



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الرقم التسلسلي: .....

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز: .....

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة "الماستر"

نجاعة الرقابة الادارية وتأثيرها على التقييم الاداري في المؤسسة  
الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الريا لولاية المسيلة

اشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

- د/ حبيب صدراتي

- سيف الدين مزاري

السنة الجامعية: 2020/2019





نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في هذا العمل ونتقدم بخالص الشكر  
والامتنان لكل من ساعدنا  
من قريب أو من بعيد وبالأخص الأستاذ " حبيب صدراي "   
الذي فتح لنا باب فكره ولم يبخل علينا بنصائحه كما نتقدم بالشكر  
لجميع الاساتذة الكرام بالمعهد

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات	الرقم
	الشكر	1
	قائمة المحتويات	2
	قائمة الجداول	3
	قائمة الاشكال	4
	الملخص باللغة العربية	5
	الملخص باللغة الإنجليزية	6
أ	مقدمة	7
<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>		
04	1-إشكالية الدراسة	8
05	2-فرضيات الدراسة	9
05	3-أهمية الدراسة	10
06	4-أهداف الدراسة	11
06	5-تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة	12
07	6-الدراسات السابقة	13
<b>الفصل الثاني: الرقابة الإدارية</b>		
11	تمهيد	14
12	1. مفهوم الرقابة الإدارية	15
13	2. أهمية الرقابة الإدارية	16
14	3. أنواع الرقابة الإدارية	17
15	4. مراحل وخطوات الرقابة الإدارية	18
17	5. أدوات الرقابة الإدارية	19
18	6. مبادئ الرقابة الإدارية	20
19	7. عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال	21

## قائمة المحتويات

20	8. مجالات استخدام الرقابة الادارية	22
21	9. معوقات نجاح الرقابة الادارية	23
23	خلاصة الفصل	24
<b>الفصل الثالث: التقييم الإداري</b>		
25	1. مفهوم التقييم الاداري	25
25	2. مراحل المراجعة والتقييم الاداري	26
27	3. مجالات التقييم الاداري	27
29	4. اهداف التقييم الاداري	28
29	5. طرق التقييم الاداري	29
30	6. مبادئ التقييم الاداري	30
31	7. الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الاداري	31
33	خلاصة الفصل	32
<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</b>		
35	تمهيد	33
36	1-الدراسات الاستطلاعية	34
36	2-منهج المتبع في الدراسة	35
37	3-متغيرات الدراسة	36
38	4-مجتمع وعينة الدراسة	37
38	5-أدوات وتقنيات البحث	38
39	6-الخصائص السيكمترية للأداة	39
42	7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة	40
42	8-الأساليب الإحصائية	41
44	خلاصة الفصل	42
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>		
46	1- عرض تحليل نتائج الدراسة	43

## قائمة المحتويات

64	2- مناقشة وتفسير النتائج	44
الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات		
	1- الاستنتاج العام	45
	2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية	46
قائمة المصادر والمراجع		
قائمة الملاحق		

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	صفحة
1	يبين مدى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة الرياضية.	46
2	يبين الرقابة الادارية الممارسة في المؤسسة الرياضية.	47
3	يبين مدى ما إذا كانت عملية الرقابة تتم في المؤسسة.	48
4	بين بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في المؤسسة.	49
5	يبين ما إذا كان الموظف ملتزم بتوقيت العمل.	50
6	بين الفائدة من إجراء العملية الرقابية	51
7	يبين ما اذا كانت عملية التقييم تجعل الموظف يحلل ويشخص مشكلات العمل الاداري.	52
8	يبين ما اذا كانت المشاكل الادارية القديمة تجعلك الموظف يستفيد منها ويتعد عن مسبباتها.	53
9	يبين ما إذا كان التقييم الاداري يدفع الموظف إلى انجاز ما يسند إليه بأسلوب متجدد ومتطور.	54
10	(: يبين ما اذا كان لتقييم الاداري دور في تحديد احتياجات الموظف لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة.	55
11	يبين ما اذا كان التقييم الاداري له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية.	56
12	يبين ما اذا كان الموظف يساهم في تحسين عمله بسرعة من أجل تقييم إيجابي.	57
13	يبين ما إذا كان هناك رقابة ادارية مع تقيم إداري في نفس الوقت في المؤسسة.	58
14	يبين ما اذا كانت الوسائل الرقابية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.	59
15	يبين ما اذا كانت الوسائل التقييمية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.	60

## قائمة الجداول

61	يبيّن ما إذا كانت الصرامة في الرقابة الإدارية تزيد من مسؤولية الموظف.	16
62	يبيّن ما إذا كان التقييم الإداري يتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.	17
63	ما إذا كانت الرقابة الإدارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.	18

رقم	عنوان الشكل	صفحة
1	يبين خطوات ومراحل الرقابة	16
2	بنية مقومات الرقابة الادارية	20
3	يبين مدى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة الرياضية.	46
4	يبين الرقابة الادارية الممارسة في المؤسسة الرياضية.	47
5	يبين مدى ما إذا كانت عملية الرقابة تتم في المؤسسة.	48
6	يبين بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في المؤسسة.	49
7	يبين ما إذا كان الموظف ملتزم بتوقيت العمل.	50
8	بين الفائدة من إجراء العملية الرقابية	51
9	ايبين ما اذا كانت عملية التقييم تجعل الموظف يحل ويشخص مشكلات العمل الاداري.	52
10	يبين ما اذا كانت المشاكل الادارية القديمة تجعلك الموظف يستفيد منها ويتعد عن مسبباتها.	53
11	يبين ما إذا كان التقييم الاداري يدفع الموظف إلى انجاز ما يسند إليه بأسلوب متجدد ومتطور.	54
12	يبين ما اذا كان لتقييم الاداري دور في تحديد احتياجات الموظف لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة.	55
13	يبين ما اذا كان التقييم الاداري له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية.	56
14	يبين ما اذا كان الموظف يساهم في تحسين عمله بسرعة من أجل تقييم إيجابي.	57
15	يبين ما إذا كان هناك رقابة ادارية مع تقييم إداري في نفس الوقت في المؤسسة.	58

## قائمة الاشكال

59	يبين ما اذا كانت الوسائل الرقابية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.	16
60	يبين ما اذا كانت الوسائل التقييمية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.	17
61	يبين ما اذا كانت الصرامة في الرقابة الادارية تزيد من مسؤولية الموظف.	18
62	يبين ما اذا كان التقييم الاداري يتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.	19
63	ما اذا كانت الرقابة الادارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.	20

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** نجاعة الرقابة الإدارية وتأثيرها على التقييم الإداري في المؤسسة الرياضية.

**أهداف الدراسة :** - الوقوف على المعوقات التي تعرفها الإدارة في تطبيقها لأساليب الرقابة وهذا ما قد ينعكس سلبا على العامل الإداري وعلى إنجازاته وبالتالي تمسكه بالمؤسسة.

- تقديم وطرح بعض الاقتراحات التي استمدها من النتائج المتواصل إليها وهذا من أجل النهوض بهذا النوع من المؤسسات والتمسك بالعاملين أطول فترة ممكنة.
- إبراز السلوك الإنساني في تنظيم ومدى التزام ممثلبيه وتمسكهم بأساليب الرقابة ووسائلها.
- الوصول إلى إثبات أن الرقابة ليست بالسلبية التي يظنها العاملون بأي مؤسسة

**التساؤل العام للدراسة:** ما مدى تأثير الرقابة الإدارية على التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية ؟

### التساؤلات الجزئية:

- هل المؤسسات الرياضية تخضع للرقابة الادارية؟
- هل المؤسسات الرياضية تخضع للتقييم الإداري ؟
- هل المؤسسات الرياضية تخضع للرقابة الادارية والتقييم الإداري معا؟

**الفرضية العامة:** تأثر الرقابة الإدارية على التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

- تخضع المؤسسات الرياضية إلى الرقابة الإدارية.
- تخضع المؤسسات الرياضية إلى التقييم الإداري.
- تخضع المؤسسات الرياضية إلى الرقابة الإدارية والتقييم الإداري معا.

**العينة:** اخترت العينة بطريقة عشوائية وتمثلت في 20 اداري في مديرية الشباب الرياضة بالمسيلة.

**المجال الزمني و المكاني:** تم الدراسة الميدانية من شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر ماي. تم فيها ارسال الاستبيان إلى الاداريين في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي

الادوات المستعملة: الاستبيان و المعالجة الاحصائية (Spss.v23)

### أهم النتائج:

- 1) الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.
- 2) الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- 3) الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء.
- 4) للتقييم الإداري دور في تطوير أساليب العمل في المؤسسة الرياضية.
- 5) للتقييم الإداري دور في معالجة المشاكل في المؤسسة الرياضية.

### اقتراحات:

- 1) ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- 2) ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة «
- 3) ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- 4) إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية.
- 5) دراسة واقع تطبيق التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية ولخلق الإبداع الإداري.

### Summary of the study

**Title of the study:** The effectiveness of administrative control and its impact on the administrative evaluation in the sports institution.

### Study objectives:

•Identify the obstacles that the administration is exposing in its application of control methods, which may have a negative impact on the administrative worker and his achievements and thus his attachment to the institution.

•Provide and present some of the recommendations that I draw from the continuous results in order to promote this type of institution and hold on to the longest possible staff.

Highlighting human behaviour in the organization and the extent to which its representatives are committed and their adherence to control methods and means.

•Access to proof that censorship is not the negative of employees of any organization

The general question of the study: To what effect does administrative control affect administrative evaluation in sports institutions?

### Partial questions:

- Are sports institutions subject to administrative control?
- Are sports institutions subject to administrative evaluation?
- Are sports institutions subject to both administrative control and evaluation?

**General hypothesis:** Administrative control is affected by administrative evaluation in sports institutions.

### Partial hypotheses:

- Sports institutions are subject to administrative control.
- Sports institutions are subject to administrative evaluation.
- Sports institutions are subject to both administrative control and evaluation.

**Sample:** I chose the sample in a random way and consisted of 20 administrators in the Youth Sports Directorate in Msila.

**Field area:** Field study was conducted from April to the end of May. The questionnaire was sent to the administrators in the Directorate of Youth and Sports in Msila

**Method used:** descriptive approach

**Used tools:** questionnaire and statistical processing (Spss.v23)

The most important results:

- 1) Administrative oversight has a role to play in increasing efficiency .
- 2) Administrative control has a role to play in improving productivity efficiency .
- 3) Administrative oversight has no role in successful performance evaluation .
- 4) Administrative evaluation has a role in the development of working methods in the irrigation institution.
- 5) Administrative evaluation has a role in addressing problems in the sports organization.

### Suggestions:

- 1) The need to give adequate attention to the monitoring process in the institution .
- 2) The need to establish a clear and flexible legal framework that regulates the control process within the institution «
- 3) The need to keep up with the special developments in the field of control by contacting the bodies and institutions developed in this field to benefit from them .
- 4) Conduct further studies and research sought in the field of administrative evaluation in sports institutions.
- 5) Study the reality of applying administrative evaluation in sports institutions and to create administrative creativity.
- 6) The need to establish a regulatory system in line with all the functions and professions in the institution in order for the administrative to be evaluated effectively.



مقدمة:

مع التطورات والتغيرات التي تواجه المؤسسات اليوم وخاصة المؤسسات الرياضية على اعتبارها تحمل أهمية كبيرة في تكوين مخرجات هامة يتم الاستثمار فيها لاعتبارها من بين المحركات الأساسية للنهوض بجميع القطاعات , فعلى المؤسسة إذا أن تكون متماشية ومتكيفة ومواجهة لكل التقلبات التي تحدث في محيطها الخارجي والداخلي خصوصا وهذا لا يكون إلا بتجنيد كل طاقات الموارد البشرية والاستعمال الرشيد لإمكاناتها وتسيير كل عملياتها بطرق عقلانية ,ومن بين هذه العمليات الإدارية الرقابة والتقييم الإداريين, فظهر الاهتمام بهما كعمليتان ضروريتان خصوصا في المؤسسات الرياضية لما لهما من دور فعال في تنظيم سير العمل عن طريق ما يسطر من لوائح وقوانين التي تنظم عمل الأفراد بغرض رفع كفاءتهم كما أنهما يعملان على التقليل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية كما يهدفان أيضا إلى الكشف عن مدى التزام ورضا الموظفين بصفة عامة ورؤسائهم على المؤسسات التي يعملون بها.

ومن خلال كل هذا يمكن أن نقول أنه ظهر الاهتمام بالرقابة والتقييم كعمليتان إداريتان تتناسبان مع المتغيرات الحديثة والدفع بالموظف للقيام بوظيفته على أكمل وجه وأكثر فعالية كما يمكن اعتبارهما وظيفتان حيويتان في المؤسسات الرياضية حيث تعتبران حلقة وصل بين العاملين فيها وبين المشرفين وهذا من خلال وسائلهما المسطرة لذلك إلا أنه مازال يكتنفهما الغموض ويحيطهما الكثير من سوء الفهم وهذا لأنه كثيرا ما تفهمان بمعناهما الضيق الذي يوحي في مظهره بتصيد الأخطاء فقط وتطبيق العقوبات في حين أنهما تحملان في طبيائهما معاني ايجابية كثيرة مما يستوجب الفهم السليم لهما ولأهدافهما ومهامهما وأدائهما من قبل الرؤساء والمرؤوسين لهذا تطلب نظام فعال للرقابة والتقييم يقتضي تصحيحا يأخذ ظروف وأوضاع المؤسسة الرياضية(خير الدين عقيلة، 2012، ص07).

إن توجهنا إلى هذا البحث كان يهدف اكتشاف نجاعة الرقابة الإدارية وتأثيرها على التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية ومن أجل أن تكون دراستنا من منظور بين وواضح كان إلزاميا علينا تقسي البحث إلى فصول.

الفصل الأول حيث تناولنا فيه الاطار العام للدراسة وهذا بالتطرق إلى اشكالية الدراسة والفرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها ومن ثم تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الجانب النظري حيث تطرقنا إلى الرقابة الإدارية وأهم العناصر المرتبطة بالدراسة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه كذلك الجانب النظري حيث تطرقنا إلى التقييم الإداري وأهم العناصر المرتبطة بالدراسة.

الفصل الرابع: فقد تناولنا فيه الإجراءات الميدانية للدراسة والتي تحتوي على الدراسة الاستطلاعية للبحث والمنهج المتبع ومجتمع الدراسة وجمع البيانات وإجراءات التطبيق الميداني والأساليب الإحصائية المتبعة في البحث.

الفصل الخامس: تناولنا فيه عرض النتائج وتفسيرها ثم مناقشة الفرضيات في ضل نتائج الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

## الاشكالية:

شهدت المؤسسة بمختلف اختصاصاتها تطورا مستمدا عبر فترات زمنية متعاقبة وهذا في طرق تنظيمها وأشكالها، إضافة إلى تعدد فروعها واختلاف أنشطتها وأنماطها الإدارية ولهذا فقد سلمت إلى الاعتماد على الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، ثم تأتي الرقابة موضوع هذه الدراسة، فهي من الوظائف الإدارية التي ساهمت بدور رئيسي في تنظيم مؤسسات المجتمع عبر التاريخ وتطورت تبعا لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الإدارة والاقتصاد وحتى علماء الاجتماع إذا بنظام إداري أو مالي لا يتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات وجوده استنادهم في ذلك يعود إلى أن الرقابة عملية ضرورية وطبيعية في المنظمات، فالمؤسسات التي تنشأ التغيير والتطوير لا بد لها من ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية على كافة أعمالها وفي جميع مستوياتها الوظيفية فهي الفعل أو العمل الموجه المحدد بمعايير وخطوات نحو جعل العمليات التشغيلية والإدارية وأجهزتها متطابقة مع المقاييس والغايات المحددة مسبقا والمخططة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج الموجودة كل ذلك بهدف معرفة الانحرافات والأخطاء ومسبباتها ونتائجها على النشاط العام للمؤسسة بغية تصحيحها بالطرق والوقت الملائمين وهذا بهدف التقليل من الخسائر واستبعادها وضمان القدرة على معالجة النتائج.

ف نجد أن هذا النوع من الرقابة يعتمد على التأكد من أن الذي خطط له قد أنجز فعلا مع مستوى أداء المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها التي أحيانا تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري لما تتضمنه هذه العملية من إعداد ومتابعة وتقويم ثم إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتجديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع وهي أيضا تلامس معاين الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي والتطوري للوظائف والأعمال والسلوك الإنساني فردي كان أو جماعي الذي يختلف باختلاف نوعية المؤسسات ونشاطاتها وباختلاف الرؤساء وطريقة ممارستهم للرقابة والتقييم الإداري.

وهذا على اعتبار أن مخبرات المؤسسة التي تظهر على شكل تحقيق أهداف المؤسسة فإن ذلك يبين بوضوح العلاقة التبادلية بين المؤسسة وبين الأفراد وهذه العلاقة تتطلب من كلا الطرفين -المؤسسة والفرد- محاولة ما ينسب إليه فالمؤسسة من خلال أساليبها الرقابية والفرد العامل من خلال التزامهم نحو هذه الأساليب وبالتالي المؤسسة.

وبناء على هذا الطرح تمحورت إشكالية بحثي على تساؤل رئيسي وهو:

- ما مدى تأثير الرقابة الإدارية على التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية؟

**الأسئلة الجزئية :**

- هل المؤسسات الرياضية تخضع للرقابة الإدارية؟
- هل المؤسسات الرياضية تخضع للتقييم الإداري؟
- هل المؤسسات الرياضية تخضع للرقابة الإدارية والتقييم الإداري معا؟

**الفرضية العامة:**

- تأثر الرقابة الإدارية على التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية.

**الفرضيات الجزئية:**

- تخضع المؤسسات الرياضية إلى الرقابة الإدارية.
- تخضع المؤسسات الرياضية إلى التقييم الإداري.
- تخضع المؤسسات الرياضية إلى الرقابة الإدارية والتقييم الإداري معا.

**أهمية الدراسة:**

إن سبب اختياري لهذا الموضوع يتعين في أهميته, حيث تظهر هذه الأهمية في معرفة دور أساليب الرقابة وسائلها المطبقة في المؤسسة الرياضية- مديرية الشباب والرياضة لولاية الوسيلة ومدى فاعليتها في الاحتفاظ بالعامل أكبر مدة ممكنة يحقق له التزاما اتجاهها وهذا يعود على المؤسسة وعلى الموظف الملتزم للاستمرارية.

وكما لا يخفى على الجميع الدور الفعال للمؤسسات الرياضية في تحقيق أهداف سامية منها محاولة تحسين نوعية النشاطات والخدمات المقدمة للموظفين والمنظمات وهذا ما ينعكس على المجتمع بشكل عام لذا استوجب توفت أسلوب رقابي فعال يتطابق مع أهداف هذه المؤسسة وهذا بفضل الإداريين ومدى تمسكهم بهذه المؤسسة وقوانينها.

## أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة أنا أسعى للبحث عن الدور الذي تلعبه أساليب الرقابة المنبعثة في هذا النوع من المؤسسات في تعزيز الالتزام وهذا لما له من دور في التقليل من دوران العمل، التغيب، والتأخر عن الدوام، وهذا من خلال أبعاده المذكورة في الفرضيات مما يعود على المؤسسة بالفائدة في جميع الجوانب.

- الوقوف على المعوقات التي تعرفها الإدارة في تطبيقها لأساليب الرقابة وهذا ما قد ينعكس سلبا على العامل الإداري وعلى إنجازاته وبالتالي تمسكه بالمؤسسة.
- تقديم وطرح بعض الاقتراحات التي استمدها من النتائج المتواصل إليها وهذا من أجل النهوض بهذا النوع من المؤسسات والتمسك بالعاملين أطول فترة ممكنة.
- إبراز السلوك الإنساني في تنظيم ومدى التزام ممثليه وتمسكهم بأساليب الرقابة ووسائلها.
- الوصول إلى إثبات أن الرقابة ليست بالسلبية التي يظنها العاملون بأي مؤسسة

## تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

## الرقابة:

**لغة:** راقب يراقب، مراقبة ما يقال راقب النجم أي لاحظته ورصده، راقب الشخص أي وضعه تحت المراقبة الصحيحة وهي مهمة من يراقب المطبوعات قبل نشرها (احمد العابد وآخرون ، 1989ص 539)

## اصطلاحا:

عرفها هنري فايول أنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية ست والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة (ربحي مصطفى عليان 2007 ، ص 194).

## الرقابة الإدارية:

يعرفها حسن أحمد الشافعي هي الرقابة التي تختص بالأمر التي تسبق تأدية العمل الفني وتشكيل لجنة تشرف على العمل ومدى تنفيذه من المختصين من نفس النوع (حسن احمد الشافعي ,ص7)

يقصد بالرقابة الإدارية عادة بالرقابة الداخلية على الإدارة سواء تعلقت بالمهمة الأصلية للمرفق أو بالأعمال الأخرى للمساعدة على الجاز هذه المهمة (ابراهيم محمود عبد المقصود ، ص 10 )

**التعريف الإجرائي:**

الرقابة الإدارية هي عملية المتابعة المستمرة لمختلف الأنشطة والأعمال التي يؤديها الأفراد الإداريون وتصحيح أخطائهم وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية.

**التقييم الاداري:**

- **التقييم لغة:** اسم تقييم: مصدر قم، قيم: فعل قيم يقيم، تقييما، فهو مقيم، والمفعول مقيم، قيم الشيء تقييما - قدر قيمته، قيم السلعة: حدد ثمنها، قم وضعا: استعرض نتائجه وما حققه من تقدم، وقرر. (معجم المعاني).

- **اصطلاحا:** هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان (راوية حسن، 2003، ص 209)

**الدراسات السابقة:**

بعد البحث الطويل على أهم ما كتب في موضوع الرقابة الإدارية وتأثيرها على التقييم الاداري في المؤسسات الرياضية إلا أنني لم أجد دراسات مطابقة لهذه الدراسة وجدت عدة دراسات تطرقت لكل متغير على حدة. مقرون بمتغيرات أخرى لذا ارتأيت ان أتناول أهم الدراسات التي مست دراستي وهذا بالإشارة إلى كل متغير على حدى بالوقوف على مقدار تطور الظاهرة المراد دراستها والإثراء المعرفي للدراسة الحالية في مجال الرقابة الإدارية وتأثير التقييم الاداري ومنه جاءت الدراسات السابقة كالتالي:

**الدراسة الأولى:**

قام مسلط الملايح 1413 هـ بدراسة حول أساليب الرقابة في أقسام الشرطة في رفع كفاءة الإداري لرجل الشرطة وذلك بهدف الوقوف على طبيعة وأساليب الرقابة التي يقوم بها كل قسم من أقسام الشرطة وطرق ممارستها بيان الأسس التي تتبع من تخطيط وتنفيذ هذه البرامج وأساليب تشخيص الرقابة داخل كل قسم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تطبيق الدراسة من أهم نتائج هذه الدراسة الاهتمام بالرقابة الذاتية للعاملين على اعتبار أنها من أهم الوسائل الرقابية لتحقيق الأهداف.

## توظيف الدراسة:

الاختلاف الذي نلمسه بين الدراستين فيمكن أولاً في الربط بين المتغيرين فالباحث ربط متغير الرقابة بالأداء أما أنا فربطت هذا المتغير بالتقييم الإداري.

ثانياً الاختلاف في ميدان الدراسة فالباحث كان توجهه إلى مركز الشرطة واختيار أداء الشرطي أما وجهتي فكانت المؤسسة الرياضية وتسلط الضوء على الرقابة الإدارية وتأثيرها على التقييم الإداري.

## الدراسة الثانية:

بعنوان: ذكر الرقابة في ضبط السلوك التنظيمي للعامل (شهرزاد مشاد 2007)،

من خلال هذه الدراسة تناولت تأثير عملية الرقابة داخل المنظمة في تحديد سلوكيات وتصرفات الأفراد داخلها من خلال ما قدمته من أسئلة تمثلت في:

- كيف تؤثر الرقابة داخل المؤسسة على سلوكيات أعضائها من حيث مستوى الإداري ؟
- هل يتأثر الشعور بالرضا لدى العامل بأسلوب المتابعة التي تقيم نشاطاته ؟
- إلى أي مدى يؤدي غياب أو ضعف دور الرقابة إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي

للمؤسسة ؟

- أما هدف الدراسة فكان:
- الوصول الى نتائج تبين مدى أهمية الرقابة داخل المؤسسة ومتابعة أداء العاملين احترام قواعد المؤسسة.

- إثبات أن الرقابة ليست بالسلبية التي يعتقدونها كل العاملين بأي مؤسسة.

أما المنهج فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لوصف وتحليل هذه الظاهرة واستعانت بمنهج دراسة حالة من حيث مقابلة جميع حالات العينة وتحليل مضمونها.

- أما العينة فكانت حصصية عشوائية وعددها 30مبحوث.
- استعملت المقابلة كأداة أساسية واستعانت بالوثائق الإدارية.

## نتائج الدراسة:

أن العملية الرقابية دور كبير في السير الفعال ورفع مستوى الإداري بالإضافة إلى احترام أفراد العاملين للأنظمة وقواعد المؤسسة، كذلك استنتجت أن طريقة الرقابة هي المشكل الذي يواجه العامل وليست الرقابة في حد ذاته

## الدراسة الثالثة فضيل سنة 2006:

التي هدفت إلى معرفة أبنية التقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الاستبيان على عينة تكونت من 85 عامل وتوصل الباحث إلى عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم كتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم. وعدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم وعدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الإداري الفعلي للعاملين بدلاً من الاعتماد على الذاكرة، ولا توجد فرزق ذات دلالة إحصائية في التقييم أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز تعزي التغيرات الديموغرافية وقصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب التقييم كفاءة الإداري.

## الدراسة الرابعة بعجي، سنة 2007:

التي هدفت إلى معرفة أهمية التقييم فعالية نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الاستبيان، على عينة تكونت من 110 فرد وتوصل الباحث إلى أن نظام التقييم السائد في مؤسسة نفضال مسيلة، لا يحظى بالاهتمام والمتابعة الكافيين وتوجد علاقة واضحة وذات دلالة بين نتائج التقييم والقرارات المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة في المؤسسة محل الدراسة، سواء تعلق الأمر بالحوافز، الترقية، تجديد الاحتياجات التدريبية خاصة المهارية.

## الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

- 1- مفهوم الرقابة الإدارية
- 2- أهمية الرقابة الإدارية
- 3- أنواع الرقابة الإدارية
- 4- مراحل وخطوات الرقابة الإدارية
- 5- أدوات الرقابة الإدارية
- 6- مبادئ الرقابة الإدارية
- 7- عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال
- 8- مجالات استخدام الرقابة الادارية
- 9- معوقات نجاح الرقابة الادارية

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

تعد الرقابة الإدارية إحدى أهم الوظائف في العمل الإداري إذ يستطيع بواسطتها المسؤولون الإداريون التحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعة للمنظمة، أي أنها وظيفة تمكن من مراجعة العمل الذي يتم تأديته وإظهار أسباب التقصير في العمل وكيفية معالجة ذلك لمنع تكرار حدوث مثل هذه التصرفات. لذا سوف نتطرق في فصلنا هذا إلى هذه العملية الرقابية وإبراز الإدارة كهيكل فقمنا بتوضيح الرقابة الإدارية.

## أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وبذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه العملية: تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي " عبارة عن عملية التقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات (رشا الغول، 2013، ص93).

يقول " كامل المغربي " كثيرا ما تقارن الرقابة الإدارية بأداة التيرموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة المطلوبة فإن كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم التيرموستات بفضل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب ويمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة وذلك من جراء قياس النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب (زكرياء الدوري، 2010، ص45).

" ويعرفها " هنري فايول - Fayol Henry - " بأنها: " هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له" ( رشا الغول، 2013، ص94).

ويعرف " محمد عليش " وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره وإنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصوب إليه. ( علي عباس، 2002، ص105).

وقد عرف مور " moor " الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له وهي الوظيفة التي تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة(نفس المرجع، 2002، ص106).

كما عرفها كل من " بدرن \_ جيكلون " bederan\_gigliani " " بالعملية التي سيتم من خلالها " قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فردا أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه(الفيابي بكر، 1987، ص10).

كما يعرفها بيتر دراكر "berkr biter" بأن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية وتختص بما يجب أن يكون" (حسين حريم، 2009، ص56).

ويقول كامل المغربي " يجب أن نكرر تحذيرنا السابق بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة وبنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه. ( نفس المرجع، ص17).

### ثانيا: أهمية الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الإداري كما ينبغي بفاعلية وكفاءة ذلك لتفادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول لذلك تبرز لنا أهميتها من خلال ما يلي (سليم بطرس، 2009، ص95) :

ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ، لأن لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.

ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة . إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين . إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها:

- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فإن نظم الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.

- إن البيئة المعاصرة للمنظمات الشديدة من التعقيد وهذا الأمر يتحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع البيئة والرقابة تمثل التجاوب . حماية الصالح العام وهي محور الرقابة

توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام. يحتمل أن يكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء . وهكذا تكون للرقابة الإدارية الدور البارز في مهمة وضرورة لمنعها حدوث الأخطاء والتأكد من حسن سير العمل وتشجيع النجاح الإداري.

### ثالثا: أنواع الرقابة الإدارية:

هناك أنواع عديدة للرقابة تبرز فيما يلي(صلاح عبد الباقي،1999،ص95):

1- **الرقابة حسب المعايير:** وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق الإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة من العاملين فيها.

2- **الرقابة على أساس النتائج:** تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة.

### 3- الرقابة حسب موقعها من الإداري وتتمثل في الآتي:

أ) **الرقابة السابقة:** وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسم الإداري أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات.

ب) **الرقابة اللاحقة:** وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا

### 4- الرقابة وفقا لمصادرها: وتشمل الآتي :

أ. **الرقابة الداخلية:** يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب. **الرقابة الخارجية:** تعتبر الرقابة الخارجية عملا مهما للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الإداري، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

5- حسب الجهة التي تقوم بها: وتشمل:

- أ. الرقابة المفاجئة
- ب. الرقابة الدورية
- ج. الرقابة المستمرة

6- حسب التنظيم الرقابي: وتشمل الآتي:

- أ. الرقابة البيروقراطية
- ب. الرقابة غير البيروقراطية
- ج. الرقابة الإستراتيجية

7- الرقابة من حيث المستوى: وهي:

- أ. الرقابة على مستوى الفرد
- ب. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية
- ج. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل

رابعاً: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية: تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية (حسين طراونة، 2009، ص35):

#### 1- المعايير تحديد Etabeshing standards:

المعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أيا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع:

- أ. المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الإداري ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الإداري المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل .
- ب. المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية

2- الإداري قياس: **Measuring performance** وهنا يقاس الإداري الفعلي بطريقة

مستمرة لتقدير ما إذا كان الإداري متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة.

3- بالخطط الفعلي الإداري مقارنة: **Comparing performance against**

**standards** تتضمن المرحلة مقارنة الإداري الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:

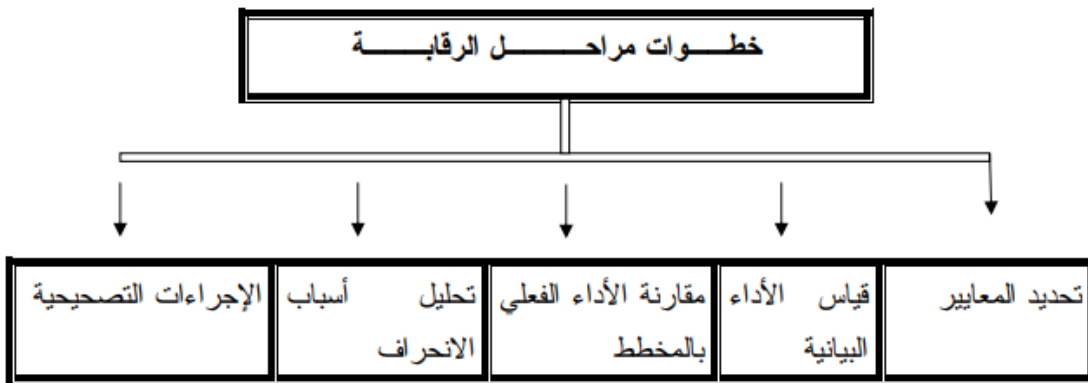
توافق الإداري الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات) أن يكون الإداري جيدا (الانحراف

موجب) أن يكون الإداري سلبي (الانحراف سلبي).

4- تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع

تكرارها مستقبلا.

شكل رقم (01): يبين خطوات مراحل الرقابة



المصدر: حسين طراونة، 2009، 36

وهناك من الكتاب من أعد على أن مراحل الرقابة وحتى تكون الرقابة فعالة وأكيدة، وتحقق

الأهداف تحقيقا مؤكدا يجب أن تتضمن المراحل الآتية:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول

تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسب منعا

لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ الخطة أي وجود خطة تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة

للقياس.

- وضع المعايير الرقابية وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداء قياس للأداء الفعلي
- تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقا للخطة المرسومة وفي ضوء المعايير الموضوعية وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته أي توافر نظام فرعي لمتابعة الإداري الفعلي أولا بأول.
- دراسة وتحليل الانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسبباتها وتحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطة وتنفيذها أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف.
- اتخاذ الإجراء المصحح الواعي لمعالجة الظروف القائمة لانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمكن المنهج ذاته أو ظروفًا لعمل، فضلا عن اتخاذ كفاءة الإجراءات اللازمة ويمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية الإجراءات قصيرة الأجل: يتم التصرف السريع والعلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات .
- الإجراءات الوقائية طويلة الأجل: بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر وأعمق .

#### خامسا: أدوات الرقابة الإدارية:

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الإحصائيات ، السجلات، التقارير، المعايير .ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءا من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي (المرجع السابق،ص38):

- 1- **الوسائل:** هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنيا أو يدويا أو أليا وبالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل

- 2- **الإجراءات:** تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامه
- 3- **الأنظمة:** هي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدما
- 4- **الإحصائيات:** هي غالبا ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل.
- 5- **التقارير:** هي في الغالب تستخرج من السجلات، فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيص واستنتاج تبين توصيات للإدارة على شكل تقارير ومن البيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير.
- 6- **المعايير:** وهي من أهم أدوات الرقابة الإدارية وقد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين وبتحديد أكثر فهي الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال. فمن خلال هذه الأدوات تبرز لنا الرقابة الإدارية الفعالة وكيفية الوصول إلى انجاز جيد للعمل وللوصول إلى ما هو جيد وفعال لا نجازه.

#### سادسا: مبادئ الرقابة الإدارية:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يقيم الإداري والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ ما يلي :

- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه .
- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية
- الوضوح وسهولة الفهم.
- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة
- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات
- الاقتصاد والمرونة

- استمرارية الرقابة.
- دقة النتائج ووضوحها .

تبقى المبادئ الرقابية السليمة عامل نجاح المؤسسة لان التطبيق الصحيح لها يعطي لها دافعا لا نجاز رقابة سليمة، يتم من خلالها انجاز المهام بفعالية.

**سابعا: عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال:**

1-مقومات نظام الرقابة الفعال : حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات

الآتية(فريد زيارة،2005،ص95):

أ. وجود جهاز إداري كفاء :تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا ما يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية.

ب. وجود هيئة الموظفين :إن الموظفين هم الإدارة التي تحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات إلى كيان نابض بالحركة والحياة، فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة ودراية ومستوى فني يصبح التنفيذ خاويا كل ما يحمل اسمه الرنان فقط .

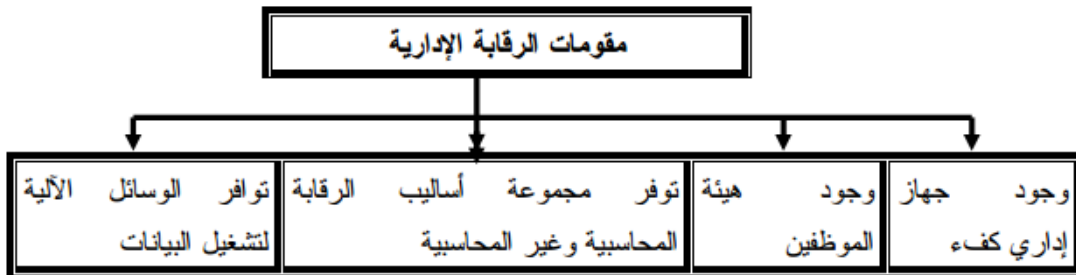
ج. توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات :لا نشك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلا عن واقعها وانضمامها، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكننا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة

د. توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية :يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة واختياره هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

ومن الكتاب من أشار إلى أن عناصر الرقابة الإدارية هي:

1. تحديد الأهداف ووضع المعايير
2. مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة
3. قياس الفروق والتعرف على أسبابها
4. تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ، وهكذا وبمراجعة الإداري وقياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنظم تكمل عناصر العملية الرقابية وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها والشكل يبين ذلك :

شكل رقم (02): بنية مقومات الرقابة الإدارية



المصدر: فريد زيارة، 2011، ص76

ثامنا: مجالات استخدام الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا بالنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أي تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب لذلك، يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية (مرجع سابق، ص85):

1- في مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من عملية الإنتاج وجودته،

وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

2- في مجال الشراء: تستخدم للتأكد من سلامة وجود المشتريات وللتأكد من مطابقتها

للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ومن ثم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.

- 3- في مجال التخزين: وهومن المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.
- 4- في مجال الأموال: وتدعي بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات التقنية الداخلية والخارجة من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.
- 5- في مجال السلوك والتصرف: إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.
- 6- في مجال التسويق: من يبين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا ويدخل ضمن هذا ضمن مجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات، مجال استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة ومتابعتها للمجالات يعطي لها تنفيذ جيد وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة على المجالات .مجالات استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة ومتابعتها لهذه المجالات يعطي لها تنفيذا جيدا وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة عليها.

#### تاسعا: معوقات نجاح الرقابة الإدارية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها(محمد ابراهيم،2001،ص59):

- 1- الرقابة الزائدة : يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
- 2- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.

3- **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4- **عدم التوازن بين العائد والتكاليف.**

5- **عدم الحيادية:** قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين وتبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم تذكر بعض وما زالت تدرس من خلال الكتاب والباحثين.

**خلاصة الفصل:**

لقد كانت هذه العملية ألا وهي الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة للإدارة ومفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها، فقد برز لنا دور الرقابة الإدارية وكيفية تحديدها للمعايير والأسس لأداء جيد وفعلي مخطط له وتنظيم رقابي يؤدي إلى الأداء الجيد في المؤسسة والتعرف على ما طرح في فصلنا من مفاهيم حول الرقابة الإدارية يعطي لنا نظرة واضحة عن هذه العملية وكيفية التعامل معها.

## الفصل الثالث: التقييم الاداري

تمهيد

1. مفهوم التقييم الاداري
2. مراحل التقييم الاداري
3. مجالات التقييم الاداري
4. اهداف التقييم الاداري
5. طرق التقييم الاداري
6. مبادئ التقييم الاداري
7. الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الاداري

خلاصة الفصل

## التقييم الإداري:

## أولاً: مفهوم التقييم:

يعتبر التقييم الإداري جوهرية عملية الرقابة الإدارية ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم وعلى هذا يرى البعض أن "التقييم الإداري هو آخر حلقات العملية الإدارية(عاشور احمد صقر، 2005، ص25).

يرى آخرون أن عملية التقييم الإداري هو " جزء من الرقابة، وعلى حين يرى أحد الباحثون أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، يرى الآخر أنها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة(نفس المرجع، ص26)

"ومن التعريفات المتاحة عن التقييم الإداري نذكر: التقييم الإداري هو عملية تحليل والتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس تقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات" ( علي فلاح الزعبي، 2013، ص45).

كذلك هو " مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل(نفس المرجع، ص47).

"التقييم الإداري هي" العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الإداري على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكانياتهم"(نفس المرجع، ص50).

## ثانياً: مراحل المراجعة والتقييم الإداري:

يمكن تصوير مراحل عملية التقييم الإداري في المراحل التالية وذلك لاستخدامها في عملية التقييم والتعرف على الجوانب التي يركز عليها وهي كالتالي(الدحلة فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص65):

- حدد بيترج ريد أربعة مراحل لمراجعة وتقييم الاداء كالتالي:

**1. المرحلة الأولى: الإعداد:**

من المبين أن يخصص الموظفون والمدير المسؤول عن تقييمهم بعض الوقت والتفكير للأعداد الجيد لمقابلة التقييم وأعتقد أن تلك إحدى المهام التي سيميل الطرفان إلى إرجائها بلا شك إذا لم تكن محددة الإطار وبالتالي يفضل أن تكون هناك وثيقة تشكل المرحلة الأولى من مجموعة نماذج التقييم الإداري وتعبير عن أفكار أولويات المشاركين التحضيرية ولذلك يجب أن تحتوي على أقسام تمكن من تسجيل الأفكار والاقتراحات بشأن الأهداف الشخصية ونقاط القوة ومجالات التحسين واحتياجات والرغبات التدريب والتنمية والطموحات المستقبلية من منظور الطرفين معا

**2. المرحلة الثانية: اتفاقية تقييم الاداء:**

المرحلة الثانية من عملية التوثيق ينبغي أن تكون عبارة عن قائمة بالأهداف المشتقة مباشرة من أهداف الإدارة أو وحدة الأعمال، والتي ينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ووثيقة الصلة ومفيدة بإطار زمني وكفي عدد ستة أهداف ولا مانع من أن تكون بعضها أهدافا جماعية يتوقع من الفرد المساهمة في تحقيقها فالنقطة الرئيسية هي أنه بالرغم من أن هذه الأهداف يجوز في الأحوال الكبيرة صياغتها بمعرفة المدير أو المسؤول الإداري، إلا أنه يجب أن يتفق عليها الطرفان وكذا أي أهداف أو مقاييس محتملة مرتبطة بها.

**3. المرحلة الثالثة مراجعة الأداء :**

المرحلة الثالثة من التوثيق ينبغي أن ينص على عقد اجتماع مراجعة عند نقطة وسيطة (بعد مرور ستة أشهر عادة ) أثناء فترة التقييم التي تغطي في العادة السنة التشغيلية بالسنة التخطيطية، وتغطي هذه المقابلة الطرفين فرصة معرفة ما إذا كانت الأهداف المتفق عليها أصلا تزال وثيقة الصلة ومناسبة من حيث التوقيت. فإذا لم تكن ذلك، يمكن تعديلها أو إضافة أهداف جديدة لها ويمكن أيضا تسجيل ما إذا كان أي تدريب وتنمية مقترحين قد تم إجراءهما أولا، وتأشير ذلك، ويوفر ذلك فرصة لمراقبة والتقييم ليس فقط شعور الموظف بأنه استفاد شخصا من ذلك التدريب والتنمية وإنما أيضا تحديد ما إذا كان التدريب مناسباً وفعال التكاليف في سياق قدراتهم وأدائهم الحسن.

## 4. المرحلة الرابعة: تقييم الأداء:

أخيرا وصلنا إلى المرحلة الرابعة من التوثيق والذي يسجل مقابلة التقييم التي غالبا ما تدخل الرهبة في النفس، هذا التقييم مرادف لمصطلح إدارة الإداري. في أذهان معظم الناس ولكن أمل أن أكون قد نجحت في توضيح أنه مجرد حلقة واحدة في سلسلة... مجرد قطعة واحدة في لعبة الصورة المقطوعة المنظومة. ومن فوائد قصر التقييم على مناقشة والحكم على تحقيق الأهداف أنه سيكون بالنسبة لمعظم الأفراد أقل تهديدا لأنه سيتناول كميات معروفة ومن ثم يحتمل لهم أي مفاجآت كريهة، إنه سيكون موضوعيا بمعنى الكلمة ولكنها بمجرد أن تدخل قضية التقييم الكفاءة أو إعطاء درجات للأفراد بالقياس إلى توصيات الكفاءة حتى تدخل منطقة خطيرة وربما ذاتية ومع ذلك فرما يكون صحيحا أن بعض الأفراد يمكنهم أن يحققوا نتائج جيدة ظاهريا وبالتأكيد مطلوبة من خلال التعامل بقسوة واستعلاء مع موظفيهم على نحو أوتوقراطي أو مستبد وإجبارهم على الطاعة العمياء من خلال الخوف.

ولا تنسى أبد أن الأفراد يمكن أن يقدموا أفضل ما عندهم فقط في حالة وجود نظم دعم وهياكل تنظيمية ملائمة لذلك يجب إتباع المراحل الأساسية للأداء لنستطيع إعطاء التقييم جيد للأفراد

## ثالثا: مجالات التقييم الإداري:

هناك عدة آراء لتحديد مجالات التقييم الإداري لذلك نذكر منها:

الرأي الأول: يحدد مجالات التقييم الإداري في الآتي (مرجع نفسه، ص25):

○ المعلومات

○ الاتجاهات

○ المهارات

الرأي الثاني: يحدد مجالات التقييم الإداري في الآتي:

○ الجودة

○ كم الانجاز وقت محدد التكلفة

○ السلوك

الرأي الثالث: يحدد مجالات التقييم الإداري في الآتي:

- الكمية ( العدد )
- الجودة ( الكيفية )
- الوقت ( الزمن )
- الإجراءات ( العملية )

الرأي الرابع: يحدد مجالات التقييم الإداري في الآتي:

- الإنتاجية
- الكفاءة
- تحقيق الربح
- رضا العاملين
- التجديد والابتكار
- الفعالية
- النوعية
- النمو
- رضا العملاء

الرأي الخامس: يحدد مجالات التقييم الإداري بشكل تفصيلي في الآتي:

- المهارة في أداء المهام
- عدد الوحدات المنجزة
- المعلومات
- الانضباط والالتزام بالمواعيد
- المبادئ والايجابية
- نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء
- الأخطاء الفنية في العمل
- مهارات الاتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات تعتبر هذه الآراء في مجالات التقييم الإداري جزءا مهما تتبعه جميع المؤسسات في عملها.

رابعاً: أهداف التقييم الإداري:

- حدد كل من جيل واوشر LOCHER OS GILL أهداف التقييم الإداري في

الآتي(مرجع نفسه،ص28):

- المساعدة في تحسين مستوى الإداري الفعلي الحالي
- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين المساعدة في تخطيط المسار

الوظيفي

- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية
- ويضيف باركينسون PARQINSON أهداف أخرى هي كالتالي:
- العدالة والدقة في المكافآت
- العدالة والموضوعية في الترقيات

كذلك يقدم أحمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي:

- تقويم سياسة الاختبار
- تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري
- 3 رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير
- رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز

الهدف من التقييم الإداري مساعدة المنظمة على معرفة أخطائها ومحاولة الوصول إليها

خامساً: طرق التقييم الإداري:

هناك طرق عديدة لتقييم الإداري، ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة ومن هذه الطرق كما يوضح ذلك سيوني محمد الرادعي نذكر(عاشور أحمد صقر،1992،ص205).

1. مقياس إعطاء الدرجات: وهي التقييم العامل وذلك بإعطاء درجات بناء على بعض

المعايير مثل الولاء للمنظمة والتعاون مع الزملاء وكيفية العمل حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء هذه المعايير.

2. الأحداث الجوهرية: حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ
3. الترتيب: وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم بعضهم ببعض
4. قائمة الاختيار: وتتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات وتختلف هذه باختلاف أهميتها للمنظمة.
5. المقارنة الزوجية: إذ يتم المقارنة بين العاملين اثنين وتكرر هذه العملية لبقية العاملين ولتوضيح ذلك، يقارن عامل (أ) مع (ب)، و(ج) مع (د) وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، أن (ج) أفضل من (د) فنقارن بعد ذلك (أ)، (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من 6- طريقة معدلات الإداري : وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الإداري والسلوك المطلوب، والذي على العامل إنجاز خلال فترة زمنية معينة، وفي الخطوة الثانية يتم التقييم أداء العامل بناء على إنجازاته المتعلقة بالسلوك والإداري ومقارنته بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى. وبهذه الطريقة يمكن القول أن هناك العديد من المؤشرات والمقاييس التي يمكن استخدامها في التقييم الإداري وكل مؤسسة لديها طريقته الخاصة لتقييم الإداري والبحث عنه.

#### سادسا: مبادئ التقييم الإداري:

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية التقييم الإداري حتى تتجح في تحقيق هذه المهمة من هذه المبادئ نذكر ما يلي (مجيد الكرفي، 2010، ص65):

##### 1. مبدأ الوضوح :

بمعنى اعتماد كل من قياس والتقييم الإداري على معايير أداء أهداف واضحة

##### 2. مبدأ الموضوعية:

بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس والتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة

**3. مبدأ الشمول:**

بمعنى شمول التقييم الإداري على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف بحيث لا يتم تغلب أحدهما على الأجزاء وإدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس

**4. مبدأ التكامل:**

بمعنى أن تتضمن بنود التقييم الإداري كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات، لكي يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أفراد.

**5. مبدأ الاستمرارية:**

بمعنى ضرورة أن يكون التقييم الإداري عملية مستمرة ودائمة على مدار العام وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط فأشياء فترة الاختبار يتم التقييم الإداري بعد أول شهور وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيتات المذكورة.

**6. مبدأ المشاركة:**

بمعنى ضرورة المشاركة المرؤوس في جميع مراحل خطوات عملية التقييم الإداري. وبهذه الطريقة تكون المؤسسة قد عرفت ولو بمجرد شئ بسيط المبادئ الأساسية التي تحقق لها التقييم الجيد للأداء وتتجح في مهمتها لتحقيق أهدافها .

**سابعاً: الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الإداري:**

يعد التقييم الإداري للفرد من أصعب المهام الرقابية حيث أن معايير التقييم نادرا ما تكون موضوعية ومباشرة فمعظم الوظائف الإدارية وغير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها وتقييمها بشكل موضوعي، هذا وهناك شروط عديدة لابد من مراعاتها عند وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين.

ويشير علي محمد عبد الوهاب وآخرون إلى بعض هذه الشروط كالتالي(مدحت

ابوناصر، 2012، ص95):

1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تقويم الإداري التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس والتقييم وتشير الأهداف إلى الطرق والأساليب التي سوف تستخدم في عملية التقويم حيث تختلف هذه الطرق والأساليب باختلاف الأهداف والأعراف والمطلوب تحقيقها وقد يكون الهدف من التقويم هو تحفيز العاملين على بذل المزيد

من الجهد وقد يكون استخدام التقييم في تطبيق نظام الحوافز أو زيادة أجور العاملين أو ترقيةهم إلى مناصب أعلى أو تحفيزهم.

2. تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها والمستويات الإدارية لهذه الوظائف التي تساعد في تحديد واختيار أفضل الطرق والمقاييس إجراء قياس دقيق للأداء ضمن الصعوبة الاعتماد على مقاييس موحدة لتقييم أداء العاملين في الوظائف المختلفة ولجميع المستويات الإدارية

3. تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقييم أداء العاملين من خلالها وتحدد هذه العناصر في ضوء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة ويعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حني يمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر والتعرف على أداء الفرد لها.

4. التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة ويتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف ووصفها وتوضع المقاييس والمؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الإداري بالنسبة لكل مكون من مكونات العنصر ويجب تكون هذه المقاييس والمؤشرات مؤسسة على مجال العمل بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة.

هذا يمكن إضافة الشروط التالية:

- تحسين مصداقية التقييم الإداري ودرجة الوثوق به.
- استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على التقييم مفرد تدريب المسؤولين على التقييم الأداء .
- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.
- تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية.
- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.
- تسعى هذه الشروط وطريقة استخدامها في تحسين التقييم الإداري وهي جيدة إذا ما تم استخدامها بشكل حسن وتقييمها عند استخدامها.

**خلاصة الفصل:**

تبين من هذا الفصل أن التقييم الاداري من العناصر التي لها أهمية في أي منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها لذا كان لزاما المتابعة والتقييم بصفة مستمرة ومنظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

فالتقييم الإداري يتأثر بطريقة عمل الأفراد وكيفية التعامل معهم خاصة من خلال ما تطرقنا إليه في فصلنا الثاني وهي العملية الرقابية.

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة

تمهيد

1. الدراسات الاستطلاعية
2. المنهج المتبع في الدراسة
3. متغيرات الدراسة
4. مجتمع وعينة الدراسة
5. ادوات وتقنيات البحث
6. الخصائص السيكومترية للأداة
7. اجراءات التطبيق الميداني للأداة
8. الاساليب الاحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الدراسات الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ويهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهدافها وإنجاز الإطار العلمي يتناول الفصل أيضا توضيح الأسلوب الدراسة المستخدم من طرف الباحث، ووصف للمجتمع وحجمه وسينم استعراض أدوات الدراسة وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات بالإضافة للمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج وتفسيرها والتعليق عليها وتحليلها وذلك في ضوء الإطار العام للدراسة.

**1. الدراسة الاستطلاعية:**

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها , ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة , مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديرة بالبحث , حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة ,أوفي تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه المباشر إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها , ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين.( محمد زيان عمر ، 1983، ص( 131، 130

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه , وقصد الدراسة | الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح ,للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث, وكذا التعرف على أهمية البحث, وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولى التخطيط البحث (الأهداف , الإطار وطرق البحث). ( فضيل دليو,1995, ص 46 , 47 )

**2. المجال المكاني**

تم توزيع الاستبيان على الإداريين في مديرية الشباب والرياضة المسيلة

**3. المجال الزمني:**

شرعت في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 02 شهر من نهاية مارس 2020 حتى نهاية شهر ماي 2020 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

**• المرحلة 01:**

في نهاية شهر مارس وبداية شهر افريل كانت مرحلة البحث النظري حيث قمت من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول الرقابة الإدارية والتقييم الاداري.

**• المرحلة 02:**

في شهر أفريل حتى شهر ماي 2020 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

**4. المنهج المتبع في الدراسة:**

المنهج هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته , والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج (عبد الفتاح محمد العيسوي وآخرون ,1996, ص 13).

تختلف المناهج المتبعة تبعاً لاختلاف الهدف الذي يود الباحث التوصل إليه في مجال البحث العلمي ويعتمد اختيار المنهج المناسب لحل مشكلة البحث بالأساس على طبيعة المشكلة نفسها، وفي بحثنا هذا حتمت علينا مشكلة الدراسة إتباع المنهج الوصفي، والذي هو عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر وتصف هذه المعلومات وتنظيمها، والتعبير عنها كما وكيفاً، بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر، كما يهدف إلى تنظيم المعلومات وتصنيفها، ويساعد الباحث في الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعدنا في تطور الواقع الذي ندرسه وهذا للتأكد من صحة فرضياتنا، ولأجل الإجابة عن المشكلة المطروحة.

#### • المنهج الوصفي:

هو عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن حي فنجد أن البحوث الوصفية تتم بالظروف والعلاقات القائمة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس، وفي بعض الأحيان يهتم البحث الوصفي بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في هذه الأحداث والظروف القائمة، فالبحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء، وتعتبر الدراسات المسحية والاتجاهات والرأي العام أمثلة من البحوث الوصفية حيث يتم غالباً جمع بيانات البحوث الوصفية عن طريق الاستفتاء أو المقابلة أو الملاحظة (خير الدين على أحمد عويس، 1997، ص 86).

ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وبالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق بل يتضمن أيضاً قدر من التفسير هذه النتائج لذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن ظاهرة موضوع الدراسة. (فاطمة عوض صاير وآخرون 2002 ص 87).

#### 5. متغيرات الدراسة:

استناداً إلى فرضيات الدراسة تبين لنا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل والآخر تابع.

#### • المتغير المستقل:

هو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب النتيجة تعين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على تغير آخر (مرجع سابق، ص 87). وعليه فإن المتغير المستقل في بحثنا هو الرقابة الإدارية.

## • المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة فهي تمثل المتغير التابع وفي بحثنا هذا هو التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية.

## 6. مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين والعاملين بمقر مديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة والبالغ عددهم 30 موظف وعامل حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من مصلحة المستخدمين. لكي يكون البحث مقبولا وقابل للإنجاز لابد من تعريف مجتمع البحث الذي تريد دراسته وأن نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع (عبيدات ذوقان، 2001، ص131).

ومجتمع الدراسة كما يعرفه عبيدات ذوقان: بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.

أما العينة فهي من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية والهدف الأساسي للحصول على معلومات وبيانات على المجتمع الأصلي للبحث.

حسب ما قاله محمد حسن علاوي أن ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتخلص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة (محمد حسن علاوي، 1999، ص134).

حيث اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر كما ذكرنا سابقا 30 موظف وعامل بالمديرية. وتكونت عينة الدراسة من 20 موظف وعامل، تمت الدراسة عليهم بتوزيع الاستبيان عن طريق ارساله عبر البريد الالكتروني لكل موظف.

## 7. أدوات وتقنيات البحث:

وقع اختياري في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي وجدتها أنجح طريقة للتحقق من إشكالية البحث التي أنا بصدد البحث فيها وهي:

## • الاستبيان:

"أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم."

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في

تطبيقها لذلك قمت بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدت في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 18 سؤال.

وق قسمت استمارة الاستبيان الى ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** تضمن اسئلة حول "الرقابة الادارية في المؤسسات الرياضية" واشتمل هذا المحور على 6 اسئلة وكانت على شكل اسئلة نصف مفتوحة.

**المحور الثاني:** تضمن اسئلة حول "التقييم الاداري في المؤسسات الرياضية" واشتمل هذا المحور على 6 اسئلة وكانت على شكل اسئلة مغلقة.

**المحور الثالث:** تضمن اسئلة حول "الرقابة الادارية والتقييم الاداري معا في المؤسسات الرياضية" واشتمل هذا المحور على 6 اسئلة وكانت على شكل اسئلة مفتوحة.

#### 8. الخصائص السيكومترية للأداة:

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات المحور
- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول :

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	,891**	0.000	هل هناك رقابة ممارسة في الإدارة التي تنتمي إليها؟
02	,876**	0.000	في حالة الإجابة بنعم في ماذا تتمثل؟
03	,821**	0.000	هل تتم عملية الرقابة في مؤسستك؟
04	,827**	0.000	بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في مؤسستك؟
05	,752**	0.000	هل أنت ملتزم بتوقيت العمل؟
06	,877**	0.000	في رأيك ما هي الفائدة من إجراء العملية الرقابية؟

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الأول. أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة ٢ الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني :

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	,871**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
			عملية التقييم تجعلك تحلل وتشخص مشكلات العمل الاداري؟
02	,952**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
			تقييم المشاكل الادارية القديمة يجعلك تستفيد منها وتبتعد عن مسبباتها؟
03	,937**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
			يدفعك التقييم الاداري إلى انجاز ما يسند إليك بأسلوب متجدد ومتطور؟
04	,982**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
			التقييم الاداري له دور في تحديد احتياجاتك لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة ؟
05	,807**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
			التقييم الاداري له دور في تحديد احتياجاتك التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية؟
06	,974**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
			تساهم في تحسين عملك بسرعة من أجل تقييم إيجابي؟

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثاني. أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة ٢ الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

## صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث :

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	,872**	0.000	هل هناك رقابة ادارية مع تقييم إداري في نفس الوقت في مؤسستك؟
02	,960**	0.000	هل تلائمك الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستك ؟
03	,960**	0.000	هل تلائمك الوسائل التقييمية التي تمارس في مؤسستك ؟
04	,901**	0.000	هل الصرامة في الرقابة الادارية تزيد من مسؤوليتك ؟
05	,966**	0.000	هل يتماشى التقييم الاداري مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة؟
06	,966**	0.000	هل تتماشى الرقابة الادارية مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة؟

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثالث. أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

## ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
ثابت	6	,899	01 المحور الأول
ثابت	6	,956	02 المحور الثاني
ثابت	6	,972	03 المحور الثالث
ثابت	18	,975	جميع فقرات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.975 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين ( 0-1 )، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 .

## 9. إجراءات التطبيق الميداني للأداة

بعد الانتهاء من الجانب النظري للموضوع وجب التوجه للجانب الأهم في الدراسة والجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وبما ان الظروف منعتنا من التنقل الى المديرية وتوزيع الاستمارات بحيث قمنا بإرسال 20 استمارة عبر البريد الالكتروني لكل عامل بعد ان تحصلنا على العناوين الخاصة بهم وذلك ابتداء من يوم 28-04-2020 إلى غاية يوم 15-05-2020 وتم استرجاع استمارات الاستبيان ابتداءا 12 ماي 2020 وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

**10. الأساليب الإحصائية:**

الغرض الخروج بنتائج موثوق بها عمليا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا كون الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها البحث والاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

- 1- اختبار الكاي/2/كا تربيع: الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة و الاستقلالية.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- 3- حساب معامل الصدق الذاتي و هو الجذر التربيعي للثبات

**خلاصة الفصل:**

نستخلص مما سبق أن أي دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها منهجية علمية مناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، وتحديد المجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله وأن تكون أدوات البحث والأساليب الإحصائية تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1. عرض تحليل نتائج الدراسة

2. مناقشة وتفسير النتائج

اولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1. المحور الأول: بيانات خاصة بالرقابة الادارية في المؤسسات الرياضية.

- السؤال (01): هل هناك رقابة ممارسة في الإدارة التي تنتمي إليها ؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك رقابة ممارسة في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (01): يبين مدى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة الرياضية.

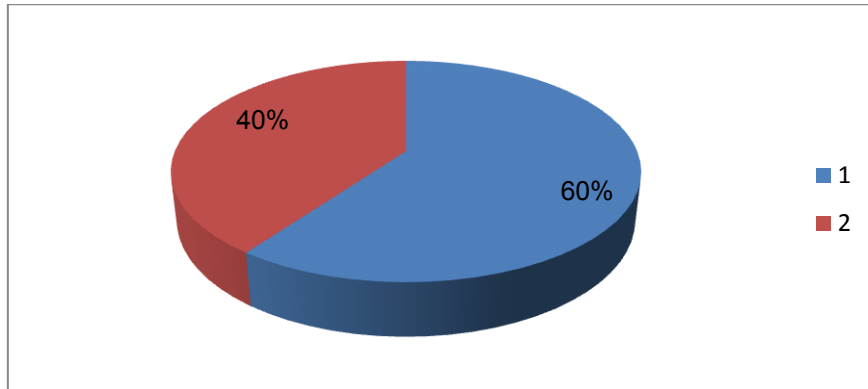
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	12	%60					
لا	8	%40	3.841	5.000	0.025	1	دال إحصائياً
المجموع	20	%100					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

**تحليل نتائج الجدول:** : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن هناك الرقابة ادارية في المؤسسة الرياضية ، ونسبة 40% كانت اجابتهم لا ، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

**استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك الرقابة ادارية في المؤسسة الرياضية.

**الشكل رقم (03):** يبين مدى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة الرياضية.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

-السؤال (02): في ماذا تتمثل هذه الرقابة الممارسة؟

-الغرض من العبارة: معرفة في ما تتمثل الرقابة الممارسة

جدول رقم (02): يبين الرقابة الادارية الممارسة في المؤسسة الرياضية.

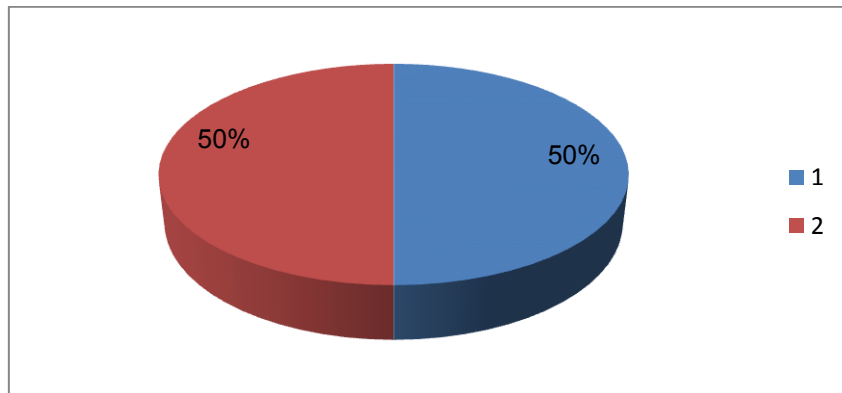
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
مدير	10	%50	3.841	7.200	0.007	1	دال إحصائياً
جهاز متخصص	10	%50					
المجموع	20	%100					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 81.3% من أفراد العينة يرون أن الرقابة الممارسة في المدير، ونسبة 50% كانت اجابتهم جهاز متخصص، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 7.200 عند مستوى الدلالة 0.007 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرقابة الممارسة تتمثل في المدير والجهاز المتخصص معا.

الشكل رقم (04): يبين مدى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة الرياضية.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (03): هل تتم عملية الرقابة في مؤسستك ؟

- الغرض من العبارة، معرفة ما إذا كانت عملية الرقابة تتم في المؤسسة.

الجدول رقم (03): يبين مدى ما إذا كانت عملية الرقابة تتم في المؤسسة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	06	30%	5.991	7.600	0.022	2	دال إحصائياً
أحياناً	12	60%					
نادراً	02	10%					
المجموع	16	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة

60% من أفراد العينة يرون أن عملية الرقابة تتم في المؤسسة أحياناً ونسبة 30% كانت

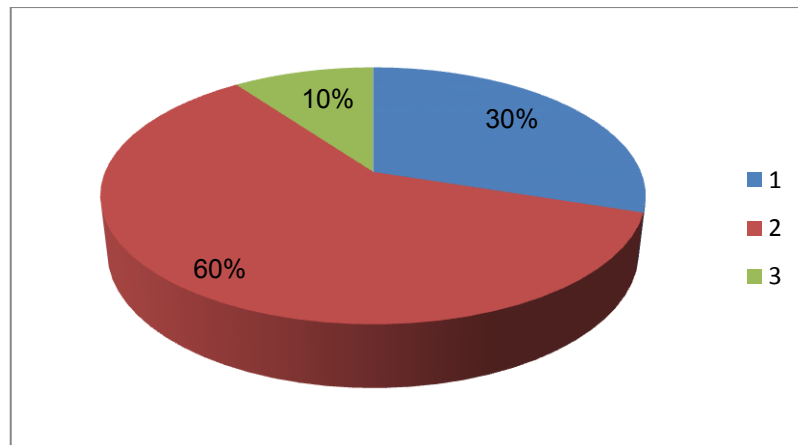
اجابتهم دائماً، و20% كانت اجابتهم نادراً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق

اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 7.600 عند مستوى الدلالة 0.022 ودرجة

الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن عملية الرقابة تتم في المؤسسة أحياناً.

الشكل رقم (05): يبين مدى ما إذا كانت عملية الرقابة تتم في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (04): بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في مؤسستك ؟

- الغرض من العبارة: معرفة بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في المؤسسة.

الجدول رقم (04): يبين بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في المؤسسة.

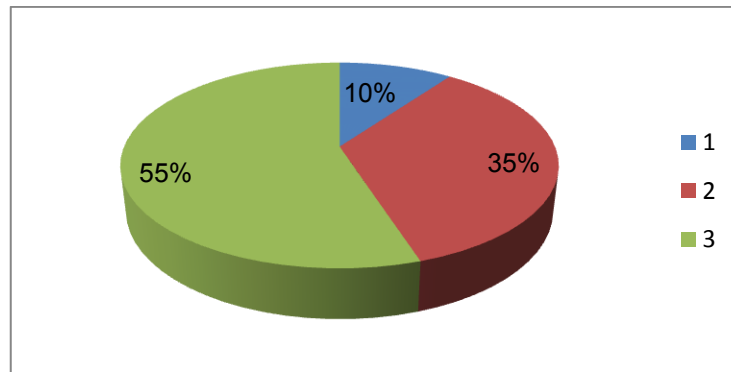
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
بسلوك الموظف	06	10%	5.991	6.100	0.022	2	دال إحصائياً
بعمل الموظف	07	35%					
بالاثنين معا	11	55%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

**تحليل نتائج الجدول:** : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد العينة يرون المسؤول عن العملية الرقابية في المؤسسة الانين معا ونسبة 35% منهم يرون عمل الموظف، 10% كانت اجابتهم سلوك الموظف ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 6.100 عند مستوى الدلالة 0.022 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

**استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن المسؤول عن العملية الرقابية في المؤسسة بالاثنين معا

**الشكل رقم (06):** يبين بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (05): هل أنت ملتزم بتوقيت العمل ؟

- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف ملتزم بتوقيت العمل.

الجدول رقم(05): يبين ما إذا كان الموظف ملتزم بتوقيت العمل.

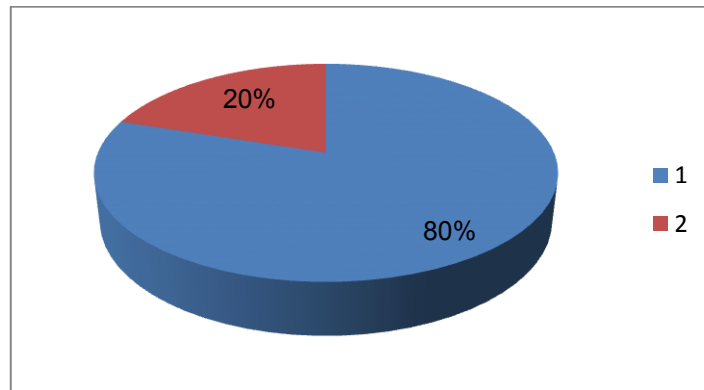
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	16	80%					
لا	04	20%	3.841	7.200	0.007	1	دال إحصائياً
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

**تحليل نتائج الجدول:** : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة يرون الموظف ملتزم بتوقيت العمل ونسبة 20% كانت اجابتهم لا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 7.200 عند مستوى الدلالة 0.007 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

**استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج ان الموظف ملتزم بتوقيت العمل.

الشكل رقم(07): يبين ما إذا كان الموظف ملتزم بتوقيت العمل.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

السؤال رقم (06): في رأيك ما هي الفائدة من إجراء العملية الرقابية ؟

الغرض من العبارة: معرفة ماهي الفائدة من إجراء العملية الرقابية.

الجدول رقم (06): بين الفائدة من إجراء العملية الرقابية

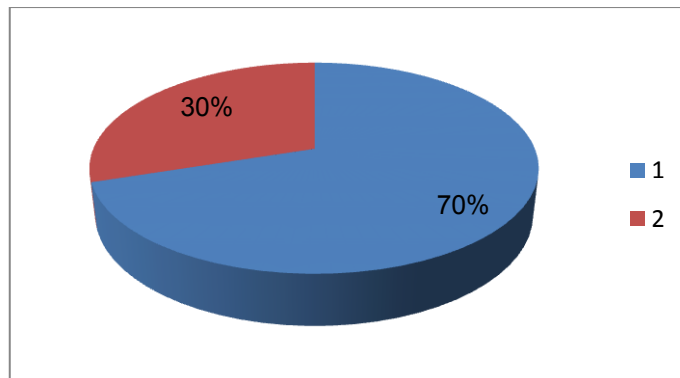
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
					70%	14	تنظيم سير العمل
دال غ إحصائياً	1	0.074	3.841	3.200	00%	00	تصحيح الاخطاء
					30%	06	رفع مستوى الاداء
					100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون أن الفائدة من إجراء العملية الرقابية تنظيم سير العمل ونسبة 30% منهم يرون رفع مستوى الاداء رومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 3.200 عند مستوى الدلالة 0.074 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة غير إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفائدة من إجراء العملية الرقابية تنظيم سير العمل.

الشكل رقم (08): بين الفائدة من إجراء العملية الرقابية



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

2. المحور الثاني: بيانات خاصة بالتقييم الإداري في المؤسسة.

-السؤال رقم (07): عملية التقييم تجعلك تحلل وتشخص مشكلات العمل الإداري؟

-الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت عملية التقييم تجعل الموظف يحلل ويشخص مشكلات العمل الإداري.

الجدول رقم (07): يبين ما اذا كانت عملية التقييم تجعل الموظف يحلل ويشخص مشكلات العمل الإداري.

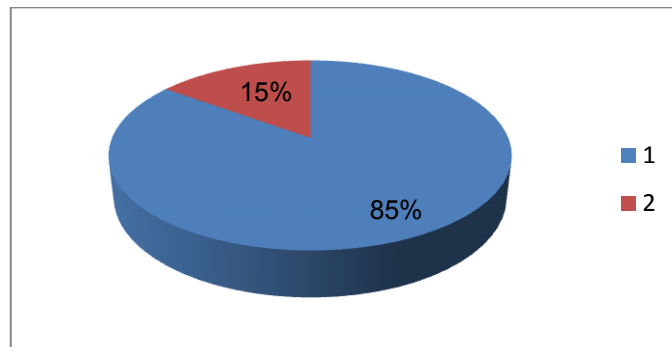
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	17	85%					
أحياناً	03	15%	3.841	9.800	0.002	1	دال إحصائياً
أبداً	00	00%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 85% من أفراد العينة يرون أن عملية التقييم تجعل الموظف يحلل ويشخص مشكلات العمل الإداري ونسبة 15% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 9.800 عند مستوى الدلالة 0.002 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن عملية التقييم تجعل الموظف يحلل ويشخص مشكلات العمل الإداري.

الشكل رقم (09): يبين ما اذا كانت عملية التقييم تجعل الموظف يحلل ويشخص مشكلات العمل الإداري.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (08): تقييم المشاكل الادارية القديمة يجعلك تستفيد منها وتبتعد عن مسبباتها؟  
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت المشاكل الادارية القديمة تجعلك الموظف يستفيد منها ويبتعد عن مسبباتها.

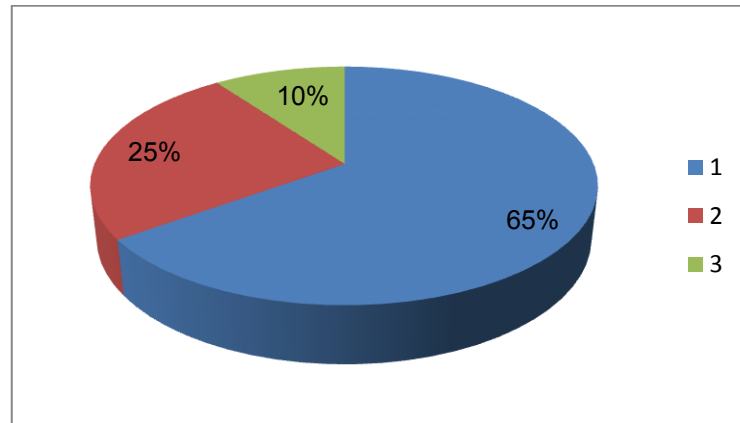
الجدول رقم (08): يبين ما اذا كانت المشاكل الادارية القديمة تجعلك الموظف يستفيد منها ويبتعد عن مسبباتها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	13	65%	5.991	9.700	0.008	2	دال إحصائياً
أحياناً	05	25%					
أبداً	02	10%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 65% من أفراد العينة يرون أن المشاكل الادارية القديمة تجعلك الموظف يستفيد منها ويبتعد عن مسبباتها ونسبة 10% منهم يرون عكس ذلك، و25% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 9.700 عند مستوى الدلالة 0.008 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن المشاكل الادارية القديمة تجعلك الموظف يستفيد منها ويبتعد عن مسبباتها.

الشكل رقم (10): يبين ما اذا كانت المشاكل الادارية القديمة تجعلك الموظف يستفيد منها ويبتعد عن مسبباتها.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (09): يدفعك التقييم الاداري إلى انجاز ما يسند إليك بأسلوب متجدد ومتطور؟  
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان التقييم الاداري يدفع الموظف إلى انجاز ما يسند إليه بأسلوب متجدد ومتطور.

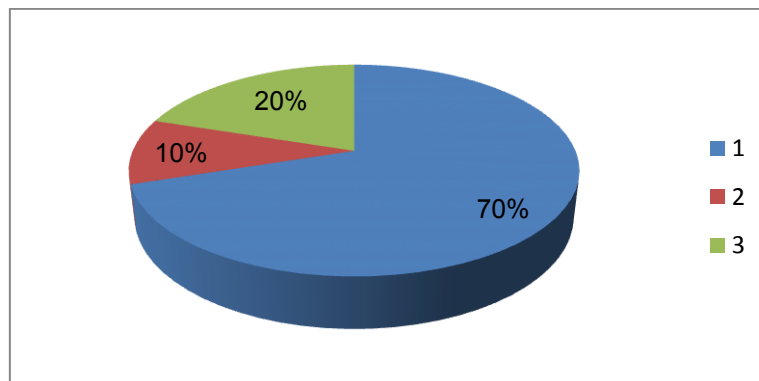
الجدول رقم (09): يبين ما إذا كان التقييم الاداري يدفع الموظف إلى انجاز ما يسند إليه بأسلوب متجدد ومتطور.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	14	70%	5.991	12.400	0.002	2	دال إحصائياً
أحياناً	02	10%					
أبداً	04	20%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

**تحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون أن كان التقييم الاداري يدفع الموظف إلى انجاز ما يسند إليه بأسلوب متجدد ومتطور ونسبة 20% منهم يرون عكس ذلك، و10% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 12.400 عند مستوى الدلالة 0.002 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية **استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن كان التقييم الاداري يدفع الموظف إلى انجاز ما يسند إليه بأسلوب متجدد ومتطور.

**الشكل رقم (11):** يبين ما إذا كان التقييم الاداري يدفع الموظف إلى انجاز ما يسند إليه بأسلوب متجدد ومتطور.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (10): التقييم الاداري له دور في تحديد احتياجاتك لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة ؟

- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان لتقييم الاداري دور في تحديد احتياجات الموظف لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين ما اذا كان لتقييم الاداري دور في تحديد احتياجات الموظف لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة.

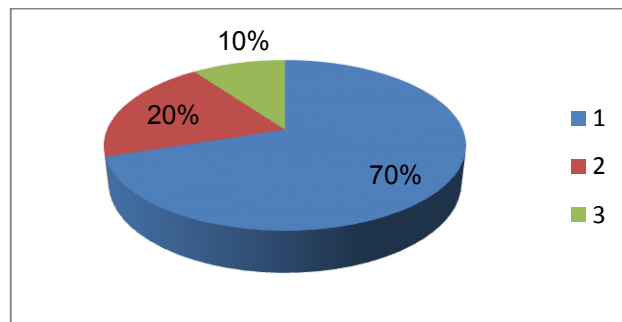
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	14	70%	5.991	12.400	0.002	2	دال إحصائياً
أحياناً	04	20%					
أبداً	02	10%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

**تحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون أن لتقييم الاداري دور في تحديد احتياجات الموظف لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة. ونسبة 10% منهم يرون عكس ذلك، و20% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 12.400 عند مستوى الدلالة 0.002 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

**استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن كان لتقييم الاداري دور في تحديد احتياجات الموظف لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة.

الشكل رقم (12): يبين ما اذا كان لتقييم الاداري دور في تحديد احتياجات الموظف لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (11): التقييم الاداري له دور في تحديد احتياجاتك التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية؟

- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان التقييم الاداري له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (11): يبين ما اذا كان التقييم الاداري له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية.

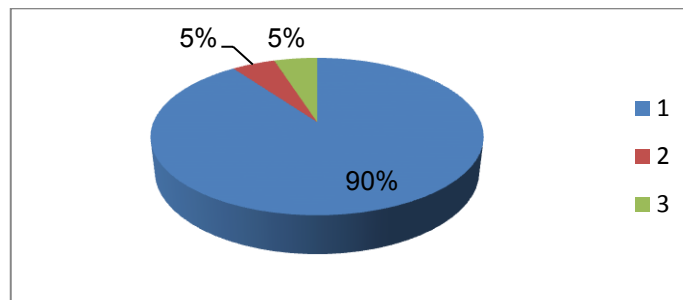
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	18	90%					
أحيانا	01	05%	5.991	28.900	0.000	2	دال إحصائياً
أبداً	01	05%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

**تحليل نتائج الجدول:** : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة يرون أن التقييم الاداري له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية ونسبة 05% منهم يرون عكس ذلك، و05% كانت اجابتهم احيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 28.900 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

**استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن التقييم الاداري له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية

الشكل رقم (13): يبين ما اذا كان التقييم الاداري له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (12): تساهم في تحسين عملك بسرعة من أجل تقييم إيجابي؟  
 - الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان الموظف يساهم في تحسين عمله بسرعة من أجل تقييم إيجابي.

الجدول رقم(12):يبين ما اذا كان الموظف يساهم في تحسين عمله بسرعة من أجل تقييم إيجابي.

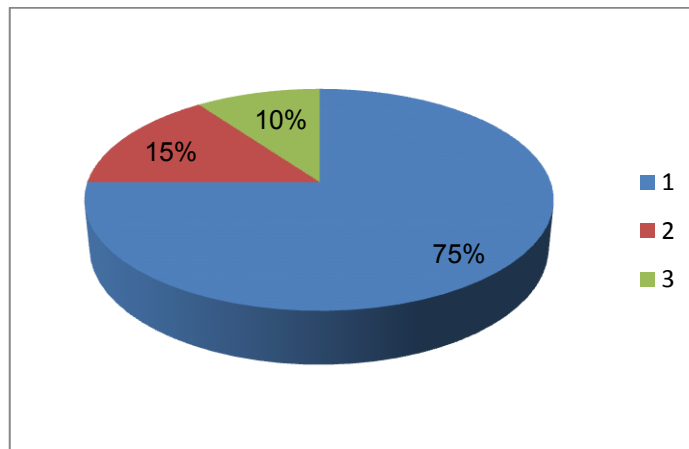
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	15	75%					
أحياناً	03	15%	5.991	15.700	0.000	2	دال إحصائياً
أبداً	02	10%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

**تحليل نتائج الجدول:** : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن الموظف يساهم في تحسين عمله بسرعة من أجل تقييم إيجابي ونسبة 10% منهم يرون عكس ذلك، و15% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 15.700 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

**استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن الموظف يساهم في تحسين عمله بسرعة من أجل تقييم إيجابي.

**الشكل رقم (14):** يبين ما اذا كان الموظف يساهم في تحسين عمله بسرعة من أجل تقييم إيجابي.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

### 3. المحور الثالث: بيانات خاصة بالرقابة الادارية والتقييم الاداري معا

-السؤال رقم (13): هل هناك رقابة ادارية مع تقييم إداري في نفس الوقت في مؤسستك؟

-الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك رقابة ادارية مع تقييم إداري في نفس الوقت في المؤسسة.

الجدول رقم (13): يبين ما إذا كان هناك رقابة ادارية مع تقييم إداري في نفس الوقت في المؤسسة.

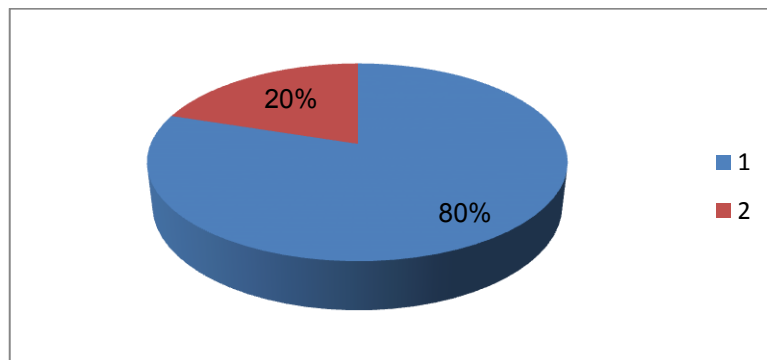
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	16	80%					
احياناً	04	20%	3.841	7.200	0.007	1	دال إحصائياً
أبداً	0	00%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة يرون أن هناك رقابة ادارية مع تقييم إداري في نفس الوقت في المؤسسة ونسبة 20% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 7.200 عند مستوى الدلالة 0.007 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك رقابة ادارية مع تقييم إداري في نفس الوقت في المؤسسة.

الشكل رقم (15): يبين ما إذا كان هناك رقابة ادارية مع تقييم إداري في نفس الوقت في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

-السؤال رقم (14): هل تلائمك الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستك ؟

-الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت الوسائل الرقابية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.

الجدول رقم (14): يبين ما اذا كانت الوسائل الرقابية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.

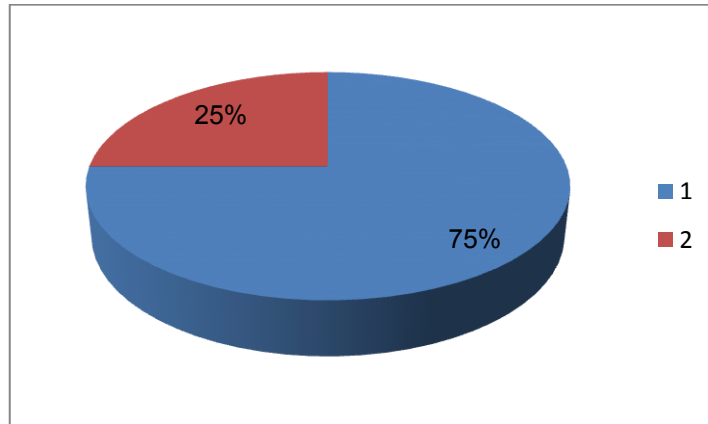
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	15	75%	3.841	5.000	0.025	1	دال إحصائياً
أحياناً	05	25%					
أبداً	00	00%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن الوسائل الرقابية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف ونسبة 25% منهم اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن الوسائل الرقابية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.

الشكل رقم (16): يبين ما اذا كانت الوسائل الرقابية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

-السؤال رقم (15): هل تلائمك الوسائل التقييمية التي تمارس في مؤسستك ؟

-الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت الوسائل التقييمية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.

الجدول رقم (15): يبين ما اذا كانت الوسائل التقييمية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.

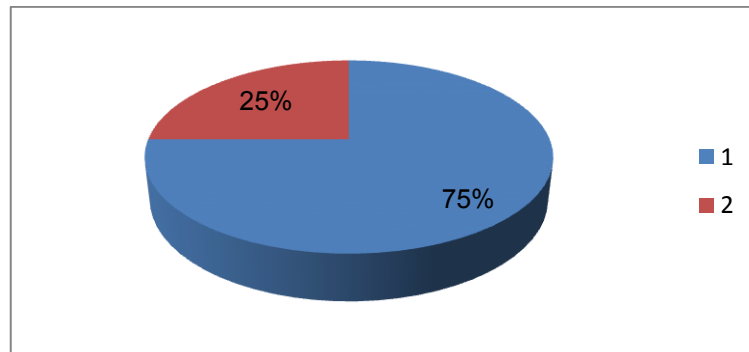
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	15	75%	3.841	5.000	0.025	1	دال إحصائياً
أحياناً	05	25%					
أبداً	00	00%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 15% من أفراد العينة يرون أن الوسائل التقييمية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف ونسبة 25% منهم كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن الوسائل التقييمية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.

الشكل رقم (17): يبين ما اذا كانت الوسائل التقييمية التي تمارس في المؤسسة تلائم الموظف.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (16): هل الصرامة في الرقابة الادارية تزيد من مسؤوليتك ؟

- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت الصرامة في الرقابة الادارية تزيد من مسؤولية الموظف.

الجدول رقم (16): يبين ما اذا كانت الصرامة في الرقابة الادارية تزيد من مسؤولية الموظف.

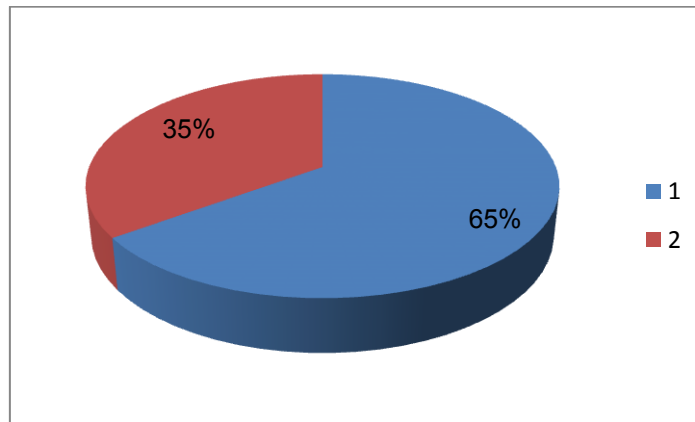
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	13	65%					
احياناً	07	35%	3.841	1.800	0.180	1	دال غ إحصائياً
أبداً	00	00%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

**تحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 65% من أفراد العينة يرون أن كانت الصرامة في الرقابة الادارية تزيد من مسؤولية الموظف ونسبة 35% منهم كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 1.800 عند مستوى الدلالة 0.180 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة غير إحصائية.

**استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن كانت الصرامة في الرقابة الادارية تزيد من مسؤولية الموظف

الشكل رقم (18): يبين ما اذا كانت الصرامة في الرقابة الادارية تزيد من مسؤولية الموظف.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (17): هل يتماشى التقييم الإداري مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة؟

- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان التقييم الإداري يتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (17): يبين ما اذا كان التقييم الإداري يتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.

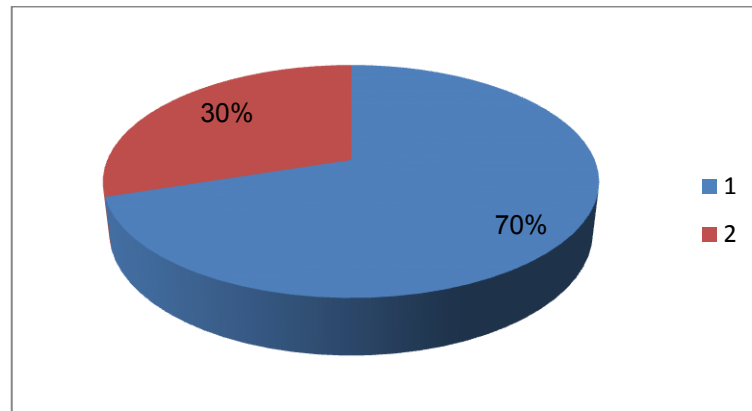
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	14	70%					
أحياناً	06	30%	3.841	3.200	0.074	1	دال غ إحصائياً
أبداً	00	00%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

**تحليل نتائج الجدول:** من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون أن التقييم الإداري يتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة ونسبة 30% منهم كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 3.200 عند مستوى الدلالة 0.074 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة غير إحصائية

**استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن التقييم الإداري يتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.

**الشكل رقم (19):** يبين ما اذا كان التقييم الإداري يتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (18): هل تتماشى الرقابة الادارية مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة؟

- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت الرقابة الادارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (18): ما اذا كانت الرقابة الادارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.

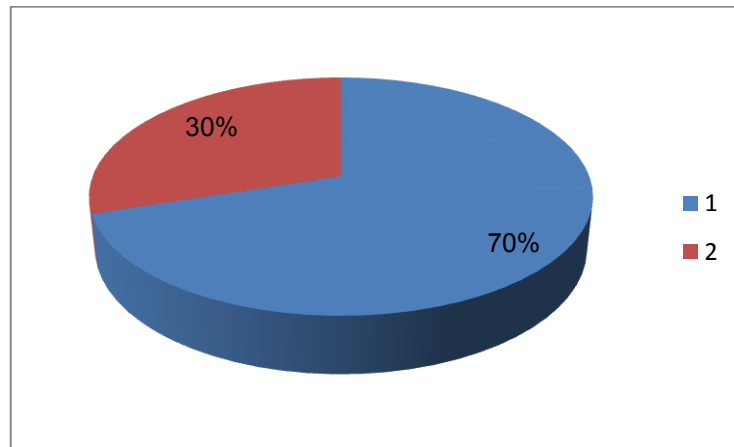
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	14	70%	3.841	4.263	0.039	1	دال إحصائياً
أحياناً	06	30%					
أبداً	0	00%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون أن الرقابة الادارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة ونسبة 30% منهم كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 4.263 عند مستوى الدلالة 0.039 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرقابة الادارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.

الشكل رقم (20): ما اذا كانت الرقابة الادارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج:

**ومناقشة وتفسير نتائج المحور الأول في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:**

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان ومن أجل معرفة صدق فرضية المحور الأول التي صيغت على النحو التالي: بيانات خاصة بالرقابة الادارية في المؤسسات الرياضية حيث احتوى المحور على ستة عبارات أسئلة مرقمة من (01 إلى 06) والذي أردنا من خلاله أن نبين بيانات خاصة بالرقابة الادارية في المؤسسات الرياضية ومدى التطبيق الفعلي لها وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب وتحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL.

من الجداول رقم (01) (02) تبين أن الرقابة الادارية موجودة في المؤسسة وتتمثل في مدير وجهاز متخصص

ومن خلال نتائج الجداول (03) و(04) يتضح أن بالمؤسسات الرياضية رقابة ادارية تهتم بسلوك الموظف والحاجيات الخاصة للموظفين، وأن المناصب التي يعملون بها ومقر العمل يمنحان لهم الحرية في المبادئ والمعتقدات.

ومن خلال نتائج الجداول (05) و(06) يتبين أن الموظفين يلتزم بعضهم بتوقيت العمل، والفائدة من العملية الرقابية هي تنظيم سير العمل وجعل العمال يركزون على إجراءات العمل الرسمية وأن تفاعلهم داخل جماعة العمل ومشاركتهم القرار يزيد من فعاليتهم داخل المنظمة بشكل أكبر. وذلك ما يثبت أن المؤسسة الرياضية تخضع للرقابة الادارية عند تسييرها لأعمالها. وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

**ومناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:**

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان ومن أجل معرفة صدق فرضية المحور الثاني التي صيغت على النحو التالي: بيانات خاصة بالتقييم الإداري في المؤسسة حيث احتوى المحور على ستة عبارات (أسئلة مرقمة من (07 إلى 12) والذي أردنا من خلاله أن نبين بيانات خاصة بالتقييم الإداري في المؤسسة ومدى التطبيق الفعلي لها وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب وتحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL.

من الجداول رقم (07) و(08) تبين أن العملية التقييمية الادارية للعمال تجعلهم يحلون ويشخصون مشكلات العمل الاداري وأن تقييم المشاكل الادارية القديمة يجعلهم يستفيدون منها ويبتعدون عن مسبباتها.

ومن خلال الجدول رقم (09) و(10) تبين أن التقييم الاداري يدفع الموظفين إلى انجاز ما يسند إليهم بأسلوب متجدد ومتطور وأن التقييم الاداري له دور في تحديد احتياجات الموظف لخبرات التعامل مع أساليب تطوير العمل الاداري.

ومن خلال نتائج الجداول (11) و(12) تبين أن التقييم الاداري له دور في تحديد احتياجات العامل التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية، وأن العملية التقييمية تساهم في تحسين عمل الموظف بسرعة من أجل تقييم إيجابي، وذلك ما يثبت أن المؤسسة الرياضية تخضع للتقييم الاداري عند تسييرها لأعمالها. وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

#### ومناقشة وتفسير نتائج المحور الثالث في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان ومن أجل معرفة صدق فرضية المحور الثالث التي صيغت على النحو التالي: بيانات خاصة بالرقابة الادارية والتقييم الاداري مع. حيث احتوى المحور على ستة عبارات (أسئلة مرقمة من (13 إلى 18) والذي أردنا من خلاله أن نبين بيانات خاصة بالرقابة الادارية والتقييم الاداري مع ومدى التطبيق الفعلي لها وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب وتحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL.

من الجدول رقم (13) تبين أن في المؤسسة الرياضية رقابة إدارية مع تقييم إداري في نفس الوقت وتسعى أحيانا لتحقيق الرقابة والتقييم الجيد لعمالها من خلال القرارات المقدمة للعامل.

ومن خلال نتائج الجداول (14) و(15) تبين أن الوسائل الرقابية التي تمارس في المؤسسة الرياضية ملائمة للعمال، وأن الوسائل التقييمية التي تمارس في المؤسسة الرياضية ملائمة للعمال كذلك.

ومن خلال نتائج الجدول (16) تبين أن الصرامة في الرقابة الادارية في المؤسسة الرياضية تزيد من مسؤولية العامل.

ومن خلال نتائج الجداول (17) و(18) تبين أن التقييم الاداري يتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة الرياضية، وكذلك الرقابة الادارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة الرياضية، وذلك ما يثبت أن المؤسسة الرياضية تخضع للرقابة الادارية والتقييم الاداري معا عند تسييرها لأعمالها. وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

استنتاجات واقتراحات

**1- استنتاجات عامة:**

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول موضوع نجاعة الرقابة الإدارية وتأثيرها على التقييم الإداري في المؤسسة الرياضية للعمال داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة فيما يلي:

- (6) إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.
- (7) الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- (8) الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء.
- (9) للتقييم الإداري دور في تطوير أساليب العمل في المؤسسة الرياضية.
- (10) للتقييم الإداري دور في معالجة المشاكل في المؤسسة الرياضية.

**2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:**

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها والذي نتولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة وهو نجاعة الرقابة الإدارية وتأثيرها على التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية لدى العمال داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- (7) ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة
- (8) ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة «
- (9) ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- (10) إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية.
- (11) دراسة واقع تطبيق التقييم الإداري في المؤسسات الرياضية ولخلق الإبداع الإداري.
- (12) ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الإداري بشكل فعال.
- (13) ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد ورفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب العربية:

1. ابراهيم عبد المقصود، حسن محمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
2. ابراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2004.
3. أحمد العابد، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989.
4. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
5. حسين طراونة، الرقابة الادارية، ط1، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. خير الدين علي احمد عويس، العالم الاجتماعي الرياضي، ط1، القاهرة دار الفكر العربي، 1997.
7. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، 2001.
8. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
9. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، جامعة البلقاء التطبيقية، ط1، الأردن، 2007.
10. رشا الغول التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مصر، مكتبة الوفاء القانونية، 2013.
11. زكرياء الدوري مبادئ ومداخل الإدارة وو وظائفها، ط1، دار النشر، عمان الاردن، 2010.
12. سليم بطرس، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع بيروت، 2009.
13. صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية الاسكندرية، 1999.
14. عاشور أحمد صقر السلوك الانساني، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
15. عبد الفتاح محمد العيسوي عبد الرحمان محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996.

## قائمة المراجع

16. عبيدات ذوقان وآخرون البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط6، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الاردن، 2001.
17. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2012.
18. علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2003.
19. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، اسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية مصر، 2002.
20. فريد زيارة المبادئ والأصول للإدارة والأعمال والأعمال، ط5، الأردن، مطبعة الشعب، 2005.
21. فضيل دليو، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995.
22. الفيابي بكر، الرقابة الادارية، ط1، مطبعة دار التأليف، القاهرة،، 1987.
23. مجيد الكرفي، تقويم الأداء، عمان الأردن،
24. محمد إبراهيم الرقابة الإدارية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
25. محمد حسن علاوي ومحمد كمال راتب، البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
26. محمد زيان عمر البحث العلمي ( مناهجه وتقنياته ) ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1983
27. مدحت ابو ناصر، الأداء الإداري، دار النشر القاهرة، مصر، 2012.

### ثانيا: الرسائل والأطروحات:

1. خير الدين عقيلة , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012.

ملاحق

## الملاحق:

### الملحق رقم(1):الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة المسييلة



الملحق رقم(02):الاستبيان

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

للتحضير لمذكرة ماستر بعنوان :

نجاحة الرقابة الادارية وتأثيرها على التقييم الاداري في المؤسسات الرياضية  
دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة

لإيماننا العميق بأنكم الأكثر معرفة بالوضع القائم في مديريات الشباب و الرياضة و بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة ,كونكم أهل خبرة و اختصاص توجهننا إليكم التعبئة هذه الاستبانة و كلنا أمل أن نجد التعاون المطلق من قبلكم. يرجى قراءة فقرات الاستبانة المرفقة و اختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي.  
علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا.

اشراف الاستاذ: د.حبيب

الطالب: مزاري سيف الدين

صدراتي

• المحور الأول: بيانات خاصة بالرقابة الادارية في المؤسسات الرياضية .

1. هل هناك رقابة ممارسة في الإدارة التي تنتمي إليها ؟  
نعم  لا
2. في حالة الإجابة بنعم في ماذا تتمثل؟  
المدير  جهاز متخصص  آخر أذكره
3. هل تتم عملية الرقابة في مؤسستك ؟  
دائماً  أحيانا  نادرا
4. بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في مؤسستك ؟  
بسلوك الموظف  بعمل الموظف  بالإثنين معا
5. هل أنت ملتزم بتوقيت العمل ؟  
دائماً  أحيانا
6. في رأيك ما هي الفائدة من إجراء العملية الرقابية ؟  
تنظيم سير العمل  تصحيح الأخطاء  رفع مستوى الأداء و الانضباط

• المحور الثاني: بيانات خاصة بالتقييم الإداري في المؤسسة .

7. عملية التقييم تجعلك تحلل وتشخص مشكلات العمل الاداري؟  
أحيانا  دائماً  أبدا
8. تقييم المشاكل الادارية القديمة يجعلك تستفيد منها وتبتعد عن مسبباتها؟  
أحيانا  دائماً  أبدا
9. يدفعك التقييم الاداري إلى انجاز ما يسند إليك بأسلوب متجدد ومتطور؟  
أحيانا  دائماً  أبدا

10. التقييم الاداري له دور في تحديد احتياجاتك لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة ؟

أحيانا  دائما  أبدا

11. التقييم الاداري له دور في تحديد احتياجاتك التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية؟

أحيانا  دائما  أبدا

12. تساهم في تحسين عملك بسرعة من أجل تقييم إيجابي؟

أحيانا  دائما  أبدا

• المحور الثالث: بيانات خاصة بالرقابة الادارية والتقييم الاداري معا

13. هل هناك رقابة ادارية مع تقييم إداري في نفس الوقت في مؤسستك؟

أحيانا  دائما  أبدا

14. هل تلائمك الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستك ؟

أحيانا  دائما  أبدا

15. هل تلائمك الوسائل التقييمية التي تمارس في مؤسستك ؟

أحيانا  دائما  أبدا

16. هل الصرامة في الرقابة الادارية تزيد من مسؤوليتك ؟

أحيانا  دائما  أبدا

17. هل يتماشى التقييم الاداري مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة؟

أحيانا  دائما  أبدا

18. هل تتماشى الرقابة الادارية مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة؟

أحيانا  دائما  أبدا

الملحق رقم (03): برنامج spss\_v23:

Test

Statistics

	هل هناك رقابة ممارسة في الإدارة التي تنتمي إليها ؟	هل هناك رقابة إجائية بنعم في ماذا تتمثل؟	هل تتم عملية الرقابة في مؤسساتك ؟	بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في مؤسساتك ؟	هل أنت ملتزم بتوقيت العمل ؟	في رأيك ما هي الفائدة من إجراء العملية الرقابية	عملية التقييم تجعلك تحال	تقييم المشاكل الادارية القديمة يجعلك تستفيد منها وتبتعد عن مسبباتها؟	انجاز ما يسند إليك بأسلوب متجدد ومتطور؟	التقييم الاداري له دور في تحديد احتياجاتك التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية؟	التقييم الاداري له دور في تحديد احتياجاتك التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية؟	تساهم في تحسين عملك بسرعة من أجل تقييم إيجابي؟	هل هناك رقابة إدارية مع تقييم إداري في نفس الوقت في مؤسساتك ؟	هل تلائمك الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسساتك ؟	هل تلائمك الوسائل التقييمية التي تمارس في مؤسساتك ؟	هل الصرامة في الرقابة الادارية تزيد من مسؤوليتك ؟	هل يتماشى التقييم الاداري مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة؟	هل يتماشى الرقابة الادارية مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة؟
Chi-Square	5,000 <sup>a</sup>	7,200 <sup>a</sup>	7,600 <sup>b</sup>	6,100 <sup>b</sup>	7,200 <sup>a</sup>	3,200 <sup>a</sup>	9,800 <sup>a</sup>	9,700 <sup>b</sup>	12,400 <sup>b</sup>	12,400 <sup>b</sup>	28,900 <sup>b</sup>	15,700 <sup>b</sup>	7,200 <sup>a</sup>	5,000 <sup>a</sup>	5,000 <sup>a</sup>	1,800 <sup>a</sup>	3,200 <sup>a</sup>	4,263 <sup>c</sup>
df	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,025	,007	,022	,047	,007	,074	,002	,008	,002	,002	,000	,000	,007	,025	,025	,180	,074	,039

تَمَجَّجْ مَعَنَا يَا اللَّهُ