث يتم محاسبة جميع المسؤولين عن الخلل دون استثناء (Yuliandi, 2019). كما يظهر الانضباط الوظيفي في التزام الإدارة المؤسسية بالأنظمة والتعليمات في مختلف الجوانب، كالتسلسل الهرمي، والشفافية في التعامل مع العاملين، وإشراكهم في عمليات صنع القرار، وهو ما يعزز من قدرة الإدارة على متابعة أداء مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، والتأكد من التزام جميع العاملين بالأنظمة والقوانين الخاصة بها (Arslan & Roudaki, 2019).

وأشار (Sarwani, 2017) في الالتزام بمجموعة القواعد والتعليمات واللوائح التي ينبغي لجميع العاملين الالتزام بها لضمان التزام كل فرد داخل المنظمة بدوره وأداء المهام، وتحمل المسؤوليات المنوطة إليه، كما تتضمن القواعد الواضحة للحوافز والمكافآت، وأنظمة العقاب.

(2) العمل والإنجاز

ويتحقق العمل والإنجاز من خلال التأكد من توجيه الجهود المؤسسية نحو تحقيق الخطط السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، والتأكد من تنظيم المهام والرقابة عليها من خلال تطبيق آليات الرقابة الملائمة، وتوزيعها بحسب قدرة العاملين وكفاءتهم (Ball, 2016). ويعد حرص الإدارة على تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة من الجوانب التي تساهم بشكل إيجابي في الأداء، وهو ما يتم من خلال توفير الدورات التدريبية الملائمة، وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها لمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال العمل (أبو حشيش، 2016).

(3) العلاقات الإنسانية:

تتأثر المساءلة الإدارية بفعالية العلاقات بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، إذ إن الحرص على التفاعل وبناء العلاقات الاجتماعية يساهم بشكل كبير في التعرف على المشكلات ونقاط الضعف التي تواجه الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الكشف عن المشكلات المرتبطة بأداء المهام، وإجراء التعديلات اللازمة على القوانين والأنظمة واللوائح بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (Wang, Waldman & Ashforth, 2019).

(4) أخلاقيات الوظيفة:

إذ ينبغي أن يتسم المناخ المؤسسي بالاحترام والتقدير، وأن يتم تطبيق القوانين أو لتعليمات بعدالة بين العاملين للتأكد من تفعيل المساءلة الإدارية، وهو ما يتم في مختلف الجوانب ومن ضمنها أنظمة الحوافز والمكافآت، والثواب والعقاب (Painigrahi & Al-Nashash, 2019)، كما تتضمن المساءلة الإدارية التأكد من تعزيز أخلاقيات الوظيفة للتأكد من تعزيز ثقافة المساءلة، وتقبل تحمل المسؤولية، وتشجيعهم على توفير الجوانب التي تساعد على الحد من المشكلات اللاأخلاقية التي يمكن أن تتسبب بانحراف المسار عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (Komari & Djafar, 2013)

7-1-2- أنواع المساءلة الإدارية:

- المساءلة السوقية: والتي تستند إلى فرضية أن المنظمات ستتحسن من خلال المنافسة.
- المساءلة السياسية: والتي تعكس مسؤولية الأشخاص الذين تم انتخابهم لشغل مناصب عامة والذين يشغلون مناصب صنع القرار، مما يمكنهم من إنشاء وتغيير السياسات بناء على مراقبة حسن استعمالهم للسلطة الممنوحة لهم.
- المساءلة القانونية: والتي تتوافق مع السياسات التشريعية والقوانين المعمول بها لضمان التزام الأفراد العاملين فيها بالقوانين والمبادئ التوجيهية المحددة التي تفرضها الحكومة.
- المساءلة الأخلاقية: والتي تعكس الأساس الأخلاقي الذي على أساسه ينظر الفرد أو المجموعة إلى العالم والتصرف وفقاً لمعتقداتهم وتتطلب قبول المسؤولية للتأثير على الآخرين، ويُنظر أيضاً إلى المساءلة الأخلاقية على أنها توفر إرشادات للسلوك القائم على النزاهة الشخصية، والالتزام بالقيم الشخصية والجماعية.
- المساءلة الإدارية والبيروقراطية: هذا هرمي لأنه ملزم بالقواعد واللوائح التي يجب إتباعها من أجل ضمان الامتثال بالأوامر، وهو بذلك يجمع ما بين المركزية واللامركزية.
- المساءلة على أساس الأداء: والذي يركز على تحسين الأداء، ورفع الكفاءة وليس تقييمها (دياك، 2022، 16-17)، (Ball, 2016).

كما تصنف المساءلة حسب مصدرها إلى:

- المساءلة من القمة إلى القاعدة: بمعنى أن يقوم المرؤوس بمساءلة المرؤوس، وهو نمط المساءلة الأكثر شيوعاً في النظم الاجتماعية.
- المساءلة من القاعدة إلى القمة: بمعنى أن يقوم المرؤوس بمساءلة الرئيس، وهو نمط من المساءلة يمثل أعلى درجات الحرية والديمقراطية (أبو شرح؛ الأسود، 2019، 57).

8-1-2- أساليب المساءلة الإدارية:

- أ- الأسلوب السلبي: يستند هذا الأسلوب في حفظ النظام، ومراعاة قواعده إلى إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام، وعليه جعل الجزاء بحد ذاته هو الغاية وليست ، الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على حقوق العاملين (الشريف، 2013، 21)

ب- الأسلوب الإيجابي: يستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المنظمة، إذ يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين إذا كان سلوكهم متماشياً مع قواعد المنظمة وقد يستخدم المدير العقاب نتيجة للسلوك غير المرغوب فيه، ويحاول المدير الربط بين سلوك العامل غير المرغوب فيه والعقاب في ذهن العامل، إذ يكون الهدف من العقاب مساعدة العامل لتجنب ذلك السلوك غير المرغوب فيه، وليس الإضرار بالعامل نفسه، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة التعاون في تحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على حقوق العاملين (القرني وعطية، 2018، 480).

9-1-2- معوقات تطبيق المساءلة الإدارية:

إن المفاهيم المتمثلة في الكفاءة والفاعلية لم تحظ بالاهتمام الكافي، وما زالت المساءلة الداخلية في معظم دول العالم بعيدة عن هذه المقاييس. إذ لا يزال اهتمام أنظمة الرقابة الداخلية ينصب على جانبها المادي وضعف الاهتمام بالجانب الإداري لتلك الأنظمة، ولا زالت مهمة الرقابة الإدارية الداخلية تنحصر بالقيام بفحص الشكاوي التي تحال إليها سواء كانت من أطراف داخل أو خارج التنظيم، لرفع التقارير غير المنتظمة بهذه الشكاوي والمخالفات للإدارة العليا، وهناك بعض المعوقات تتعلق في درجة الاستقلالية والصلاحيات المعطاة فطالما هذه الأنظمة تتبع للإدارات العليا التي تعمل فيها فإن مسألة الاستقلالية لهذه النظم تثير الكثير من التساؤلات مما يزيد الأمر سوءاً في حال عدم توفر الصلاحيات الممنوحة للعاملين بهذه الوحدات، والحصانة الكافية ونقص الحوافز المعطاة لهم مما جعل وظيفة الرقابة الداخلية من أثقل المهمات أكثرها وإزعاجاً (الزعبي، 2011، 221).

9-1-2-1 معوقات إدارية:

- سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة
- ضعف التخطيط الشامل الذي يتسبب بإضعاف وإهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية.

- صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته
- تعقد اللوائح والإجراءات، وسيادة الروتين في عمل الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام
- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة
- كثرة المتغيرات في القوانين والتعليمات، وأحياناً الهيكلة الإدارية تجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة متصلة ومنتظمة. (الشريف، 5، 2013)

2-9-1-2 - معوقات اجتماعية ثقافية:

- انتشار الفساد الإداري الذي أصبح من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل مفهوم المساءلة.
- انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع مستوى المعيشة.
- ضعف التدريب وعدم احتواء البرامج على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة.
- ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد العاملين في المنظمات (لقرني، 2018، 483).

- خلاصة البحث الأول:

يتبين مما سبق أن المساءلة الإدارية تتضمن الوعي بثلاث أمور هي الحقوق والواجبات والالتزام ولا بد أن يكون هذا الوعي لدى جميع العاملين حتى تتحقق الأهداف المطلوبة، وبالتالي يمكن أن يؤدي التطبيق الفعال للمساءلة الإدارية الفعالية إلى الارتقاء بأداء العاملين في المنظمة، وتوفير الشفافية الإدارية، والتخلص من المحسوبيات، وضمان النزاهة في العمل والتأكيد على نوعية المخرجات، ومحاسبة المقصرين، وتبرز أهمية المساءلة الإدارية كآلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية والكفاءة، وتعد المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم، و ضمان حق المواطنين والمشرعون والرؤساء حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة، كما أنها عملية للتحسن المستمر فهي أداة لخفض السلبية في الأداء، وتشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء.

2-2- المبحث الثاني: واجبات الموظف العام ومسؤولياته

2-2-1- واجبات الموظف العام:

إن الوظيفة العامة تعتبر تكليفاً للقائمين بها قبل أن تكون حقاً لهم فليس القصد من الموظفين هو إلحاقهم بعمل يرتزقون منه ومنحهم بعض المزايا والحقوق وإنما الهدف الأصلي من ذلك هو إيجاد هيئة تتولى تسيير مرافق الدولة وتنفيذ أهدافها العامة في خدمة الشعب فالموظفون يعملون في خدمة الدولة وهم المشخصون لإدارتها والدولة هي التي تعينهم وهي التي تدفع لهم أجورهم وتنتهي صلتها بهم.

فالوظيفة العامة خدمة وطنية تناط بأهلها عناصرها مجموعة من الواجبات يتحملها الموظف مقابل ما تكلفه الوظيفة من حقوق وامتيازات. (د. طلبه مبادئ القانون الإداري) وتورد القوانين عادة مجموعة كبيرة من واجبات الموظف بعضها إيجابي يقتضي منه أداء أعمال معينة وبعضها سلبي يلتزم الامتناع عن القيام ببعض الأعمال التي تعتبر من المحظورات.

أولاً- الواجبات:

- أن يؤدي أعمال وظيفته بنفسه بأمانة وإخلاص و أن ينصرف كلياً في وقت العمل إلى أداء واجبات الوظيفة.
- أن يعمل من خلال تأديته لوظيفته على توطيد النظام الاشتراكي وتدعيمه بما يكفل ترسيخ أسس المجتمع العربي الاشتراكي الموحد.
- أن يتقيد تماماً بمواعيد الدوام المهام و ألا يغادر عمله إلا بإذن خاص وفق الأصول .
- أن يبذل كامل جهوده ويضع خبرته وكفاءته في خدمة الجهة العامة التي يعمل لديها وأن يسهر ضمن نطاق عمله على حفظ وصيانة منشأتها ولوازمها وأموالها وممتلكاتها أن يبلغ خطياً بطريق التسلسل عن كل مخالفة يلاحظها أثناء عمله.

- أن ينفذ أوامر رؤسائه بدقة وأمانة في حدود القوانين والأنظمة النافذة على أن يتحمل كل رئيس مسؤولية الأوامر التي تصدر عنه ويكون مسؤولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه .
- أن يحافظ على كرامة الوظيفة وأن يسلك في تصرفاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وذوي العلاقة من المراجعين مسلك الإحترام والواجب
- أن يكون مسؤولاً تجاه الجهة العامة عن الأضرار التي تنشأ عن سوء قيامه بواجباته (سواء كان ذلك عن قصد أو إهمال) على أن لا يخل ذلك بمسؤوليته تجاه الغير وفق القواعد المقررة بهذا الشأن .
- وبصورة عامة التقيد التام بجميع التعليمات الصادرة عن جهته العامة وعن سائر السلطات المختصة . (المادة 63 من قانون رقم 50 لعام 2004)

ثانياً: المحظورات

- أن يفشي الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها أو بموجب تعليمات تقضي بذلك ويظل هذا الإلتزام قائماً بعد ترك العامل الخدمة
- أن يستعمل المواد والعتاد والآلات المسلمة إليه لأمر خارجة عن أغراض الجهة العامة التي يعمل لديها سواء لنفسه أو لغيره .
- أن يحتفظ لنفسه بأصل أية ورقة من الأوراق الرسمية أو ينتزع هذا الأصل من الملفات المخصصة .
- أن يقبل لنفسه أو لغيره منحة أو هدية أو إمتياز بسبب أدائه لأعمال الوظيفة .
- أن يجمع نقوداً أو أشياء عينية لأي فرد أو لأي هيئة أو جماعة لأغراض غير مسموح بها
- أن يجمع بين وظيفته أو أي عمل آخر يؤديه بالذات أو بالواسطة وبشكل خاص أن يقبل تكليفه بأي عمل مهما كان نوعه لدى الجهات العامة الأخرى إلا بناء على موافقة خطية من الوزير المختص بالجهة العامة التي يعمل لديها ، وأن يشترك في المضاربات المالية وأن يمارس أي عمل من الأعمال التجارية أو الصناعية.

- أن يدخل في التعهدات والمناقصات بنفسه أو بالواسطة أثناء وجوده في عمله ويستمر هذا المنع بعد تركه الوظيفة لمدة خمس سنوات
- أن يُستخدم بأي صورة كانت بعد انتهاء خدمته أو إنهائها من الدولة لأي سبب كان لدى إحدى الجهات الخاصة المحلية أو الأجنبية التي لها علاقة بأعماله السابقة أو أن يكون ممثلاً أو وكيلاً لديها مالم تنقض خمس سنوات على انفكاكه عن تلك الأعمال
- أن يشترك في تأسيس الشركات أو يقبل عضوية مجالس إدارتها أو أي عمل فيها إلا إذا كان مندوباً عن الدولة أو عن المنظمات الشعبية
- أن يشتري عقارات أو منقولات تطرحها السلطات القضائية أو الإدارية للبيع إذا كان ذلك يتصل بوظيفته
- أن يكون وكيلاً في القيام بأعمال للغير بأجر أو بمكافأة ولا يجوز أن يكون وكيلاً بدون أجر أو مكافأة إذا كانت الأعمال الموكل فيها مما جرت العادة بدفع أجره إلى الوكلاء في مقابل القيام بها ويجوز أن يتولى العامل لقاء أجر أو مكافأة أعمال القوامة أو الوصاية أو الوكالة عن الغائبين أو المعونة القضائية إذا كان المشمول بالوصاية أو القوامة أو الغائب أو المعان قضائياً ممن تربطه به صلة قرابة أو نسب لغاية الدرجة الرابعة وذلك بشرط إخبار رئيسته
- أن يقرض أو يقترض من المتعاملين مع الجهة العاملة التي يعمل لديها أو من المتعهدين معها أو ممن له صلة بنشاطها
- (غير أنه يجوز خلافاً للبنود السابقة وبموافقة خطية من الوزير المختص وفي حدود التعليمات التي تصدر بهذا الشأن عن رئيس مجلس الوزراء السماح للعامل بالجمع بين وظيفته وبين أي عمل آخر يؤديه بالذات أو بالواسطة إذا كان هذا العمل الآخر ليس من شأنه الإضرار بأداء واجبات الوظيفة ولا يتعارض مع مقتضياتها)
- أن يشترك في تنظيم أية اجتماعات داخل مكان العمل تتعارض مع أحكام القوانين والأنظمة النافذة .

- أن يترك العمل أو يتوقف عنه أو يعطله بقصد الإخلال بالنظام العام أو توقيف أو تعطيل الإنتاج أو أن يحرض العاملين على ذلك .
- أن ينتمي إلى جمعية أو جماعة تتوخى أغراضاً غير مشروعة تهدر مصالح الدولة أو تعرضها للخطر .
- أن يُدخل إلى مكان العمل الأسلحة أو المتفجرات أو أية مادة من شأنها تعريض الموجودات للخطر ما لم يكن بإذن رسمي وبغرض حماية الجهة العامة
- أن يقبل الزيارات الشخصية إلا للضرورة القصوى وبإذن من المسؤول المختص وفي المكان المخصص لذلك .
- أن يأتي بعمل أو يظهر بما يخل بشرف الوظيفة الموكلة إليه ولا سيما لعب الميسر والتواجد في العمل في حالة السكر .
- أن يرتكب المحظورات الأخرى التي تقررها الجهة العامة تبعاً لطبيعة العمل لديها وحسن تأمين سيرها . (المادة 64 من قانون رقم 50 لعام 2004)

2-2-2- مسؤولية الموظف العام:

- الحقيقة أن الجزاء الموافق لنوع العمل هو العنصر الأساسي الذي يحكم سلوك الإنسان ويوجه تصرفاته الإرادية منذ بدء الخليقة فالإنسان لا يعمل في العادة إلا رغبة أو رهبة خوفاً من عقاب أو طمعاً في ثواب وتلك سنة الله في خلقه ولن تجد لسنة الله تبديلاً ويتوقف نجاح نظام الموظفين إلى حد كبير على مدى اعتباره لهذه الحقائق التي فطر الله الناس عليها ومن أهمها فكرة الجزاء أو الثواب فكما يجب أن يثاب الموظف الكفء المجتهد الذي يحسن القيام بواجبات وظيفته يجب أن يعاقب المسيء المهمل الذي يخل بهذه الواجبات. (مرجع سابق د. طلبه)
- فالإخلال بواجبات الوظيفة يعد خطأ من شأنه إثارة المسؤولية المسلكية للموظف وهذا الخطأ نفسه يمكن أن يؤدي فضلاً عن ذلك إلى إثارة نوعين آخرين من المسؤولية هما المسؤولية الجزائية والمسؤولية المدنية. (مادة 66 القانون رقم 50 لعام 2004)

- فالمسؤولية الجزائية تظهر إلى جانب المسؤولية المسلكية في كثير من الجرائم كالاختلاس والتزوير والسرقة وفي هذه الحالة يستحق الموظف عقاباً جزائياً إلى جانب

العقاب التأديبي وإن كانت النيابة العامة ترى أحياناً حفظ الدعوى الجزائية والاكتفاء بالعقوبة التأديبية رغم أن ذلك قد يشجع الموظفين على ارتكاب الجرائم ويجعل لهم من المزايا غير المشروعة ما ليس لغيرهم من الأفراد. (مادة 66 القانون رقم 50 لعام 2004)

- وأما المسؤولية المدنية فتترتب على الخطأ المسلكي إذا نتج عنه ضرر للإدارة أو للغير فيتحمل الموظف عبء تعويض هذا الضرر إذا كان الخطأ شخصياً وليس مرفقياً إذ لا يسأل الموظف مدنياً إلا عن خطئه الشخصي.

وسنعالج بإيجاز مفهوم الجريمة التأديبية والعقوبات التي تفرض بحق الموظفين والجهات المخولة بفرضها والضمانات التأديبية.

3-2-2- الجريمة التأديبية أو المسلكية:

لا يضع المشرع في العادة تعريفاً محدداً للجريمة المسلكية ولا يورد الأفعال المكونة لها على سبيل الحصر كما هو الحال في الجريمة الجنائية وإنما يقتصر القانون على بيان واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم بصورة عامة ودون تحديد دقيق ثم نص بعد ذلك على أن كل عامل يخالف هذه الواجبات أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة تفرض بحقه إحدى العقوبات المسلكية المنصوص عليها في القانون.

(المواد 63-64-66 من القانون رقم 50/ لعام 2004)

والحقيقة أن الجريمة المسلكية هي جريمة قائمة بذاتها مستقلة عن غيرها من الجرائم الجنائية فلها معالم تميزها وأركان لا تقوم إلا بها وتتجسد في الواقعة المادية التي يستند عليها القرار التأديبي ومن ثم فهي سبب قيام المسؤولية المسلكية للموظف.

والجريمة المسلكية لا تخضع لقاعدة ((لا جريمة بدون نص)) وإنما يجوز لمن يملك قانوناً سلطة التأديب أن يرى في أي عمل إيجابي أو سلبي يقع من الموظف عند ممارسته أعمال وظيفته ذنباً مسلكياً إذا كان ذلك لا يتفق مع واجبات الوظيفة ومن ثم فلا يمكن حصر الذنوب المسلكية مقدماً.

ويمكن تشبيه الجريمة المسلكية بجرائم التعزي في الشريعة الإسلامية وهي جرائم غير محددة في النصوص وليس لها عقوبات مقدرة سلفاً وذلك بخلاف جرائم الحدود التي فيها اعتداء على حق من حقوق الله وجرائم القصاص التي يتعدى فيها على حق للعباد.

وقد عرفت المحكمة الإدارية العليا في جمهورية مصر العربية الجريمة المسلكية بأنها ((إخلال الموظف بواجبات وظيفته إيجاباً أو سلباً أو إتيانه عملاً من الأعمال المحرمة عليه فكل موظف يخالف الواجبات التي تنص عليها القوانين أو يخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته التي يجب أن يقوم بها بنفسه أو يقصر في تأديتها بما تتطلبه من دقة وحيطة وأمانة إنما يرتكب ذنباً إدارياً يستوجب تأديبه.

وتركن الجريمة المسلكية على ركنين هما الركن المادي والركن المعنوي:

4-2-2- أركان الجريمة المسلكية:

الركن المادي للجريمة المسلكية: يتمثل في الواقعة المادية أو الفعل الذي يأتيه الموظف خلافاً لواجب أو محذور سواء ترتب عن عمل معين أو عن سلوك مستمر وسواء أكانت المخالفة إدارية أم مالية يرتكبها الموظف ويترتب عليها ضياع مال من أموال الدولة أو مجرد مخالفة للقواعد والأحكام المالية الواردة في النصوص القانونية.

الركن المعنوي للجريمة المسلكية فيتمثل في الإرادة الآثمة أو غير المشروعة للموظف في اقتواف الفعل أو الترك المكون للركن المادي للجريمة.

ولا بد من توافر الركن المعنوي لقيام الجريمة المسلكية فإن تخلف فلا قيام لها وهكذا إذا انعدمت إرادة الموظف أثناء ارتكاب الركن المادي للجريمة المسلكية بسبب قوة قاهرة كحالة حرب أو مرض أو بسبب إكراه مادي أو معنوي أو أمر مكتوب من الرئيس رغم تنبيهه كتابة للمخالفة فلا قيام للجريمة أما إذا أثرت الظروف في إرادة مرتكب الخطأ المسلكي دون أن تعدمها كما في حالة زيادة عبء العمل عن طاقة الموظف العادي فإن ذلك لا يؤدي إلى نفي مسؤولية الموظف وإنما من شأنه مجرد تخفيف العقوبة التي تفرض عليه.

5-2-2- الفرق بين الجريمة المسلكية والجريمة الجزائية:

تستقل الجريمة المسلكية عن الجريمة الجزائية ولكن هذا الاستقلال لا يحجب ما بين نوعي الجريمة من صلات. (د. طلبه مبادئ القانون الإداري)

استقلال الجريمة المسلكية:

تستقل الجريمة المسلكية عن الجريمة الجزائية من حيث نظامها القانوني فالجريمة المسلكية قوامها مخالفة الموظف لواجبات وظيفته ومقتضياتها وكرامتها بينما الجريمة الجزائية هي خروج على المجتمع فيما تنهى عنه القوانين الجزائية ومن ثم فمن الممكن قيام جريمة جزائية دون أن توجد جريمة إدارية كالقتل الخطأ ومن الأفعال ما يشكل جريمة مسلكية ولا يكون جريمة جزائية كالتغيب عن العمل بدون عذر مشروع ويختلف النظامان المسلكي أو الجزائي في نواح متعددة يمكن إنجازها فيما يلي:

- 1- **من حيث الهدف :** فالهدف من النظام المسلكي هو ضمان حسن سير المرافق العامة بانتظام واضطراد والهدف من النظام الجزائي هو حماية أمن المجتمع ونظامه.
- 2- **من حيث الأشخاص:** يرتكب الخطأ المسلكي من قبل عمال الإدارة العامة بينما الجريمة الجزائية فيمكن أن ترتكب من قبل أي مقيم على أرض الدولة.
- 3- **من حيث نوع العقوبة التي تفرض:** فالعقوبة التأديبية تمس المركز الوظيفي ومتعلقاته فقط أما العقوبة الجزائية فتصيب الفرد في حياته أو حرته أو ملكيته.
- 4- **من حيث الأفعال المكونة للجريمة:** فأي فعل يخل بواجبات الوظيفة أو كرامة الموظف يعتبر جريمة مسلكية بينما الجرائم الجزائية فهي محددة بنصوص قانونية على سبيل الحصر استناداً إلى قاعدة ((لا جريمة إلا بنص))
- 5- **من حيث المسؤولية عن عمل الغير:** فيسأل الموظف تأديبياً عن عمل غيره من الخاضعين لسلطته الرئاسية بينما لا يحاسب الفرد جزائياً إلا عن الأفعال الصادرة عنه شخصياً.

6- من حيث إجراءات الدعوى والتحقيق فيها: لا علاقة للتحقيق الذي تجريه السلطات الإدارية في الدعوى المسلكية عن إجراءات التي تجريها سلطات النيابة العامة في الدعوى الجزائية إذ تقرر كل منهما اتخاذ قرار التحقيق والاستمرار فيه أو الأخذ بالنتائج التي تم التوصل إليها بعد إجرائه وعلى هذا الأساس تنص الفقرة 1/ من المادة 66/ من القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004 (كل عامل يخالف أحكام هذا القانون يعاقب بإحدى العقوبات المسلكية المنصوص عليها فيه وذلك مع عدم الإخلال بإقامة الدعوى المدنية أو الجزائية ضده)

6-2-2- الصلة بين الجريمتين المسلكية والجزائية:

ومما لا شك فيه أنه رغم استقلالية الجريمة المسلكية فإن هناك صلات تربط بين الجريمتين المسلكية والجزائية فكلتا الجريمتين تستند إلى أفعال محظورة يجب تجنبها تحقيقاً للمصلحة العامة ومن يرتكبها يوقع عليه الجزاء المناسب بعد اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان حقوق المتهم والتأكد من ثبوت الاتهام.

وقد يشكل الخطأ المنسوب إلى الموظف جريمة مسلكية وأخرى جزائية في ذات الوقت وفي هذه الحالة تكون الإدارة بالخيار بين اتخاذ إجراءات المحاكمة المسلكية وتوقيع الجزاء المناسب دون انتظار لنتيجة المحاكمة الجزائية أو إرجاء المحاكمة المسلكية إلى حين المحاكمة الجزائية وفي هذه الحالة الأخيرة لا تنقيد الإدارة بنتيجة المحاكمة الجزائية إلا فيما يتعلق بوقوع الفعل المكون للجريمة أو عدم وقوعه. (الفقرة 9 من المادة 63 من القانون 50 لعام 2004)

7-2-2- العقوبة التأديبية أو المسلكية:

العقوبات التأديبية أو المسلكية هي الجزاءات التي توقع على مرتكبي الجرائم المسلكية من الموظفين وهذه العقوبات ذات طبيعة أدبية أو مالية أو منهيبة للعلاقة الوظيفية. وهي تحدد على سبيل الحصر في قوانين الموظفين بحيث لا يمكن توقيع عقوبة ليست من بينها كالحرمان من الإجازة السنوية أو النقل المكاني من الوظيفة لما في ذلك من مخالفة لمبدأ شرعية العقوبة ويجب أن تتناسب العقوبة الموقعة مع المخالفة المرتكبة كما يجب أن لا توقع أكثر من عقوبة تأديبية عن نفس المخالفة إلا إذا أجاز القانون ذلك كما في عقوبة خفض المرتب والدرجة وعقوبة

الفصل مع الحرمان من المعاش أو تخفيضه والعقوبات التأديبية متعددة وقد نصت المادة 68 من القانون رقم 50 لعام 2004 على نوعين من العقوبات :

أ: العقوبات الخفيفة :

- 1- عقوبة التنبيه : وهي إخطار العامل بكتاب تذكر فيه المخالفة المرتكبة ويلفت نظره إلى لزوم اجتنابها في المستقبل
 - 2- عقوبة الإنذار: وهي توجيه كتاب إلى العامل ينذر فيه بفرض عقوبات أشد في حال استمرار المخالفة أو تكرارها .
 - 3- عقوبة الحسم من الأجر: وهي حسم مبلغ حده الأقصى 5 بالمئة من الأجر الشهري للعامل لمدة لا تقل عن شهر ولا تزيد على ستة أشهر ويعتبر الأجر بتاريخ فرض هذه العقوبة أساساً لهذا الحسم
- مستويات الحسم من الأجر :

- الحسم من الأجر الشهري بواقع (1%) لمدة لا تقل عن شهر ولا تزيد على شهرين
 - الحسم من الأجر الشهري بواقع (2%) لمدة لا تقل عن شهرين ولا تزيد على ثلاثة أشهر
 - الحسم من الأجر الشهري بواقع (3%) لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن أربعة أشهر
 - الحسم من الأجر الشهري بواقع (4%) لمدة لا تقل عن أربعة أشهر ولا تزيد عن الخمسة أشهر
 - الحسم من الأجر الشهري بواقع (5%) لمدة ستة أشهر
- (قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم / 549 / تاريخ 2005/2/7).

- 4- عقوبة تأخير الترفيع: وهي تأخير موعد استحقاق العامل لعلاوة الترفيع مدة ستة أشهر وتقضى هذه العقوبة حكماً بعد معاقبة العامل بثلاث عقوبات خفيفة من العقوبات السابقة خلال السنة الواحدة أو بخمسة عقوبات خفيفة خلال سنتين متتالين .
- 5- عقوبة حجب الترفيع : وهي حرمان العامل من علاوة الترفيع .

ب : العقوبات الشديدة وتشمل :

- 1- عقوبة النقل التأديبي : وهي نقل العامل إلى وظيفته أدنى من وظيفته مع احتفاظه بأجره.
- 2- عقوبة التسريح التأديبي: وهي تسريح العامل وتصفيه حقوقه وفق القوانين النافذه ولا يجوز إعادة العامل المسرح وفق ماتقدم إلى الخدمة وذلك مهما كانت صفة الإعادة مالم تمض على تسريحه سنتان على الأقل
- 3- عقوبة الطرد :وهي الحرمان من الوظيفة حرماناً نهائياً وتصفى حقوق العامل المطرود وفق القانون التأميني الذي يخضع له على أن يحسم من المعاش أو التعويض المستحق له مقدار الربع ويوزع باقي المعاش أو التعويض المذكور على المستحقين عنه كما لو كان قد توفي وفاة طبيعية وفق النسب الواردة في القانون التأميني الذي يخضع له .

8-2-2- أحكام عامة في العقوبات المسلكية :

لا يشترط مراعاة التدرج في العقوبات التأديبية المنصوص عليها في المادة السابقة ولا يعاقب العامل بنوع واحد من العقوبات المذكورة لأكثر من مرتين خلال السنة الواحدة يتوجب في حال تكرار المخالفة ذاتها لأكثر من مرتين فرض عقوبة أشد و لا يجوز الجمع بين عقوبتين للمخالفة الواحدة بأن واحد مع مراعاة قانون الجهاز المركزي للرقابة المالية والهيئة المركزية للرقابة والتفتيش و أحكام الفقرة (ب/3) من المادة الثالثة من هذا القرار لا يجوز فرض عقوبة الحسم من الأجر أو عقوبتي تأخير الترفيع وحجب الترفيع قبل التحقيق مع العامل فيما نسب إليه من قبل إدارته وسماع دفوعه وبياناته وبمشاركة ممثل عن التنظيم النقابي وتدوين ذلك في محضر يحفظ لدى الإدارة التي يعمل لديها العامل .

خلاصة المبحث الثاني:

يتبين مما سبق أن الوظيفة العامة أن الهدف الرئيس من الوظيفة العام هو الهدف الأصلي من ذلك هو إيجاد هيئة تتولى تسيير مرافق الدولة وتنفيذ أهدافها العامة في خدمة الشعب، وأن هناك القوانين عادة مجموعة كبيرة من واجبات الموظف بعضها إيجابي يقتضي منه أداء أعمال

معينة وبعضها سلبي يلتزم الامتناع عن القيام ببعض الأعمال التي تعتبر من المحظورات، وأن الإخلال بواجبات الوظيفة يعد خطأ من شأنه إثارة المسؤولية المسلكية للموظف وهذا الخطأ نفسه يمكن أن يؤدي فضلاً عن ذلك إلى إثارة نوعين آخرين من المسؤولية هما المسؤولية الجزائية والمسؤولية المدنية، وأن العقوبات التأديبية أو المسلكية هي الجزاءات التي توقع على مرتكبي الجرائم المسلكية من الموظفين وهذه العقوبات ذات طبيعة أدبية أو مالية أو منهيّة للعلاقة الوظيفية.

3-2- المبحث الثالث: أداء المنظمات

1-3-2- مفهوم أداء المنظمات:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبدا فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات ربحية أم خدمية ومن هنا جاء التركيز على إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة ، من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عاليتين، حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء، بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور (Zwick, 2006, p: 714).

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات (Kuvass, 2006: 505).

وعرّف كل من (Ghebreorgis & Karsten, 2007, p: 32) الأداء بأنه درجة إنجاز وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. كما عرّفه (wick, 2006: 719) بأنه : المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفؤ المدّرب القيام بها.

ويعرّف (Luchak & Gellatly, 2007, p: 788) الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. وأن الأداء ينتج عن تفاعل العوامل التالية:

- العوامل البيئية وتشمل (ظروف العمل والمعدات والمواد والإشراف، بالإضافة إلى السياسات وتصميم المنظمة والتدريب)
- الإمكانيات أو القدرة على أداء العمل.

- إدراك الدور أو المهمة.
- الدافعية الفردية(البرازي، 2012، 40).
- يظهر الشكل مجموعة تعرف باسم(مؤشرات الأداء القديمة)والتي تركز على التمويل كأساس لقياس الأداء.

2-3-2-أهمية قياس أداء المنظمات:

- تتم أهمية قياس أداء المنظمات في النقاط الآتية:
- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمات حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا. إذ
- يركز القياس على ما يجب إنجازه وحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمات وعملائها ومتعاملها.
- إن قياس الأداء يساعد ف إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمات تعالج احتياجات المجتمع من خلال احراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشكلة، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

- يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرّف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس، فإن ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن التعرّف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد (الديراوي، 2018، 95).

وأوضح Miller & Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (ادريسح الغالبي، 2009، 38).

3-3-2 مؤشرات قياس أداء المنظمات:

إن النهج الحديث لمؤشرات قياس أداء المنظمات يستخدم مؤشرات مالية وغير مالية. هذا التحول في قياس مؤشرات الأداء انطلق من داخل المنظمة للتغلب على الرؤية التي تفكر في التكلفة لتقترب أكثر من قضايا مثل التقنيات الخاصة والعاملين والتغيرات في الاقتصاد والأسواق والعملاء والأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة. بالإضافة لذلك فإن نظام قياس أداء المنظمات التقليدية وبتركيزها بشكل حصري تقريباً على المؤشرات المالية، فإنه لم يتطرق لاتخاذ القرارات المناسبة للمديرين التنفيذيين، لأنها لا تعكس المستوى الذي تكون عنده المنظمة قادرة أو غير قادرة على الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وبشكل عام تحتاج المنظمات لقياس الأداء للعوامل الآتية:

- السيطرة على الأنشطة التشغيلية للمنظمة
 - تغذية أنظمة الحوافز للعاملين.
 - السيطرة على التخطيط.
- وهكذا فإن قياس الأداء لابد أن يكون جزءاً من عملية المراقبة التي تتطوي على الإستراتيجية والتكتيك ومستويات التشغيل والتخطيط والتقييم المستمر والإجراءات التي تنفذ في

إطار وجهات النظر المختلفة مثل العمليات والعملاء والمتعاونين والمساهمين وغيرها التي يمكن أن تتداخل مع أداء المنظمة العالي، ولا تفكر فقط في وجهة النظر المالية (القاضي، 2012، 45-46).

ويعتبر أداء المنظمات القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجيهات وممارسات تسعى لتطوير الأداء.

كما ويعد أداء المنظمات مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات، بل ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول ومجالات المعرفة الإدارية (درورة، 2010، 53).

فأداء المنظمات إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، لذا فأداء المنظمات يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمات عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم

4-3-2- محددات أداء المنظمات :

- المحددات الداخلية:

- الجهد: وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقة الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
- القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسّمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما.
- إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجيه جهد العامل بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها (المحاسنة، 2013، 110).

- المحددات الخارجية:

- متطلبات العمل: تتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشتمل عادة على مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصال، والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.
- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من منظمة إلى أخرى يؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابياً في حال ارتفاعها (المحاسبة، 2013، 113).

5-3-2- تصنيف أداء المنظمات:

- حسب المعيار الوظيفي:

- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.
- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرة المؤسسة على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.
- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.
- أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف فإن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتها بشكل واضح، وقد

يستعين القائمون على أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية وذلك كون الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل (بوبكر، 2014، 30).

- حسب معيار الشمولية:

- الأداء الكلي: يتمثل في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية؟
- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة (بوبكر، 2014، 31).

- حسب معيار المصدر:

- الأداء الداخلي: ويطلق عليه أيضاً اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد وينتج من التوليفة التالية:
- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعاليته تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة للمؤسسة.
- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تسبب في إحداثها المحيط الخارجي للمؤسسة. فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة (بوبكر، 2014، 30-32).

6-3-2- مستويات أداء المنظمات:

- الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

- الأداء المعتدل: يمثل صيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر.
- الأداء الجيد جيداً: يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة (بو بكر، 2014، 34).

خلاصة المبحث الثالث:

يتبين مما سبق أن أداء المنظمات المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، وحتى تتمكن إدارة المنظمات من معرفة مدى تحقق أهدافها يجب قياس أدائها بشكل منتظم وباستخدام الأساليب العلمية التي يمكن أن تختلف باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها وحجمها، وبشكل عام تحتاج المنظمات لقياس الأداء السيطرة على الأنشطة التشغيلية للمنظمة، وتغذية أنظمة الحوافز للعاملين، والسيطرة على التخطيط. كما يتبين أن عملية قياس أداء المنظمات عملية معقدة يمكن أن يعيقها محددات داخلية مثل جهد العامل وقدراته وإدراكه لدوره، ومحددات خارجية مثل متطلبات العمل، والبيئة التنظيمية

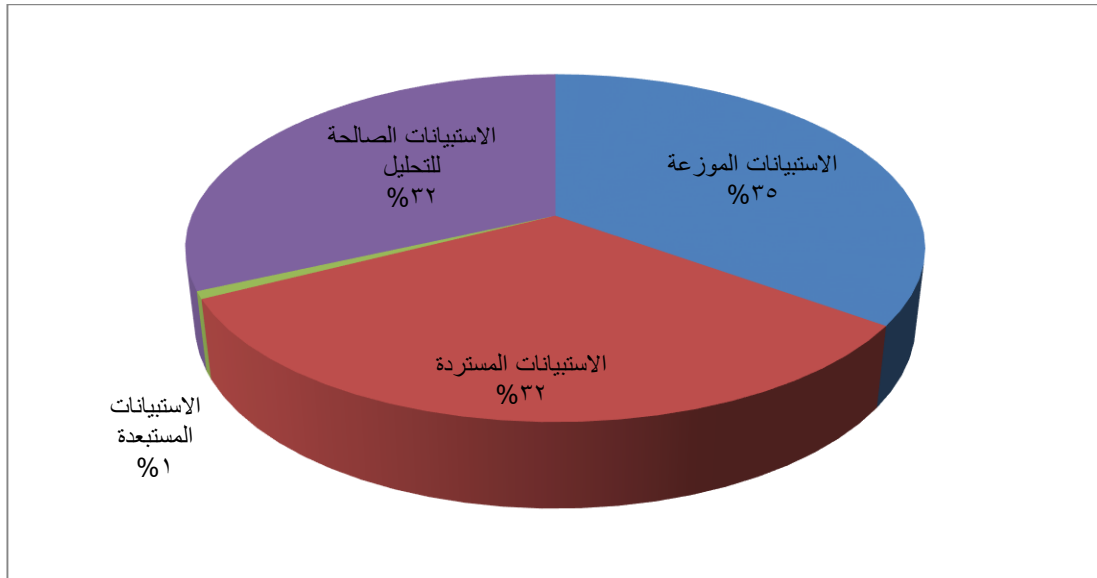
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (العملية)

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الدراسة التطبيقية من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، والإجابة عن التساؤلات ومناقشة النتائج وصولاً لتوصيات مناسبة بناء على تلك النتائج.

1-3- مجتمع الدراسة وعينتها:

تحدد مجتمع الدراسة بالعاملين الإداريين في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق، والبالغ عددهم (229) عاملاً وعاملة، وقد تم توزيع الاستبيان على معظم العاملين الإداريين بالطريقة المباشرة بالتعاون مع شعبة شؤون العاملين في المديرية؛ إذ تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل؛ إذ تم توزيع (200) استبيان على مجتمع الدراسة. ويبين الشكل (1) عملية توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة.



الشكل (1) عملية توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة

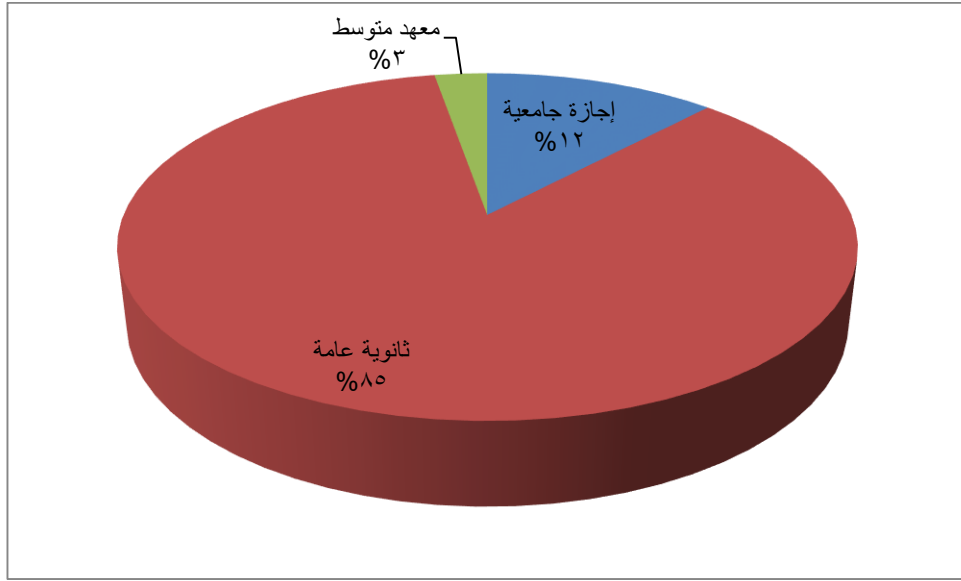
يتبين من الشكل السابق أن عدد الاستبيانات الموزعة قد بلغ (200) استبيان، استرد منها (186) استبيان، واستبعد 4 استبيانات بسبب عدم الإجابة عليها بشكل كامل؛ ليكون العدد النهائي لأفراد عينة الدراسة (182) فرداً

ويبين الجدول (1) المجتمع الأصلي للدراسة وعينتها

الجدول (1) المجتمع الأصلي للدراسة وعينتها

عينة الدراسة		المجتمع الأصلي		المؤهل العلمي
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
% 7.80	22	% 14.41	33	إجازة جامعية
% 2.74	5	% 3.49	8	معهد متوسط
% 85.16	155	% 82.09	188	ثانوية عامة
% 100	182	% 100	229	المجموع

ويبين الشكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهلات العلمية.



الشكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهلات العلمية

يتبين من الشكل السابق أن معظم العاملين في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من حملة الشهادة الثانوية العامة، ثم يأتي بالترتيب الثاني من حيث العدد حملة الإجازة الجامعية ثم شهادة المعهد المتوسط.

2-3- أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبيان تم تصميمه بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وآراء المشرف على الدراسة، وقد تضمن الاستبيان المتغير المستقل (أبعاد المساءلة الإدارية) والمتغير التابع (أداء المنظمة)، وقد تكون الاستبيان من (34) عبارة، ويبين الجدول (2) توزيع عبارات الاستبيان على محاوره.

الجدول (2) توزع عبارات الاستبيان على محاوره

المتغير	النُعد	أرقام العبارات	المجموع	نوع المتغير
المساءلة الإدارية	المساءلة على الانضباط الوظيفي	5-1	5	مستقل
	المساءلة على العمل والإنجاز	10-6	5	مستقل
	المساءلة على العلاقات الإنسانية	16-11	6	مستقل
	المساءلة على أخلاقيات الوظيفة	23-17	7	مستقل
	أداء المنظمة	34-24	11	تابع

أ- طريقة الاستجابة على الاستبيان:

تتم الاستجابة على الاستبيان باستخدام تدرج ليكرت الخماسي من خلال الخيارات الموضحة في الجدول رقم (3).

الجدول (3) خيارات الاستجابة على الاستبيان

الاستجابة في الاستبيان	غير إطلاقاً	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

وللإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام الاختبار (One Sample T test) لتحليل نتائج الاستجابات، وفق المعيار الآتي:

- إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار T test أصغر من (0.05) نفاًرن المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي للعبارة هو (3.00)، فإذا كان المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي فإن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على العبارة، أما إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارة.

- إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار T test أكبر من (0.05)، فهذا يعني أن اتجاه أفراد عينة الدراسة محايد بالنسبة للعبارة (وذلك بغض النظر عن قيمة المتوسط الحسابي).

3-3- التحقق من صدق الاستبيان وثبات نتائجه:

بهدف التحقق من صدق الاستبيان وثبات نتائجه جرى تطبيقه على عينة أولية من خارج العينة النهائية للبحث تكونت من (20) عاملاً وعاملة من العاملين الإداريين في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.

1- صدق الاستبيان:

بهدف التحقق من صدق الاستبيان جرى استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الدرجات على كل عبارة، وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول (4) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (4) صدق الاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي

(n =20)

القيمة الاحتمالية	قيم بيرسون	المساءلة على الانضباط الوظيفي
0.000	**0.876	(1) يتم مراقبة دوام العاملين بشكل دقيق
0.000	**0.885	(2) يتم الحرص على منح الإجازات للعاملين بشكل متكافئ
0.005	**0.601	(3) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بالتزامهم باللوائح والقوانين والأنظمة للمديرية
0.000	**0.900	(4) يتم مساءلة العاملين حول التزامهم بالتوجيهات والتعليمات الإدارية
0.018	*0.521	(5) يتم تطبيق المساءلة الإدارية فيما يتعلق بتطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة
القيمة الاحتمالية	قيم بيرسون	المساءلة على العمل والإنجاز
0.000	**0.883	(6) يتم مساءلة العاملين حول جودة الخدمات المقدمة للمواطنين
0.005	**0.600	(7) يتم مساءلة العاملين حول المدة الزمنية لتقديم الخدمات
0.000	**0.791	(8) يتم مساءلة العاملين بالتزامهم بالمهام الإضافية المكلفين بها
0.006	**0.588	(9) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بملاحظات وشكاوي المواطنين

0.000	**0.840	10) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بحل مشكلات المواطنين المتعلقة بالخدمات المقدمة
القيمة الاحتمالية	قيم بيرسون	المساءلة على العلاقات الإنسانية
0.012	*0.548	11) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بالصراعات التنظيمية في العمل
0.009	**0.570	12) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بتنسيق الجهود والتعاون بين العاملين أنفسهم
0.008	**0.578	13) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بتنسيق الجهود والتعاون بين العاملين والرؤساء والإدارة
0.000	**0.848	14) يتيح المدير الفرص للعاملين للرد على الاستجابات المقدمة إليهم
0.000	**0.743	15) يتم تطبيق المساءلة الإدارية وفق مبدأ التكافؤ بين العاملين
0.000	**0.722	16) يتم إطلاع العاملين على نتائج المساءلة الإدارية المتعلقة بأدائهم
القيمة الاحتمالية	قيم بيرسون	المساءلة على أخلاقيات الوظيفة
0.000	**0.880	17) تتم عملية المساءلة الإدارية وفق معايير واضحة
0.000	**0.892	18) تقوم معايير المساءلة الإدارية على مدى انسجام مخرجات العمل مع الأهداف المحددة
0.024	*0.501	19) يتم تنفيذ المساءلة الإدارية بناءً على معايير موضوعية بعيدة عن التقييم الشخصي
0.000	**0.810	20) يتم إبلاغ جميع العاملين باليات المساءلة الإدارية المتبعة
0.012	*0.550	21) يتم تطبيق المساءلة الإدارية بناءً على معلومات واضحة وموثوقة
0.001	**0.701	22) يتم تطبيق المساءلة الإدارية بشكل متدرج
0.000	**0.739	23) تتم عملية المساءلة الإدارية بهدف تقويم الأداء وتحسينه
القيمة الاحتمالية	قيم بيرسون	أداء المنظمة

0.000	**0.867	(24) يتم تطوير إجراءات العمل في المديرية بشكل مستمر
0.000	**0.838	(25) يتم التنبؤ بالعوامل والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فاعلية الأداء في المديرية
0.000	**0.848	(26) تتم معالجة الأزمات التي تتعلق بعمل المديرية بشكل مناسب
0.000	**0.881	(27) تقدم المديرية الخدمات بالتوقيت المناسب
0.000	**0.825	(28) يتم تطوير الخدمات المقدمة من قبل المديرية بشكل دوري
0.000	**0.772	(29) تتم المحافظة على جودة الأداء في حال وجود ضغوط عمل
0.000	**0.799	(30) يتم استثمار الموارد البشرية في المديرية على النحو الأمثل
0.000	**0.825	(31) يتم التنسيق والتعاون بين المديرية والمؤسسات ذات الصلة
0.000	**0.737	(32) هناك انخفاض في معدل مخالفات العاملين لقواعد العمل
0.000	**0.867	(33) هناك انخفاض في معدل غياب وتسرب العاملين
0.000	**0.754	(34) يتم تطوير مهارات أداء العاملين من خلال الدورات التدريبية

2- التحقق من ثبات نتائج الاستبيان:

تم التحقق من ثبات نتائج الاستبيان من خلال استخراج معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على كل بُعد والجدول (5) يبين نتائج ذلك.

الجدول (5) ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

المتغير	البُعد	مجموع العبارات	قيم ألفا كرونباخ
المساءلة الإدارية	المساءلة على الانضباط الوظيفي	5	0.828
	المساءلة على العمل والإنجاز	5	0.787
	المساءلة على العلاقات الإنسانية	6	0.745
	المساءلة على أخلاقيات الوظيفة	7	0.848
أداء المنظمة		11	0.946

يتبين من الجدول (5) أن ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان أكبر من (0.700) ما يدل على ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ.

4-3- التحقق من التوزيع الطبيعي لدرجات أفراد عينة الدراسة النهائية:

تم من التحقق التوزيع الطبيعي لدرجات العينة النهائية للبحث من خلال اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) والجدول (6) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (6) نتائج اختبار Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة

المتغير	البُعد	قيم اختبار Smirnov	القيمة الاحتمالية
المساءلة الإدارية	المساءلة على الانضباط الوظيفي	1.299	0.069
	المساءلة على العمل والإنجاز	1.225	0.099
	المساءلة على العلاقات الإنسانية	1.350	0.052
	المساءلة على أخلاقيات الوظيفة	1.244	0.090
أداء المنظمة		1.160	0.136

يتبين من الجدول (6) أن القيم الاحتمالية لاختبار Smirnov بالنسبة لجميع محاور الاستبيان أكبر من (0.05) ما يدل إلى أن درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ذات توزيع طبيعي. وهو شرط لاستخدام معامل الانحدار البسيط والمتعدد.

3-5 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1-5-3 الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في مديرية

الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين ؟
 بهدف الإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد المساءلة الإدارية، وتم استخدام الاختبار الإحصائي (One Sample T test)، لتحديد درجة الموافقة على كل عبارة.

- البعد الأول "المساءلة على الانضباط الوظيفي":

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و نتائج اختبار One Sample T

test على البعد الأول من أبعاد المساءلة الإدارية "المساءلة على الانضباط الوظيفي".

الجدول (7) نتائج اختبار One Sample t test على بُعد المساءلة على الانضباط الوظيفي

(n=182)

الموافقة	قيم Sig	قيم t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المساءلة على الانضباط الوظيفي
موافق	0.00	21.693	0.62	4.00	1) يتم مراقبة دوام العاملين بشكل دقيق
موافق	0.00	15.695	0.84	3.98	2) يتم الحرص على منح الإجازات للعاملين بشكل متكافئ
موافق	0.00	23.575	0.57	3.99	3) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بالتزامهم باللوائح والقوانين والأنظمة للمديرية
موافق	0.00	14.095	0.78	3.81	4) يتم مساءلة العاملين حول التزامهم بالتوجيهات والتعليمات الإدارية
موافق	0.00	18.317	0.72	3.97	5) يتم تطبيق المساءلة الإدارية فيما يتعلق بتطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة
موافق	0.00	27.280	0.47	3.95	المتوسط العام لبُعد المساءلة على الانضباط الوظيفي

يتبين من الجدول (7) ما يأتي:

- جاءت القيم الاحتمالية لاختبار (One-Sample test) بالنسبة لجميع عبارات هذا

البُعد أصغر من (0.05)، وجاءت قيم متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي ما

يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات.

- جاءت القيمة الاحتمالية بالنسبة للدرجة الكلية لهذا البعد أصغر من (0.05)؛ وجاءت قيمة المتوسط العام لهذا البعد (3.95) ما يعني أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مجال المساءلة على الانضباط الوظيفي في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق مرتفعة.

- جاءت العبارة (يتم مراقبة دوام العاملين بشكل دقيق) بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، ودرجة مرتفعة، وتعد هذه النتيجة منطقية لأن دوام العاملين هو العنصر الرئيس في الانضباط الوظيفي وهو الذي يحدد مدى التزام الموظف بدوامه، بينما جاءت العبارة (يتم مساءلة العاملين حول التزامهم بالتوجيهات والتعليمات الإدارية) بالمرتبة الأخيرة ولكن أيضاً بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين في المديرية يعرفون بشكل دقيق التعليمات والواجبات المطلوبة منهم ولذلك يمكن أن تتخفف عملية المساءلة عن التوجيهات والتعليمات الإدارية بشكل نسبي.

- البعد الثاني " العمل والإنجاز":

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و نتائج اختبار One Sample T test على البعد الثاني من أبعاد المساءلة الإدارية " العمل والإنجاز " .

الجدول (8) نتائج اختبار One Sample t test على بُعد العمل والإنجاز

(n=182)

الموافقة	قيم Sig	قيم t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المساءلة على العمل والإنجاز
موافق	0.00	16.289	0.65	3.79	6) يتم مساءلة العاملين حول جودة الخدمات المقدمة للمواطنين
محايد	0.64	0.465-	0.80	2.97	7) يتم مساءلة العاملين حول المدة الزمنية لتقديم الخدمات
موافق	0.00	17.022	0.60	3.76	8) يتم مساءلة العاملين بالتزامهم بالمهام الإضافية المكلفين بها
موافق	0.00	11.224	0.73	3.60	9) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بملاحظات وشكاوي المواطنين
موافق	0.00	15.851	0.73	3.86	10) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بحل

					مشكلات المواطنين المتعلقة بالخدمات المقدمة
موافق	0.00	17.767	0.45	3.60	المتوسط العام لُبعد العمل والإنجاز

يتبين من الجدول (8) ما يأتي:

- جاءت القيم الاحتمالية لاختبار (One-Sample test) بالنسبة لأربع عبارات من هذا البُعد أصغر من (0.05)، وجاءت قيم متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي ما يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات.
- جاءت القيمة الاحتمالية لاختبار (One-Sample test) بالنسبة لعبارة واحدة من هذا البُعد أكبر من (0.05)، ما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة بالنسبة لهذه العبارة وهي (يتم مساءلة العاملين حول المدة الزمنية لتقديم الخدمات).
- جاءت القيمة الاحتمالية بالنسبة للدرجة الكلية لهذا البُعد أصغر من (0.05)؛ وجاءت قيمة المتوسط العام لهذا البعد (3.60) ما يعني أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مجال العمل والإنجاز في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق مرتفعة.
- جاءت العبارة (يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بحل مشكلات المواطنين المتعلقة بالخدمات المقدمة) وتعكس هذه النتيجة مدى حرص الرؤساء في المديرية على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ولاسيما أن طبيعة عمل المديرية خدمية، ولذلك من المنطقي أن تكون الخدمات المقدمة من أولويات عملية المساءلة، بينما جاءت العبارة (يتم مساءلة العاملين حول المدة الزمنية لتقديم الخدمات) بالمرتبة الأخيرة ولكن أيضاً بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدة الزمنية لتقديم الخدمات يمكن أن تتأثر بعدد من المتغيرات مثل طبيعة الخدمة أو مشكلات انقطاع الكهرباء أو مشكلات الشبكة.

- البعد الثالث "العلاقات الإنسانية":

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و نتائج اختبار One Sample T test على البعد الثالث "العلاقات الإنسانية".

الجدول (9) نتائج اختبار One Sample t test على بُعد العلاقات الإنسانية

(n=182)

الموافقة	قيم Sig	قيم t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المساءلة على العلاقات الإنسانية
محايد	0.24	1.173-	0.82	2.93	11) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بالصراعات التنظيمية في العمل
غير موافق	0.04	2.031-	0.69	2.90	12) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بتنسيق الجهود والتعاون بين العاملين أنفسهم
موافق	0.00	3.148	0.68	3.16	13) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بتنسيق الجهود والتعاون بين العاملين والرؤساء والإدارة
موافق	0.00	4.289	0.66	3.21	14) يتيح المدير الفرص للعاملين للرد على الاستجابات المقدمة إليهم
محايد	0.84	0.201-	0.74	2.99	15) يتم تطبيق المساءلة الإدارية وفق مبدأ التكافؤ بين العاملين
غير موافق	0.03	2.255-	1.08	2.82	16) يتم إطلاع العاملين على نتائج المساءلة الإدارية المتعلقة بأدائهم
محايد	0.97	0.038-	0.32	3.00	المتوسط العام لُبعد

يتبين من الجدول (9) ما يأتي:

- جاءت القيم الاحتمالية لاختبار (One-Sample test) بالنسبة لعبارتين من هذا البُعد أصغر من (0.05)، وجاءت قيم متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي ما يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على هاتين العبارتين؛ وهما: (يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بتنسيق الجهود والتعاون بين العاملين والرؤساء والإدارة، يتيح المدير الفرص للعاملين للرد على الاستجابات المقدمة إليهم)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التعاون بين العاملين والإدارة، من أهم النقاط التي تساهم في إنجاح العمل وذلك يتم المساءلة عنها بمستوى مرتفع، أما السماح للعاملين للرد على الاستجابات المقدمة إليهم فهو من حق العاملين وفق لنظام الداخلي للمديرية.

- جاءت القيم الاحتمالية لاختبار (One-Sample test) بالنسبة لعبارتين من هذا البُعد أصغر من (0.05)، وجاءت قيم متوسطها الحسابي أصغر من قيمة المتوسط الفرضي

ما يعني عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على هاتين العبارتين؛ وهما: (يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بتنسيق الجهود والتعاون بين العاملين أنفسهم، يتم إطلاع العاملين على نتائج المساءلة الإدارية المتعلقة بأدائهم)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين يتم بشكل عفوي دون توجيهات أو تعليمات مسبقة وبالتالي تقل عمليات المساءلة فيما يتعلق بتنسيق الجهود والتعاون بين العاملين، أما بالنسبة للعبارة (إطلاع العاملين على نتائج المساءلة الإدارية المتعلقة بأدائهم) والتي أيضاً لم يوافق أفراد عينة الدراسة عليها، فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن الكثير من عمليات المساءلة الإدارية تتم بشكل شفهي أو حتى التي تتم بشكل كتابي لا يسمح للعامل بالاطلاع على نتيجة المساءلة).

- جاءت القيمة الاحتمالية لاختبار (One-Sample test) بالنسبة لعبارتين من هذا البُعد أكبر من (0.05)، ما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة بالنسبة لهاتين العبارتين؛ وهما (يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بالصراعات التنظيمية في العمل، يتم تطبيق المساءلة الإدارية وفق مبدأ التكافؤ بين العاملين)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بتأثر طريقة حل الصراعات التنظيمية في المديرية بعدد من المتغيرات مثل سمات الرؤساء والمرؤوسين، ووجهة نظرهم حول الصراع، كما أن وجهة النظر حول تطبيق المساءلة الإدارية وفق مبدأ التكافؤ بين العاملين تتأثر بشكل كبير بالسمات الشخصية والعوامل الذاتية للمستجيب، ولذلك جاءت بالنتيجة استجابات أفراد عينة الدراسة على هاتين العبارتين محايدة.

- جاءت القيمة الاحتمالية بالنسبة للدرجة الكلية لهذا البُعد أكبر من (0.05)؛ وجاءت قيمة المتوسط العام لهذا البعد (3.00) ما يعني أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مجال العلاقات الإنسانية في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق متوسطة.

- البعد الرابع "أخلاقيات الوظيفة":

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و نتائج اختبار One Sample

T test على البعد الرابع "أخلاقيات الوظيفة".

الجدول (10) نتائج اختبار One Sample t test على بُعد أخلاقيات الوظيفة
(n=182)

الموافقة	قيم Sig	قيم t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المساءلة على أخلاقيات الوظيفة
موافق	0.00	3.411	1.02	3.26	17) تتم عملية المساءلة الإدارية وفق معايير واضحة
موافق	0.00	3.033	0.93	3.21	18) تقوم معايير المساءلة الإدارية على مدى انسجام مخرجات العمل مع الأهداف المحددة
محايد	0.25	1.155-	0.83	2.93	19) يتم تنفيذ المساءلة الإدارية بناء على معايير موضوعية بعيدة عن التقييم الشخصي
موافق	0.00	4.289	0.66	3.21	20) يتم إبلاغ جميع العاملين بآليات المساءلة الإدارية المتبعة
محايد	0.92	0.100-	0.74	2.99	21) يتم تطبيق المساءلة الإدارية بناء على معلومات واضحة وموثوقة
محايد	0.70	0.390-	1.14	2.97	22) يتم تطبيق المساءلة الإدارية بشكل متدرج
محايد	0.51	0.658	1.13	3.05	23) تتم عملية المساءلة الإدارية بهدف تقويم الأداء وتحسينه
موافق	0.00	3.328	0.36	3.09	المتوسط العام لبُعد أخلاقيات الوظيفة

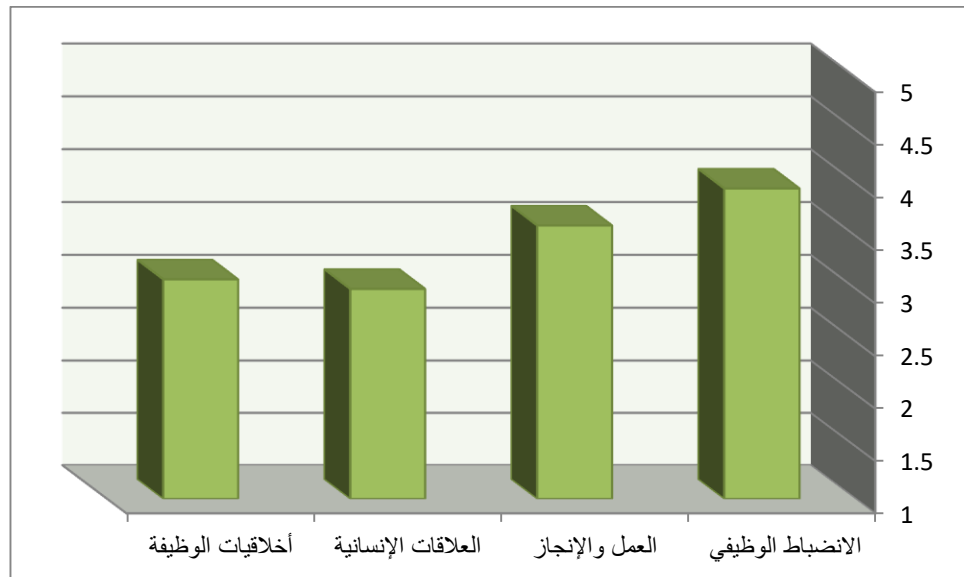
يتبين من الجدول (10) ما يأتي:

- جاءت القيم الاحتمالية لاختبار (One-Sample test) بالنسبة لثلاث عبارات من هذا البُعد أصغر من (0.05)، وجاءت قيم متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي ما يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات؛ وهي (تتم عملية المساءلة الإدارية وفق معايير واضحة، تقوم معايير المساءلة الإدارية على مدى انسجام مخرجات العمل مع الأهداف المحددة، يتم إبلاغ جميع العاملين بآليات المساءلة الإدارية المتبعة)، وتعكس تلك النتائج مدى حرص الرؤساء في المديرية على وجود معايير واضحة للمساءلة، وعلى أن تتم عمليات المساءلة بالاستناد إلى أهداف المديرية، كما تبين النتائج السابقة مدى حرص الرؤساء على إبلاغ جميع العاملين بآليات المساءلة لأن ذلك من أهم النقاط التي تحقق أهداف عملية المساءلة وهو تحسين الأداء.

- جاءت القيمة الاحتمالية لاختبار (One-Sample test) بالنسبة لأربع عبارات من هذا البعد أكبر من (0.05)، ما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة بالنسبة لهذه العبارات؛ وهي (يتم تنفيذ المساءلة الإدارية بناء على معايير موضوعية بعيدة عن التقييم الشخصي، يتم تطبيق المساءلة الإدارية بناء على معلومات واضحة وموثوقة، يتم تطبيق المساءلة الإدارية بشكل متدرج، تتم عملية المساءلة الإدارية بهدف تقييم الأداء وتحسينه)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدى موضوعية المساءلة، ومدى تطبيقها بناء على معلومات واضحة، وآلية تطبيقها تتأثر بكل من السمات الشخصية وخبرة الرؤساء وطريقة تطبيقهم لعملية المساءلة، كما تتأثر بالموقف الذي تدور حوله المساءلة، ولذلك تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارات، وجاءت بالنتيجة ضمن فئة المحايد.

- جاءت القيمة الاحتمالية بالنسبة للدرجة الكلية لهذا البعد أصغر من (0.05)؛ وجاءت قيمة المتوسط العام لهذا البعد (3.09) ما يعني أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مجال أخلاقيات الوظيفة في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق مرتفعة.

ويبين الشكل (3) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المساءلة الإدارية.



الشكل (3) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المساءلة الإدارية

يتبين من الشكل السابق أن تطبيق المساءلة على الانضباط الوظيفي قد جاءت بالمرتبة الأولى؛ تلاه مجال العمل والإنجاز ثم مجال أخلاقيات الوظيفة وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة، ونستنتج مما سبق اهتمام الرؤساء في المديرية بعمليات المساءلة بشكل عام، مع إعطاء الأولوية لعمليات المساءلة على الانضباط الوظيفي، باعتباره العنصر الرئيس الذي تقوم عليه عمليات المساءلة الأخرى، كما يتبين انخفاض مستوى المساءلة بالنسبة لمجال العلاقات الإنسانية، ويعود ذلك إلى عدم وجود تعليمات وواضحة وتشريعات تتعلق بالعلاقات الإنسانية، بل إن عمليات المساءلة في مجال العلاقات الإنسانية تعود إلى طبيعة الموقف وإلى خبرة الرؤساء وطريقة إدارتهم، وإلى مدى تعاون الرؤساء مع المرؤوسين.

2-5-3 الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الأداء في مديرية الشؤون المدنية في

محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين ؟

يهدف الإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أداء المنظمة، وتم استخدام الاختبار الإحصائي (One Sample T test)، لتحديد درجة الموافقة على كل عبارة. والجدول (11) يبين نتائج ذلك.

الجدول (11) نتائج اختبار One Sample t test على محور أداء المنظمة

(n=182)

الموافقة	قيم sig	قيم t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء المنظمة
موافق	0.00	3.789	1.06	3.30	24) يتم تطوير إجراءات العمل في المديرية بشكل مستمر
محايد	0.58	0.551	1.08	3.04	25) يتم التنبؤ بالعوامل والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فاعلية الأداء في المديرية
محايد	0.37	0.907	0.90	3.06	26) تتم معالجة الأزمات التي تتعلق بعمل

					المديرية بشكل مناسب
موافق	0.00	4.749	0.69	3.24	(27) تقدم المديرية الخدمات بالتوقيت المناسب
موافق	0.03	2.126	0.87	3.14	(28) يتم تطوير الخدمات المقدمة من قبل المديرية بشكل دوري
محايد	0.07	1.811	1.15	3.15	(29) تتم المحافظة على جودة الأداء في حال وجود ضغوط عمل
موافق	0.04	2.033	1.17	3.18	(30) يتم استثمار الموارد البشرية في المديرية على النحو الأمثل
موافق	0.00	21.693	0.62	4.00	(31) يتم التنسيق والتعاون بين المديرية والمؤسسات ذات الصلة
موافق	0.00	12.763	0.88	3.84	(32) هناك انخفاض في معدل مخالفات العاملين لقواعد العمل
موافق	0.00	18.846	0.63	3.88	(33) هناك انخفاض في معدل غياب وتسرب العاملين
موافق	0.00	10.502	0.86	3.67	(34) يتم تطوير مهارات أداء العاملين من خلال الدورات التدريبية
موافق	0.00	17.376	0.32	3.41	المتوسط العام لمحوار أداء المنظمة

يتبين من الجدول (11) ما يأتي:

- جاءت القيم الاحتمالية لاختبار (One-Sample test) بالنسبة لثماني عبارات من محور أداء المنظمة أصغر من (0.05)، وجاءت قيم متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي ما يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات؛ وهي (يتم تطوير إجراءات العمل في المديرية بشكل مستمر، تقدم المديرية الخدمات بالتوقيت المناسب، يتم تطوير الخدمات المقدمة من قبل المديرية بشكل دوري، يتم استثمار الموارد البشرية في المديرية على النحو الأمثل، يتم التنسيق والتعاون بين المديرية والمؤسسات ذات الصلة، هناك انخفاض في معدل مخالفات العاملين لقواعد العمل، هناك انخفاض في معدل غياب وتسرب العاملين، يتم تطوير مهارات أداء العاملين من خلال الدورات التدريبية) يمكن تفسير هذه النتائج بحرص المديرية على تطوير الخدمات

- بشكل مستمر، وبالتالي لابد أن يرافق عملية تطوير الخدمات عملية تطوير أداء العاملين من حيث المهارات المكتسبة والخبرة وتوظيف التكنولوجيا في ذلك.
- جاءت القيمة الاحتمالية لاختبار (One-Sample test) بالنسبة لثلاث عبارات من هذا المحور أكبر من (0.05)، ما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة بالنسبة لهذه العبارات؛ وهي (يتم التنبؤ بالعوامل والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فاعلية الأداء في المديرية، تتم معالجة الأزمات التي تتعلق بعمل المديرية بشكل مناسب، تتم المحافظة على جودة الأداء في حال وجود ضغوط عمل)، وتشير النتائج السابقة إلى وجود نقاط ضعف في عمليات التنبؤ بالعوامل والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فاعلية الأداء، وإدارة الأزمات ومساعدة العاملين على مواجهة ضغوط العمل.
- جاءت القيمة الاحتمالية بالنسبة للدرجة الكلية لهذا البعد أصغر من (0.05)؛ وجاءت قيمة المتوسط العام لهذا المحور (3.41) ما يعني أن مستوى الأداء في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق مرتفعة.

3-6 اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المساءلة الإدارية. (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة) على تطوير الأداء في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.
- لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد المساءلة الإدارية. (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة) على تطوير الأداء في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق؛ وفق الخطوات الآتية:
- أولاً: اختبار صلاحية النموذج بين المتغيرات المستقلة (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة) والمتغير التابع (تطوير الأداء) من خلال استخراج تحليل التباين والجدول (12) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
(n = 182)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية Sig
الانحدار	1546.875	4	386.719	103.300	0.000
البواقي	662.625	177	3.744		
الكلية	2209.500	181			

يتبين من الجدول (12) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (F) أصغر من (0.05) ما يعني وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة) والمتغير التابع (تطوير الأداء)، أي أن المتغيرات المستقلة أو بعضها أو إحداها صالحة للتنبؤ بالمتغير التابع.

- ثانياً: تم استخراج قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

الجدول (13) قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
(n = 182)

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية Sig	معامل التحديد R ²
المتغيرات المستقلة	0.837	0.000	0.700
المتغير التابع			

يتبين من الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، قد بلغت (0.837)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند (0.01)، مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة) والمتغير التابع (تطوير الأداء).

كما يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.700) أي أن المتغيرات المستقلة ما قدره (70.0%) من التغير الحاصل في المتغير التابع، والنسبة الباقية تفسرها متغيرات أخرى ليست محل الدراسة الحالية.

- **ثالثاً:** تم استخراج نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise Regression) لأثر أبعاد المساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة) على تطوير الأداء، والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المساءلة الإدارية على تطوير الأداء

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية
الثابت	12.796	1.560		8.201	0.000
الانضباط الوظيفي	0.312	0.149	0.210	2.102	0.037
العمل والإنجاز	1.448	0.153	0.939	9.442	0.000
العلاقات الإنسانية	0.015	0.098	0.008	3.149	0.882
أخلاقيات الوظيفة	0.236	0.076	0.170	3.092	0.002

يتبين من الجدول (14) أن جميع القيم الاحتمالية لاختبار (t) أصغر من (0.05) ما يعني وجود أثر دال إحصائياً للمساءلة الإدارية على تطوير الأداء؛ وتكون معادلة الانحدار وفق الآتي:

$$Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3$$

$$\text{تطوير الأداء} = \text{الانضباط الوظيفي} \times (0.312) + \text{العمل والإنجاز} \times (1.448) + \text{أخلاقيات الوظيفة} \times (0.236) + 12.796$$

3-7 مناقشة نتائج الدراسة:

- جاء مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين الإداريين في مجال الانضباط الوظيفي بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مجال الانضباط الوظيفي يتضمن الالتزام بالدوام الرسمي ومنح الإجازات، والتقيد باللوائح والقوانين والأنظمة للمديرية، والتوجيهات والتعليمات الإدارية للرؤساء، وغيرها من الأمور الإدارية التي يتضمنها النظام الداخلي بشكل واضح وصريح، ولذلك تتم المساءلة عنها بشكل مستمر وواضح وصريح.
- جاء مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين الإداريين في مجال العمل والإنجاز بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية المساءلة الإدارية في مجال العمل والإنجاز لأنه العامل الرئيس الذي يتوقف عليه أداء المديرية والخدمات التي تقدمها من حيث الكم والكيف.
- جاء مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين الإداريين في مجال العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مجال العلاقات الإنسانية يتأثر بشكل كبير بالعوامل الذاتية وبظروف الرؤساء والمرؤوسين، ويتسم بالمرونة ما يؤدي إلى تباين آراء أفراد عينة الدراسة حوله، وبالتالي جاءت درجة تطبيقه ضمن فئة المتوسط.
- جاء مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين الإداريين في مجال أخلاقيات الوظيفة بدرجة مرتفعة؛ وتؤكد هذه النتيجة ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة عن أهمية مجال أخلاقيات الوظيفة والذي يتضمن المعايير التي تتم وفقها عملية المساءلة الإدارية من حيث الوضوح والدقة والموضوعية وتكافؤ الفرص.
- جاء مستوى الأداء الإداري في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين الإداريين بدرجة مرتفعة؛ وتشير هذه النتيجة إلى سعي مديرية

- الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق إلى تطوير الخدمات بشكل مستمر من خلال أتمتة العمليات وتقديم الخدمات بأسرع وقت ممكن وتوظيف نظم المعلومات في ذلك.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسائلة الإدارية في مجال الانضباط الوظيفي على تطوير الأداء في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسائلة الإدارية في مجال العمل والإنجاز على تطوير الأداء في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسائلة الإدارية في مجال العلاقات الإنسانية على تطوير الأداء في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسائلة الإدارية في مجال أخلاقيات الوظيفة على تطوير الأداء في مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.
- ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن نتائج تطبيق المسائلة الإدارية تقدم تغذية راجعة لكل من الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، إذ من خلال المسائلة الإدارية يقوم الرؤساء بتقويم العمل وتوجيه العاملين وإعطاء التعليمات وتصحيح الانحرافات وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وكذلك فإن المسائلة الإدارية تساعد العاملين على معرفة مستوى أدائهم ونقاط القوة ونقاط الضعف فيه وكيفية تعزيز نقاط القوة والإفادة منها في معالجة نقاط الضعف.

3-8 مقترحات الدراسة:

- تطوير النظام الداخلي لمديرية الشؤون المدنية بحيث يتضمن بشكل واضح وصريح مجالات المسائلة الإدارية التي وردت في الدراسة ووضع معايير وأسس موضوعية تتم وفقها المسائلة الإدارية.
- تصميم نظم معلومات موارد بشرية خاص بالمديرية، يتم الاستناد إليه واستخدامه في أثناء تطبيق عملية المسائلة الإدارية.
- الربط بين نتائج عملية المسائلة الإدارية وعمليات إدارة المسار الوظيفي من نقل وترقية.

- تنفيذ دورات تدريبية لرؤساء الشعب في مديرية الشؤون المدنية على آليات تطبيق المساءلة الإدارية.
- إبلاغ جميع العاملين في المديرية بآليات ومعايير عملية المساءلة الإدارية وبناتج تطبيقها.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بناء على نتائج عملية تطبيق المساءلة الإدارية.
- مساءلة العاملين حول المدة الزمنية لتقديم الخدمات للمواطنين.
- تطوير عملية مساءلة العاملين فيما يتعلق بالصراعات التنظيمية في العمل.
- تطبيق عملية المساءلة الإدارية وفق مبدأ التكافؤ بين العاملين.
- تطبيق عملية المساءلة الإدارية بشكل متدرج.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو حشيش، بسام. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18 (2) 597-626.
- أبو سنجر، رامي. (2016). "الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شرح، ضياء رأفت؛ الأسود، فايز علي. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (28)، العدد (2)، ص 52-78
- ادريس، وائل محمد صبحي؛ الغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر.
- البرازي، تركي دهمان. (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. القاهرة، مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بوبكر، محمد الحسن. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الحارثي، عبد الله بن صالح. (2019). المساءلة التربوية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- خمائسه، صفاء . (2019). المساءلة الإدارية السائدة في المدارس الأردنية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية. دراسات العلوم التربوية، 46 (1)، 69 - 84 .
- دياك، مها علي مصطفى.(2022). المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الديراوي، أيمن حسن.(2018).أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط(دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الزعبي، ميسون طلاع (2011). دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. دراسات العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، (1)، 38، ص216-233 .
- الشايب، أحمد؛ أبو حمور، عنان.(2014). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان، الأردن: الأكاديميين للنشر والتوزيع.
- الشريف، حنين نعمان (2013)، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شريف، عبد القادر؛ صفوت، حنان محمد؛ أحمد، سمية علي؛ محمد، صفاء طلب.(2020). تصور مقترح لتطوير بعدي المساءلة الإدارية والعدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة التربية وثقافة الطفل كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا المجلد (16)، العدد (1) ج (2)، ص 4590-2682.
- صبيح، أحمد مصطفى.(2016). الرقابة المالية و الإدارية و دورها في الحد من الفساد الإداري. القاهرة، مصر: مركز الدراسات العربية.

- عواطف بنت حاسن بن حسن.(2011).واقع ممارسة القيادات لمجالات المساءلة الإدارية ومعوقاتها في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- القاضي، زياد مفيد.(2012).علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- القرني، محمد عبد الله ظافر؛ عطية، محمد عبد الكريم علي.(2018). واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 180 الجزء الأول.
- القرني، نورا عوض.(2018) في السعدية بعنوان: واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (180 الجزء الأول). ص 467-515.
- المحاسنة، إبراهيم.(2013). إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Al-Jubouri, A. A. N., Alabassi, M., & Mohammed, J. (2020). Role Of Organizational Accountability In The Reduction Of Social Loafing Behavior In The Workplace: An Empirical Study In Al-Sadr General Hospital. *Int J Psychosoc Rehabil*, 24(07), 13.
- Arslan, M. & Roudaki, J. (2019). Examining The Role Of Employee Engagement In The Relationship Between Organizational Cynicism And Employee Performance. *Int. J. Sociol. Soc. Policy*, 39, 118–137
- Ataphia, D., (2014). An Assessment Of Accountability Among Teachers In Secondary Schools In Delta State. *African Journal Of Social Sciences*, 1(1), Pp 115–125
- Ball, C. (2016). How Elementary School Principals Manage Accountability Expectations. Unpublished Phd Dissertation, Western University, Canada
- Berryhil, B, & Linney, L.(2016). School Accountability In The Western Australian Public School Sector: Perceptions Of Leaders In The Field. M.A Thesis. Murdoch University Perth Western Australia.
- Ghebregiorgis, F. & Karsten, L.(2007), Human Resource Management And Performance In A Developing Country *International Journal Of Human Resource Management*, 18(2), Pp. 321 –332.
- Han, Y. & Hong, S. (2019). The Impact Of Accountability On Organizational Performance In The U.S. Federal Government: The Moderating Role Of Autonomy. *Review Of Public Personnel Administration*, 39(1), 3– 23
- Klatt, Murphy, (2002). Frequently Asked Questions. From: www.Murphyklatt.Com/Fags.Html. Retrieved 28/2/2002
- Komari, N., & Djafar, F. (2013). Work Ethics, Work Satisfaction And Organizational Commitment At The Sharia Bank, Indonesia. *International Business Research*, 6(12), 107–112.
- Kuvas, B., (2006), Performance Appraisal Satisfaction And Employee.

- Maulid, M. (2017). Accountability In Education Management: The Efficient Use Of Fiscal Resources In Tanzania. Unpublished Phd Dissertationc University Of York, England
- Painigrahi, S. & Al-Nashash, H. (2019). Quality Work Ethics And Job Satisfaction: An Empirical Analysis. Quality, 20(168), 41-47.
- Painigrahi, S. & Al-Nashash, H. (2019). Quality Work Ethics And Job Satisfaction: An Empirical Analysis. Quality, 20(168), 41-47
- Romzek, Barbara S ,Accountability Of Congressional Staff Journal Of Public Administration Research And Theory ,Apr. 2010 ,Vol.10 ,Issue S,Database.
- Sarwani, S. (2017). The Effect Of Work Discipline And Work Environment On The Performance Of Employees. Sinergi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, 6(2),53-67
- Wang, D., Waldman, D. & Ashforth, B. (2019). Building Relationships Through Accountability: An Expanded Idea Of Accountability. Sage, 9(2),184-206
- Yuliandi, T. (2019). Work Discipline, Competence, Empowerment, Job Satisfaction, And Employee Performance. International Journal Of Recent Technology & Engineering, 8(3), 7209-7215
- Zwick, T., (2006), The Impact Of Training Intensity On Establishments Productivity. Labor Economics, Vol. 11, Pp. 715-740.

استبيان موجه إلى العاملين الإداريين في مديرية الشؤون المدينة في محافظة ريف دمشق

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان: أثر تطبيق المساءلة الإدارية على تطوير الأداء
دراسة حالة في مديرية الشؤون المدنية بمحافظة ريف دمشق.
أرجو منكم المساهمة في هذا البحث من خلال الاستجابة على عبارات الاستبيان الذي بين
أيديكم بشكل كامل، علماً أن الاستجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

بيانات خاصة بالمستجيب:

الوظيفة:

إداري

رئيس شعبة

رئيس دائرة

عدد سنين الخبرة:

أقل من خمس سنين

من خمس إلى عشر سنين

أكثر من عشر سنين

- المؤهل العلمي:

ثانوية

معهد متوسط

إجازة جامعية.

دراسات عليا

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانضباط الوظيفي
					(1) يتم مراقبة دوام العاملين بشكل دقيق
					(2) يتم الحرص على منح الإجازات للعاملين بشكل متكافئ
					(3) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بالتزامهم باللوائح والقوانين والأنظمة للمديرية
					(4) يتم مساءلة العاملين حول التزامهم بالتوجيهات والتعليمات الإدارية
					(5) يتم تطبيق المساءلة الإدارية فيما يتعلق بتطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العمل والإنجاز
					(6) يتم مساءلة العاملين حول جودة الخدمات المقدمة للمواطنين
					(7) يتم مساءلة العاملين حول المدة الزمنية لتقديم الخدمات
					(8) يتم مساءلة العاملين بالتزامهم بالمهام الإضافية المكلفين بها
					(9) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بملاحظات وشكاوي المواطنين
					(10) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بحل مشكلات المواطنين المتعلقة بالخدمات المقدمة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العلاقات الإنسانية
					(11) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بتنسيق الجهود والتعاون بين العاملين أنفسهم
					(12) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بالصرعات التنظيمية في العمل
					(13) يتم مساءلة العاملين فيما يتعلق بتنسيق الجهود والتعاون بين العاملين والرؤساء والإدارة
					(14) يتيح المدير الفرص للعاملين للرد على الاستجابات المقدمة إليهم
					(15) يتم تطبيق المساءلة الإدارية وفق مبدأ التكافؤ بين

					العاملين
					(16) يتم إطلاع العاملين على نتائج المساءلة الإدارية المتعلقة بأدائهم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أخلاقيات الوظيفة
					(17) تتم عملية المساءلة الإدارية وفق معايير واضحة
					(18) تقوم معايير المساءلة الإدارية على مدى انسجام مخرجات العمل مع الأهداف المحددة
					(19) يتم تنفيذ المساءلة الإدارية بناء على معايير موضوعية بعيدة عن التقييم الشخصي
					(20) يتم إبلاغ جميع العاملين بآليات المساءلة الإدارية المتبعة
					(21) يتم تطبيق المساءلة الإدارية بناء على معلومات واضحة وموثوقة
					(22) يتم تطبيق المساءلة الإدارية بشكل متدرج
					(23) تتم عملية المساءلة الإدارية بهدف تقويم الأداء وتحسينه
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تطوير الأداء
					(24) يتم تطوير إجراءات العمل في المديرية بشكل مستمر
					(25) يتم التنبؤ بالعوامل والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فاعلية الأداء في المديرية
					(26) تتم معالجة الأزمات التي تتعلق بعمل المديرية بشكل مناسب
					(27) تقدم المديرية الخدمات بالتوقيت المناسب
					(28) يتم تطوير الخدمات المقدمة من قبل المديرية بشكل دوري
					(29) تتم المحافظة على جودة الأداء في حال وجود ضغوط عمل
					(30) يتم استثمار الموارد البشرية في المديرية على النحو الأمثل
					(31) يتم التنسيق والتعاون بين المديرية والمؤسسات ذات الصلة

					(32) هناك انخفاض في معدل مخالفات العاملين لقواعد العمل
					(33) هناك انخفاض في معدل غياب وتسرب العاملين
					(34) يتم تطوير مهارات أداء العاملين من خلال الدورات التدريبية