



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

# دور الرقابة الإدارية في تحسين مردود العاملين

دراسة ميدانية بديوان مركب الشباب والرياضة ولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

- حملاوي عامر

إعداد الطالب:

- ميهوبي محسن

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

قال ﷺ: ﴿لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث سواء

من قريب أو من بعيد، كما يسعدني أن أتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر

إلى الأستاذ المشرف \* حملاوي عامر \* الذي لم يخل علياً بنصائحه القيمة

التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إلى الوالدين الكريمين والإخوة والأخوات والأهل والأقارب والأصحاب كل باسمه وإلى

كل من قدم لنا يد العون والمساعدة.

دون نسيان أساتذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وجميع طلبة دفعة 2021.

محسن

# قائمة المحتويات

	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ	مقدمة
	<b>الجانب المنهجي</b>
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
04	1.1. اشكالية الدراسة
05	2.1. فرضيات الدراسة
05	3.1. أهمية الدراسة
06	4.1. أهداف الدراسة
06	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
08	6.1. الدراسات السابقة
13	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	<b>الجانب النظري</b>
	<b>الفصل الثاني: الرقابة الإدارية</b>
16	تمهيد
17	1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية
17	2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية
18	3.2. مبادئ إدارة الموارد البشرية
19	4.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

19	5.2. مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية
22	6.2. التدريب
26	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الوظيفي الأداء</b>
28	تمهيد
29	1.3. مفهوم الأداء
30	2.3. محددات الأداء الوظيفي
30	3.3. أنواع الأداء
31	4.3. أبعاد الأداء
32	5.3. تقييم الأداء الوظيفي
39	خلاصة
	<b>الجانب التطبيقي</b>
	<b><u>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</u></b>
42	تمهيد
43	1.4. الدراسة الاستطلاعية
44	2.4. المنهج المستخدم
44	3.4. متغيرات الدراسة
45	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
45	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
46	6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
50	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
51	8.4. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة
52	خلاصة
	<b><u>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</u></b>
54	تمهيد

55	1.5. عرض النتائج
73	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
78	خلاصة
	<b>الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات</b>
80	1.6. الاستنتاج العام
81	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
82	- قائمة المصادر والمراجع
88	- قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
48	.1	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
48	.2	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
48	.3	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
49	.4	المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)
50	.5	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
55	.6	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
56	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
57	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
58	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
59	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
60	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
61	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
62	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
63	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
64	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
65	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
66	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
67	.18	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
68	.19	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
69	.20	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)
70	.21	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)
71	.22	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)
72	.23	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

# قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
55	.1	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)
56	.2	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)
57	.3	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)
58	.4	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)
59	.5	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)
60	.6	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)
61	.7	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)
62	.8	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)
63	.9	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)
64	.10	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
65	.11	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
66	.12	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
67	.13	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
68	.14	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
69	.15	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
70	.16	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
71	.17	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
72	.18	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

## الملخص باللغة العربية:

دور الرقابة الإدارية في تحسين مردود العاملين، دراسة ميدانية ديوان مركب الشباب و الرياضة للرقابة الإدارية أهمية بالغة داخل المؤسسة لما لها من تأثير كبير على أداء الأفراد العاملين بها سواء سلبا أو إيجابا وهي موجودة في أي مؤسسة لذلك جاءت دراستي التي تهدف إلى إبراز دور الرقابة الإدارية في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة بالمسيلة واعتبارها كنموذج بالنسبة للمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال الإجابة على الاشكالية المطروحة: ما هو دور الرقابة الادارية في تحسين مردود العاملين؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تمثلت الأداة المستخدمة في جمع البيانات في الاستمارة، وقد اشتملت على ثلاث محاور فالأول متعلق بأسلوب الإشراف والثاني متعلق بالرقابة الذاتية والثالث بالتقارير الادارية، وتم استخدام التكرار والنسب المئوية لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن فعالية الرقابة الإدارية في المؤسسة، وأن لها دور كبير في تحسين مردود العاملين.

## الملخص باللغة الإنجليزية:

### Abstract

#### **The role of administrative control in improving employee returns, a field study, Youth and Sports Complex Court**

Administrative control is of great importance within the institution because it has a great impact on the performance of the individuals working in it, whether negatively or positively, and it is present in any institution. Therefore, my study came, which aims to highlight the role of administrative control in improving the returns of the employees of the Office of the Youth and Sports Complex in M'sila and considering it as a model for Algerian institutions. By answering the problem posed: What is the role of administrative control in improving employees' returns?

The descriptive analytical approach was used for its relevance to the subject of the study, and to achieve the objectives of the study, the tool used to collect data was in the form, and it included three axes: the first is related to the supervision method, the second is related to self-monitoring, and the third is related to administrative reports. Frequency and percentages were used to analyze the responses of the study sample members. The results of this study revealed the effectiveness of administrative control in the institution, and that it has a significant role in improving the employees' return.

## مقدمة:

إن الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الإنسان نفسه، فالمنظمات إنما وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان، وفي ظل التحولات التي شهدتها المنظمات المعاصرة والمشاكل التي تواجهها فإنها تسعى دائماً لتحقيق أفضل النتائج وذلك من خلال العنصر البشري الذي يعتبر أحد الموارد التي تركز عليها العملية الإنتاجية لما تكتسبه من أهمية داخل المؤسسة ونظراً لدور الذي يلعبه في جميع المستويات الإدارية مما أوجب القيام ببحوث علمية تهدف إلى التعرف على واقع هذه المستويات من حيث طرق التسيير والإشراف والرقابة التي تعد من أهم العناصر الإنتاجية التي تؤثر على تحسين أداء العامل في المؤسسة، فإن نظام الرقابة لكل مؤسسة يعتبر من المقومات الأساسية والضرورية لها، فكل مؤسسة تسعى إلى وضع نظام رقابي يتماشى مع الشكاوي والتغيب والتهاون في العمل. (يسرى، 2017/2016، ص14)

وفي هذا الإطار جاءت دراستنا بعنوان: "دور الرقابة الادارية في تحسين مردود العاملين، دراسة ميدانية ديوان مركب الشباب و الرياضة والتي تهدف إلى معرفة طبيعة النظام الرقابي السائد وعلاقته بتحسين مردود الأفراد فيها.

فدراستنا حيث تضمنت ستة فصول وهي:

الفصل الأول: تضمن الإطار العام للدراسة ويح

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

الفصل الثالث: أداء العاملين

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات

# الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## 1.1. اشكالية الدراسة

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا، والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات على مختلف أنشطتها، فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (النمر وآخرون، 1996، ص 05).

إن كل هدف يراد تحقيقه، توضع له خطة يوضح فيها إجراءات، وطرق العمل، والبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف، ولكي يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب، فإن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات الإدارية عند التنفيذ حتى يمكن التأكد من أن الأعمال والتصرفات تتمشى مع الخطط المرسومة. (أحمد بن صالح، 2003، ص 15)

ولقد عرف الإنسان فكرة الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة إلا أنه مازال يكتنفها الغموض ويحيطها الكثير من سوء الفهم ومع هذا فإن ذلك لم ينتقص من أهميتها في أي منظمة، فعملية الرقابة عملية مكملة لحلقات العملية الإدارية وتقوم بمهمة الضبط والتعديل والتقويم لباقي الحلقات الأخرى، فهي في مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط وتكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات عن الأهداف الموضوعية، وقد يؤدي ذلك إلى تعديلها أو تغييرها ببدايل أخرى، وفي مجال التنظيم فإن المدير لا يستطيع التفويض في سلطاته إلا إذا توفرت لديه الوسيلة التي تكفل مراجعة النتائج. (عبد الله عبد الرحمان، 2004، ص 02)

وتعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال أساليب، وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات. وكثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصدي الأخطاء فقط، وتطبيق الجزاءات، في حين أن هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة، مما يتطلب الفهم السليم للرقابة، وأهدافها ومهامها، وأدواتها من قبل الرؤساء والمرؤوسين. فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف عليها ومتفق عليها بصفة عامة، إلا أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمًا يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المنظمة (أحمد بن صالح، 2003، ص 15).

ومن هنا فإن الرقابة الإدارية تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة ومن هنا يبدو أثر الرقابة الإدارية ومدى فاعليتها في تحسين أداء الأجهزة الأمنية لمعرفة مدى قدرة الجهات التنفيذية على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة إدارية واقتصادية عالية لتحقيق الأهداف

المرجوة وقد تظهر أثناء عملية التنفيذ مشكلات تعترض التنفيذ وقد تحدث أخطاء وانحرافات في الأعمال من الإنجاز المطلوب فتتخذ التصحيحات اللازمة وقد تستجد بعض المشكلات الفنية أو الإنسانية أثناء التنفيذ فيتم علاجها وتفاديها في المستقبل.

وتبرز مشكلة البحث في محاولة التعرف على دور وفاعلية الرقابة على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، لأن المفهوم الخاطئ لتطبيق الرقابة قد يؤدي إلى حدوث سلبيات تؤثر على كفاءة الأداء، وهذا ما يدعو إلى تطبيق أساليب وأدوات رقابية ملائمة لطبيعة النشاط في المنظمات وتهيئة العاملين لفهمها.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتركز في السؤال الرئيس التالي:

– هل للرقابة الادارية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة؟

وعليه كانت إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الفرعية التالية:

– هل للأسلوب الإشرافي دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة؟

– هل للرقابة الذاتية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة؟

– هل للتقارير الإدارية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة؟

## 2.1. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

– للرقابة الادارية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.

الفرضيات الجزئية:

1. للأسلوب الإشرافي دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.

2. للرقابة الذاتية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.

3. للتقارير الإدارية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.

## 3.1. أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة في معرفة مدى فعالية نظم وأساليب الرقابة الإدارية الحالية بديوان مركب الشباب والرياضة بالمسيلة لرفع مستوى أداء ومردود العاملين، وذلك بهدف الرقي بأعمال هذا المركب و لرفع من كفاءة الأداء للعاملين فيه.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة من خلال تقديم المقترحات اللازمة للرفع من كفاءة أساليب وأدوات الرقابة المستخدمة بديوان مركب الشباب والرياضية بالمسيلة.

#### 4.1. أهداف الدراسة

- التعرف على دور الرقابة الادارية في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.
- التعرف على دور الأسلوب الإشرافي في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.
- التعرف على دور الرقابة الذاتية في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.
- التعرف على دور التقارير الإدارية في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.

#### 5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

##### تعريف الإدارة:

أ- لغة: مصدره أَدَارَ: بمعنى جعله يدور، أدار الرأي أحاطه".

أدار الشيء: " تعاطاه، وادارة الشركة أو المؤسسة هي جهاز يتولاها ويسير أمورها ويشرف على كافة أعمالها.(علي بن هادية، 1991، ص07)

##### ب- اصطلاحا:

تعريف تايلور: "هي المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص التكاليف".(علي الدين محمود، 2001، ص24)

تعريف علي السلمي: "هي نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات، والإدارة تمثل العنصر الحركي الإنساني والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني".(علي السلمي، د.ت، ص07)

ج- الإجرائي: هي عملية منظمة تقوم على أداء مختلف الوظائف باستخدام الموارد المادية والبشرية.

##### تعريف الإدارة الرياضية:

أ- اصطلاحا: عرف كل من (desens Killy) الإدارة الرياضية على أنها " المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والقيادة و التقييم داخل الهيئة تقدم خدمة رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية".(عصام بدوي، 2001، ص 17)

ب- الإجرائي: هي هيئة تضم أفراد وتسند إليهم وظائف مختلفة حسب تخصصات كل فرد وفق هيكل تنظيمي معين قائم على التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة.

- الرقابة:

أ- لغة: مصدره رَقَب: بمعنى حق القيام بالمراقبة والإشراف على العمل أو مهنة من يراقب ويطلع على المطبوعات قبل نشرها (احمد مختار، 2008، ص923)

ب- اصطلاحاً:

عرفها صالح: هي متابعة وقياس الأداء الفعلي المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية. (صالح مهدي، 2006، ص31)

عرفها هنري فايول أنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة (سيف الدين مزارى، 2020، ص06)

الرقابة الإدارية:

أ- اصطلاحاً: يعرفها هنري فايول: تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء: معدات، أفراد، أفعال. (زاهر عاطف، 2005، ص35)

عرفها عبد الرحمان الضحيان: "هي متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أول بأول، للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة". (عبد الرحمان الضحيان، 1994، ص21)

ب- الإجرائي: الرقابة الإدارية هي عملية المتابعة المستمرة لمختلف الأنشطة و الأعمال التي يؤديها الأفراد الإداريون و تصحيح أخطائهم و توجيههم من اجل تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية.

4.5.1. المؤسسات الرياضية:

- اصطلاحاً: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (بدوي عصام، 2001، ص379)

✘ إجرائيا:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا ذلك مع أهدافه.

مركب رياضي:

أ- لغة: مُجَمَّعٌ رِيَاضِيٌّ، أَي كُلُّ مَا هُوَ مُكوَّنٌ مِنْ مَلَاعِبَ مُنْتَوَعَةٍ فِي مَكَانٍ وَاحِدٍ.

ب- اصطلاحا: هي مجموعة من الملاعب والمنشآت والمساحات المخصصة للنشاطات الرياضية والعلمية والثقافية. (ليتشارد بيوشر، 1960، ص28)

### 6.1. الدراسات السابقة

إن المتأمل لخصوصيات العلم بصفة عامة و البحوث العلمية بصفة خاصة يدرك أن للعلم سمات واضحة كالتعدد والتنوع وهذا ما يساعد على إمكانية الاستناد إليه والعمل على صيرورته وذلك بجمع أكبر عدد ممكن من الدراسات التي تسهل عملية إعداد البحوث والتوصل إلى النتائج المرجوة.

الدراسة الأولى: دراسة بو عبد الله ادريس بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة" دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة ولاية الوادي، مذكرة لنيل ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي والتعرف على مدى التزام الموظفين بالعملية الرقابية ودور كل من الإشراف والتوجيه والمتابعة في تحقيق الانضباط والمسؤولية داخل المؤسسة، حيث انطلقت الدراسة من:

- الفرضية العامة:

الالتزام التنظيمي من طرف الموظف داخل البلدية له علاقة مباشرة بالرقابة الإدارية من خلال أنماط الإشراف والتوجيه والمتابعة.

- الفرضيات الفرعية؛ " يؤدي الإشراف على الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الرغبة في العمل. يؤدي توجيه الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق المسؤولية في العمل. " يؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وذلك بمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث الذين يمثلون الموظفين والحراس والعمال المهنيين وسائقين، حيث ضمت العينة

83 مفردة من موظفي بلدية لمرارة الوادي، حيث تعددت أدوات جمع البيانات من ملاحظة واستبيان بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية معامل الارتباط.-

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية البلدية إلى نظام رقابي يعمل على مسايرة الأهداف وهذا من معاينة المشرف الطريقة العمل وكذلك شعور الموظفين بالارتياح لملاحظاته فهذا ما يزيد في الرغبة على العمل والولاء والانتماء للمؤسسة.

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية إلى وضع ضوابط تحدد عملية الإشراف على الموظف وهذا لعدم تطبيق اللوائح والقوانين.

- تساهم عملية اتصال المشرف بالموظفين في زيادة الرغبة في العمل.

- تقوم المؤسسة الخدماتية بعملية التوجيه قبل اكتشاف الأخطاء ما ينعكس على الموظف بالمسؤولية والالتزام في العمل.

- شدة وصرامة القوانين بالإضافة إلى المراسلات الرسمية تجعل الموظف يمتاز بالالتزام والمسؤولية في العمل وذلك من خلال عملية توجيه المسئول.

- تؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل.

- يساهم التعامل في الغياب بدون مبرر إلى الانضباط التنظيمي وهذا نتيجة المتابعة المستمرة.

- المتابعة الصارمة من طرف السلطة الرسمية تزيد من انضباط الموظف وعليه فإن المتابعة المستمرة تؤدي إلى الانضباط التنظيمي. لقد أفادت هذه الدراسة السابقة دراستنا الحالية في إثراء الجانب النظري في مجال طبيعة الرقابة الموجودة في المؤسسات الجزائرية وخاصة الخدماتية منها، وذلك من خلال معرفة مختلف أنماطها وتسليط الضوء على الالتزام التنظيمي كمؤشر من المؤشرات التي تؤدي إلى زيادة الأداء. أما الاختلاف بين الدراستين فيمكن في المتغير الثاني حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، في حين تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تقييم كفاءة أداء العامل.

الدراسة الثانية: دراسة بن عطية سمير "الرقابة الإدارية و دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية"، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2015، أهداف الدراسة: -البحث عن الدور الذي تلعبه 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.

- إبراز السلوك الإنساني في التنظيم و مدى التزام ممثليه و تمسكهم بأساليب الرقابة و وسائلها.
- الوصول إلى إثبات أن الرقابة ليست بالسلبية التي يظنها العاملون بأي مؤسسة.
- الوقوف على المعوقات التي تعريها الإدارة في تطبيقها أساليب الرقابة و هذا ما قد ينعكس سلبا على العامل الإداري و على انجازاته و بالتالي تمسكه بالمنطقة.

العينة: اخترت العينة بطريقة عشوائية و تمثلت في 30 إداري في مديرية الشباب و الرياضة. المجال الزمني والمكاني: تمت الدراسة الميدانية في شهر أفريل، تم فيها توزيع الاستبيان على الإداريين في مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة. المنهج المستخدم: المنهج الوصفي. الأدوات المستعملة: الاستبيان والمعالجة الإحصائية (spss).

أهم النتائج: تتضح من خلال الفرضيات أن أهم المتغيرات التي تنظم عليها البحث هي: متغير الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل له أبعاده (الأسلوب الإشرافي، الرقابة الذاتية، التقارير الإدارية، و قد اهتمت بهذه الأبعاد نظرا لأهميتهم حيث أنه من بين أهداف الرقابة الكشف عن مدى انتماء و رضا الموظفين ورؤسائهم عن المؤسسة التي يعملون بها هذا من جانب، إضافة إلى أن الرقابة ليست بالسلبية التي ينظر إليها من طرف الموظفين خاصة في هذا النوع من المؤسسات.

**الدراسة الثالثة: دراسة بريش ريمة بعنوان الرقابة الإدارية على المرافق العامة** مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة الرقابة الإدارية لحماية المرافق العامة من خلال اكتشاف الأخطاء وعلاجها وتقديم الاقتراحات اللازمة لها، والتركيز على مدى فعالية الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف المنشودة لرقى وإعمال هذه المرافق.

حيث تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا من خلال شرح دور هذا الجهاز الرقابي وطبيعة عمله وإجراءات تطبيقه وتنفيذ بنود اختصاصه بالرجوع إلى النصوص القانونية والتنظيمية. لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرقابة الإدارية المستخدمة في المرافق العمومية الجزائرية يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتحريرات والمراجعة التقنية للعمال، وتعتمد على أنواع التقارير البسيطة ولا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة.

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري، فهو لا يتماشى مع طبيعة العمل والموظفين حيث ركز على تصيد الأخطاء أكثر من الاهتمام بتقويمها.

- جمود حركات الترقية وتدني مراتب غالبية العاملين والاعتماد على كثرة الأسلوب التسلطي في ممارسة الرقابة الإدارية. - كثرة المهام الملقاة على عاتق المراقبين، وقلة الاهتمام باللقاءات الدورية مع وجود الكثير من الظواهر السلبية في بيئة العمل من بينها قلة الاهتمام بالأمن وسلامة العاملين مع محدودية الحوافز المادية والاعتماد على التقارير الشخصية التقييم وانعدام الاهتمام بشكاوى الموظفين.

- تأثير النظام الرقابي، وعلم مواكبة الدولة التطورات القطاع الإداري وعدم الاعتماد على خبرات مختصين إلى جانب قلة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.

لقد أفادت هذه الدراسة المسابقة الدراسة الحالية من خلال إثراء الجانب النظري لمفهوم الرقابة الإدارية وتكوين فكرة عن النظام الرقابي الفعال بتسليط الضوء على أهم الأساليب الرقابية الممارسة ومعرفة كيفية تناول هذا الطرح نظريا، ولكن اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث أنها دراسة نظرية فقط أما الدراسة الحالية لديها جانبين نظرية وميدانية، وربطت متغير الرقابة بمتغير تابع هو تقييم الأداء.

**الدراسة الرابعة: دراسة ناصري حافظ** بعنوان "تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين" دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة سوناطراك مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013. انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- وجود رقابة إدارية في المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

- القيام بعملية تقييم الأداء لا يضمن لنا تحسين أداء العامل.

- الرقابة المستمرة على الأداء تسمح لنا بالتقييم الأنجع للعاملين في مديرية الصيانة لبسكرة.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي وكذا منهج دراسة حالة في المنظمة بصفة عامة وفي مديرية الصيانة بسكرة بصفة خاصة، للكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، وكانت الاستمارة الأداة الأساسية في هذه الدراسة إلى جانب الملاحظة والوثائق والنصوص، أما العينة

فضمت 38 عامل من مجموع 192 عامل بمديرية الصيانة ببسكرة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر تقييم الأداء من أبرز الوسائل الرقابية في المديرية فهو يعمل على كشف الأخطاء والانحرافات وبالتالي تصحيحها.

- تؤثر الرقابة على تقييم الأداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة إيجابية أكثر منه سلبية.

- آليات الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة لا ترتقي إلى تطلعات العمال ويرون بأنها غير مناسبة للكثير من الوظائف حيث تعتمد المؤسسة على المتابعة والتقييم كوسيلة رقابية في جميع دوائر المديرية - يفضل العاملون استخدام أسلوب الرقابة المستقرة في التقييم على باقي الأساليب.

- ضعف النظام الرقابي داخل المؤسسة من أسباب محدوديته راجع إلى القائمين على تطبيقه بإتباعهم ميولاتهم الشخصية والاعتماد على الأحكام المسبقة بطريقة تعسفية مبالغ فيها.

تنفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كثير من النقاط حيث أفادت الباحثة من حيث إثراء الجانب النظري حول متغيري الدراسة الرقابة الإدارية وتقييم الأداء، ومعرفة التأثير الذي تمارسه الرقابة على تقييم الأداء باعتباره من أبرز وسائل الرقابة، حيث وجهت الباحثة الكثير من المراجع التي أثرت البحث، كما ساعدت الباحثة في فهم طريقة الدراسة الميدانية. ولكن اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في الهدف من الدراسة الحالية الذي يتمثل في دراسة مدى اختلاف دور الرقابة في تقييم الأداء باختلاف الوظيفة التي تخضع لها، كذلك يختلفان من حيث مجتمع الدراسة والذي ضم العمال الإداريين وممرضين مؤسسة استشفائية في حين ضم مجتمع الدراسة السابق عمال مؤسسة صناعية.

**الدراسة الخامسة: دراسة براون بعنوان "مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين و مدى إدراكهم لطبيعة العلاقة الإشرافية للرؤساء و الطبيعة الإشرافية للمهمة.**

والتي هدفت إلى اختيار العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين و علاقة العاملين بالرؤساء من خلال مدى إدراكهم لطبيعة التصرفات الخاصة بالمسؤولين المباشرين عن العمل و تصرفات المسؤولين المباشرين على مهام العمل.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 361 موظف إداري و فني يعملون في مؤسسات حكومية في فرجينيا و قد خلصت إلى النتائج التالية"

- وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و مستوى إدراك العاملين فتصرفات رؤسائهم المباشرين على المهام من خلال حل المشكلات الآنية والاعتراف بالإنجاز , المشاركة في اتخاذ القرار.

### التعليق على الدراسات السابقة:

قام الطالب بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هد في الدراسة الذي يتناول الرقابة الادارية ودورها في تحسين مردود العاملين حتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات حيث أجريت هذه الدراسات في الفترة ما بين 2018 - 2012 لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام للدراسة.

وقد اتفقت اغلب هذه الدراسات فيما بينها من حيث المنهج فقد اعتمدات كلها على المنهج الوصفي، كما اختلفت وتنوعت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعا لتنوع مجتمع الدراسة فمنها من طبق على موظفي المؤسسات الادارية والرياضية، ومنها ما طبق على عمال المؤسسات الخاصة سونطراك، ومنها ما طبق على عمال الجامعة، ومنها ما طبق على موظفي الادارة المحلية، ومنها ما طبق على إطرارات الشباب والرياضة، في حين ستكون عينة دراستنا الحالية مكونة من موظفي مركب الرياضي لولاية المسيلة. كما نجد أن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات في حين سنعتمد في دراستنا على استبيان الرقابة الادارية.

### 1.7. مميزات الدراسة الحالية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ويعتبر هذا البحث في بعض جوانبه استكمالا لبعض الدراسات المرتبطة والتي ساهمت في اختيار المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات وكذلك عرض وتفسير نتائج هذا البحث، وبهذا ستكون الدراسة كالآتي: " دور الرقابة الادارية في تحسين مردود العاملين، دراسة ميدانية ديوان مركب الشباب والرياضة".

- تحديد المنهج المستخدم في الدراسة.

- تحديد نوعية وحجم وكيفية اختيار العينة وجميع الخطوات الإجرائية.

# الجانب النظري

**الفصل الثاني :**

**الرقابة الإدارية**

## تمهيد:

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن الوصول إليه لتحقيق الرفاهية.

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية.

في واحد من أظهر تعريفات الإدارة أنها تنفيذ وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين ومعهم فالأجهزة والمعدات والآلات لا تجدي نفعاً، من غير العنصر البشري، فهو الأساس وهو الحاكم والمتحكم في العملية الإنتاجية والإدارية وعليه يعتمد نجاح المنظمة ومن خلاله تتحقق فعاليتها.

مما دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين (أبو شيخة، 2000، ص56).

## 1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

أشار Daft لمفهوم إدارة الموارد البشرية: بأنه الإدارة المسئولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير (Daft and, Richard L,2008,p84)

كما عرف حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة (حبيب،2000، ص32 )

عرفها (صالح،2004، ص31) بأنها: "العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"

وأخيراً نعرف إدارة الموارد البشرية (HRM): على أنها مصطلح يستخدم لوصف النظم الرسمية والتي وضعت لإدارة الناس داخل المنظمة، بغرض تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين فعالية موظفيها.

لتنقسم مسؤوليات مدير الموارد البشرية إلى أربع أقسام رئيسية هي: التوظيف، وتدريب العاملين، و تحديد بيئة العمل إضافة إلى تقييم أداء العاملين.

## 2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل (صالح، 2001، ص24).

أن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والاكتشاف،... الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا، وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج.

إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

حيث تعاضم دور وأهمية إدارة الموارد على الصعيدين المؤسسي والدولي للأسباب التالية (شاويش، 2000، ص 25):

#### أولاً: على مستوى المنظمة

1. الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.
2. هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.
3. يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.

#### ثانياً: على المستوى القومي

1. الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي
2. الموارد البشرية أداة تنافس عالمية
3. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة
4. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات
5. الموارد البشرية تكمل الثروة القومية
6. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي
7. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي

كما برزت أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ليجتاز هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2. عدد العاملين في المنظمة.
3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

#### 3.2 مبادئ إدارة الموارد البشرية:

في الآونة الأخيرة أشار مستشارو الأعمال أن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تقوم على العديد من المبادئ، ولعل المبدأ الأساسي هو اعتراف أن الموارد البشرية هي أهم أصول المؤسسة وأنه لا يمكن أن تكون أعمال ناجحة دون إدارة فعالة لهذه الموارد.

بالإضافة لمبدأ هام عبر عنه ( Michael Armstrong ) في كتابه

"A Handbook of Human Resource Management"

موضحاً أن احتمال نجاح الأعمال هو من أكثر الاحتمالات الممكن أن تتحقق إذا التزمت المنظمة

بالمبادئ التالية:

- أن تكون كل من السياسات وإجراءات شؤون الموظفين للمؤسسة ترتبط مع ارتباطاً وثيقاً.
- ضرورة تقديم مساهمة كبيرة لتحقيق أهداف الشركة وخططها الإستراتيجية.
- والمبدأ الإرشادي الثالث: يذهب إلى أن يقع على عاتق الموارد البشرية توجيه الموظفين أصحاب المواهب والرغبات التي تتوافق مع احتياجات التشغيل والأهداف المستقبلية للشركة.

#### 4.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

المشاركة وتتمثل بـ:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختبار.
- استقرار الأيدي العاملة.

الفاعلية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب به.

#### 5.2. مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية:

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ففي الوقت الذي حدد فيه (Bernardin, 2007) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف والتدريب، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء.

أشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات حيث ارتى بأنه على الرغم من أهمية الموارد البشرية، إلا أنها لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل وجود إدارة واعية، تعرف كيف توفر العناصر

الكفاء وتحافظ عليهم، وتعمل على زيادة كفاءتهم وفعاليتهم باعتماد " سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها وتحفيزها، لما في ذلك من مردود على أداء المؤسسة (سالم، 2002، ص52).

فإن إدارة الموارد البشرية تغطي المجالات الأساسية التالية: تصميم الوظائف وتحليلها، تخطيط القوى العاملة، التعيين والاختيار، التدريب، إدارة الأداء، التعويض والمكافأة، والمسائل القانونية. ليشمل المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية المهام التالية:

### الاستقطاب والتعيين (Recruitment and placement):

العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، متمثلة بالشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، مستخدمة مصادرها الداخلية و الخارجية (درة و آخرون، 2008، ص41). وهو الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف أفضل الأفراد في المؤسسة و الأكثر فاعلية في التنفيذ (Miner, John B.; Crane, Donald, 1995, P65,)

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فاعلية، وتشمل عملية التوظيف: الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من إحراز التميز المتمثل بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

#### • أهمية الاستقطاب والتعيين:

يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلا غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تتفقد الموقف. (السالم، مؤيد، عادل، 2000، ص54).

فإن أهمية استقطاب واختيار العاملين ترجع إلى (شاويش، 2000، ص24):

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والأكفأ من بين المتقدمين.
2. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء حياتهم الوظيفية.

3. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
  4. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
  5. الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية (السالم، 2002، ص12).
  6. إن أداء القائم بعملية الاختيار (المدير أو مدير الأفراد) يعتمد دائمًا وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، إن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفاعلية، وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لابد أن يتأثر هو الآخر، لذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد.
  7. إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيق تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها، والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.
  8. إن عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار.
  9. في المعاملة ضد الأقليات أو بسبب الجنس كتعيين النساء (شاويش، 2000، ص45).
- حيث تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية الاستقطاب و الاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، مما يعني أن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحث عن الآخر، فالاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (الهيبي، 2000، ص25).
- ويرى (السالم، 2002، ص35) أن خطوات عملية الاختيار هي استقبال طالبي العمل، والمقابلة الأولية، والاختيار الأولي والقرار النهائي والكشف الطبي ثم التعيين.
- في حين يرى (السلمي، 1997، ص55) أن خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه

الشخص المطلوب، و الإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختبار، واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختبار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين.

أما مصادر الاختيار فتشمل المصادر الداخلية المتمثلة بالترقيات والنقل والموظفين السابقين، أما المصادر الخارجية، فتتمثل بسوق العمل المحلي أو الدولي، ومكاتب التوظيف والجامعات والشركات الاستشارية ومكاتب التوظيف الحكومي، والمدارس والطلبات الشخصية، والنقابات ( السلمي، 1997، ص74).

ويعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، والتقويم ففي أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف (السالم وحرشوش، 2002، ص52).

## 6.2. التدريب:

هو الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية، لبناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة، التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم عبر القيام بنشاطاتهم على أتم وجه معلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم لأجل رفع مستوى فعالية الفرد في المجموعة أو المؤسسة، بهدف إعدادهم إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمؤسسة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها.

فالوحدة التنظيمية التي تتولى إدارة التدريب في المؤسسة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المؤسسة، ورصد المشكلات التي تصاحب الأداء بشكل مستمر، بحيث تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها.

حيث يوجد في المؤسسة احتياجات تدريبية:

1. اعتيادية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد.

2. وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية.

وتأتي احتياجاتهم لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين ومعلوماتهم أو اتجاهاتهم.

إضافة إلى احتياجات غير تقليدية، كأن تجد المؤسسة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، حيث تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث، وهو النوع الذي يهمننا في بحثنا هذا (أبو شيخه، 2000، ص25).

### 1.6.2. أهمية التدريب:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وأساليب وأسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية، و بذلك يؤدي إلى تحسين أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و بينهم و الإدارة.

### 2.6.2. الاهتمام ببيئة العمل: (Improving Work Environment)

هو تأمين بيئة عمل جيدة توفر للعاملين شعور الانتماء لهذه المؤسسة، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات، فالبيئة المثالية للعمل تساهم في رفع أداء وكفاءة الموظف ورفع إنتاجيته بفعالية، مما ينعكس على تطور المؤسسة وتميزها.

ويعرف Robert Levering، المؤسس المشارك لمؤسسة « Great Place to Work Institute»، ومؤلف 7 كتب عن قضايا بيئة العمل وعالم الشركات، أفضل بيئة عمل من خلال خلاصة مقابلات مع مئات الموظفين من 12 أفضل أماكن للعمل حول العالم بالقول إنها حيث تثق في الأفراد الذين تعمل لهم، وأن تفخر وتعتز بما تعمل، وأن تستمتع مع الأفراد الذين تعمل معهم. ([www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com))

فإن هذا المكون هو الذي يعنى بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، عبر إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة التي توفر للعاملين أداء أعمالهم بإنتاجية عالية. حيث أن هناك فرقاً بين الصحة المهنية والسلامة المهنية:

فالصحة المهنية: تعنى بردود أفعال الفرد تجاه بيئة العمل الخاصة بهم.

السلامة المهنية: بنظم العمل أكثر مما تعنى ببيئة العمل.

حيث يرتبط أداء أي وظيفة بمجموعة من المخاطر، ويمكن تصنيفه وفقاً للعوامل المسببة لها:

مخاطر فيزيائية: الضوضاء والاختناق.

مخاطر كيميائية (مخاطر بيولوجية): عن طريق انتقال الجراثيم.

مخاطر ميكانيكية: من خلال استخدام الآلات بطريقة غير سليمة.

مخاطر نفسية: من خلال عدم تهيئة العامل نفسياً و ذهنياً (أبو شيخة، 2000، ص 25).

### 3.6.2. أهمية الاهتمام ببيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل أحد أهم أسباب استقرار الكفاءات في المؤسسات، فبصور عامة الاهتمام ببيئة لا تؤدي فقط إلى استقطاب الكفاءات واستبقائها بل تجعلها أكبر عطاء وجهد من أجل الإبداع المستمر، إضافة إلى الولاء للمؤسسة، التي تجعل من الموظف يعمل وكأنه شريك وليس أجيراً يحرص على مصلحة المؤسسة ويهتم بأن يستمر بها التفوق والتميز.

### 4.6.2. تقييم الأداء:

النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل و واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها من خلال عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع.

حيث أن تقييم الأداء هو الذي يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل السير بخطى مستقبلية، كما يزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد.

ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً (السالم، حرحوش، عادل، 2002، ص 74).

وترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات التأهيل وشروط الأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى (الصيرفي، 2003، ص 26).

وتؤكد معايير تقييم أداء العاملين على جانبين، هما:

موضوعي: يركز على كمية الإنتاج والنوعية والسرعة وتحقيق الأهداف.

سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابليات والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب (الهيئي، 2000، ص36).

### 5.6.2. أهمية تقييم الأداء:

تتجسد أهمية تقييم الأداء من خلال (نصر الله، 2001، ص21):

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين و مشكلاتهم.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، وفي رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب و توفير المكافآت والحوافز للعاملين.

### خلاصة:

نلاحظ اليوم اهتماما كبيرا بفن قيادة الموارد البشرية في المصارف في ظل المتغيرات والتحولت العالمية، فالمطلوب الآن ليس القيادة التي تتعامل مع الوضع القائم، وإنما المطلوب هو القيادة التي تسعى إلى تحويل الحاضر إلى مستقبل أفضل، وتدير التغيير الذي هو حادث لا محالة (كنعان، 1998، ص68)

مما سبق نخلص إلى كون إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات استمرارية البنك والمحافظة على مكانته في ظل السوق العالمية التي نشهدها، وما ينطوي عن هذا الالتزام من تميز في الخدمات و الانفراد بها، الأمر الذي أكسبها أهمية و حيوية خاصة تتطلب مؤهلات غير تقليدية لشغل الوظائف الإدارية.

فبعد أن كان ينظر إليها بوصفها أدوات الإنتاج أصبحت تمثل موردا مهما من موارد المؤسسة، بما تحمله من فكر ومعرفة تولدت لديها نتيجة لاحتكاكها بالعمل، واكتسابها المهارات والخبرات اللازمة لأدائه، وعليه فإن الأمر يستدعي تبني وجهات نظر جديدة اتجاهاها، و إدراك الأهمية الحقيقية والدور الأساسي الذي تؤديه لإنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ( أبو شيخة، 2000، ص69).

خصوصاً في ضوء التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجي، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، فلم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافياً، لإدارة الموارد البشرية.

**الفصل الثالث:**

**الأداء الوظيفي**

## تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

من خلال الوصول الى تلك الأهداف تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.....الخ

### 1.3. مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

#### 1.1.3. المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (ابن منظور، مجلد14، ص26)

#### 2.3.1. المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

" الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به " (أحمد، 1984، ص166)

" ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين

"الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (رواية، 2003، ص209)

" الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية". (عبد الملوك، 2001، ص86)

" الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " (محمد، 2003، ص219)

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

-ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. (صلاح الدين، 2005، ص175)

\*تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس."(عبد الباربي، 2003، ص25)

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### 2.3. محددات الأداء الوظيفي

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- **إدراك الدور:** ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (رواية، 1999، ص216)

### 3.3. أنواع الأداء

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك: (عادل، 2002، ص05) فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

**1.3.3. حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

**أ/الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

\***الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\***الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

\***الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

**ب / الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

### 2.3.3. حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**أ / الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

**ب /الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (عمر، 1988، ص56)

### 4.3. أبعاد الأداء

تعنى بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

### 1.4.3. كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### 2.4.3. الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

### 3.4.3. نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة . (محمد، 2003، ص220)

### 5.3. تقييم الأداء الوظيفي

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

### 1.5.3. تعريف تقييم الموارد البشرية -الأفراد:

ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم". (محمد، 2003، ص294)

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ". (أحمد، 2005، ص284)

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو إستحقاق معين) ممتاز، جيد جدا، مقبول "ضعيف، ضعيف جدا.... (عبد الغفار، 2006، ص361)

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

### 2.5.3. عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه". (حمداوي، 2004، ص123)

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة. كما أنها تعد -عملية تقييم الأداء " -استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل". (حسن، 2002، ص362)

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

### 3.5.3. أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي: (جمال الدين، 2006، ص407)

#### أ / أغراض إستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي. ففي دراسة حديثة، تبين ان 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

#### ب / أغراض إدارية:

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فان العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها " شر لابد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

#### ج / أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل . عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتردة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ

ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.
- ✚ تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

### 4.5.3. القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم % 6 بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%.

#### - التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص. (عبد الغفار، 2006، ص366)

#### - التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم:

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد. (جمال الدين، 2006، ص444)

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

#### - التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات....الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل -من ناحية أخرى- إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين. (عبد الغفار، 2006، ص367)

#### - التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة..إلخ فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة. (جمال الدين، 2006، ص445)

#### 6.5.3. محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي: (جمال الدين، 2006، ص446)

أ -محور معدلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيفي على العاملين جواً من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

**ب -محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه.ومما يؤخذ على هذا المحور :صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

**ج -محور الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك الى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

**د -محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء الى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور :عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا، وبالرغم من هذا فان المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

### 7.5.3. طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم .وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل و انعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع:

منهجية

الدراسة

## تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

#### 1.4. الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها. ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية على أنها: " عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة "

(جيدير، 2004، ص26-27)

وفي هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المركب المختار للدراسة والاتصال ببعض الموظفين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة.

وعلى هذا الأساس قمت بإجراء الدراسة الاستطلاعية كانت بدايتها إلى ديوان مركب الشباب والرياضة حيث دامت أسبوع من 2021/05/03 على غاية 2021/05/06، حيث وقفت على الظروف التي سيتم فيها اجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة.

ومن خلال ما سبق اتضح لنا الصورة أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد مناقشتها وعلى واقع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وعدد العينة التي نأخذها في الدراسة، ومن خلاله تم أخذ عينة مكونة من 6 موظفين بهدف حساب معامل الثبات للأداة ألفا كرونباخ.

## 2.4. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش عمار، 1995، ص43)؛ فإن موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46) كما يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1998، ص80)

## 3.4. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

**1.3.4. المتغير المستقل:** يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص134) ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: الرقابة الإدارية.

**2.3.4. المتغير التابع:** هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص134).

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: مردود العاملين.

#### 4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد، 1999، ص181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة لولاية المسيلة المقدر عددهم 45 عمال.

2.4.4. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه. (محمد، 1999، ص181).

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (40) موظف، وذلك مع عدم استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

#### 5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

يشير محمد شفيق " أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها، وكشف ارتباطا بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا. (محمد، 1998، ص111)

لهذا فقد قمنا بتصميم استمارة استبيان أو لية تم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم.

#### 1.5.4. أداة استمارة الاستبيان:

إن الوسائل المستعملة في جمع البيانات الميدانية تفرضها طبيعة الموضوع والمنهج المتبع، لهذا فإن الأدوات التي استعملناها تتمثل في الاستمارة والتي تعرف كما يلي:

- مجموعة أسئلة عامة التي يجيب عنها المبحوث وهي محضرة ومحددة من طرف الباحث.
- مجموعة أسئلة محضرة من طرف الباحث ومدونة، وتطرح شفويا للمبحوث من طرف الباحث.
- أداة ووسيلة لاستكشاف إجابات محددة ومضبوطة ومباشرة لمجتمع الدراسة.
- وسيلة لجمع البيانات وتعتمد على مجموعة من الأسئلة تتم الإجابة عنها من طرف المبحوث أو المبحوثين.

- أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتساعد الملاحظة وتكملها، وأحيانا تكون الاستمارة الأداة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية. (زرواتي، 2007، ص220)

وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية.(ملحق 01).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 18 سؤال موجهة لعينة من الموظفين والمقسمة على ثلاث محاور:

- المحور الأول: للأسلوب الإشرافي دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.
- المحور الثاني: للرقابة الذاتية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.
- المحور الثالث: للتقارير الإدارية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.

#### 6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

##### 1.6.4. صدق أداة الدراسة:

##### أ. الصدق الظاهري

بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) ويعرف الصدق الظاهري بأنه: "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة(الملحق 01)، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبندود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

#### 2.6.4. الدراسة الاستطلاعية:

بعد تصميم الأولي للأداة الدراسة ننتقل الى الخطوة التالية وهي التجريب الأولي للاستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح المحكمين ليست بديلا عن الدراسة الاستطلاعية، فهذه الدراسة تأتي مساندة ومدعمة لآراء وتحليل المحكمين ومتممة له. ويترتب علينا هنا أن نختار عينة (استطلاعية) من تمع الدراسة نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد. وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 20 أو 30 شخصا في حالات وقد يكون من الضروري تجاوز هذا العدد بكثير في حالات أخرى. (ميخائيل، 2016، ص106)

#### - أهداف الدراسة الاستطلاعية:

وتُحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الاستبيان حيث تقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعدها ويمكن القول أن الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هي كالاتي:

- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.
- اعداد استبيان ملائم للدراسة من حيث: (صياغة الجيدة لعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان، عدد العبارات كل بعد)
- حساب الصدق وثبات الاستبيان.
- عدد أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة الاستطلاعية، تضمنت (6) فردا وتم إخضاع نتائج اجاباتهم لإختباري الصدق البنائي لمحاوور الاستبيان.

#### 3.6.4. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (1): يوضح متوسط نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الأول
0.000	0.741	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: المحور الأول يمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة (sig) (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (2): يوضح متوسط نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثاني
0.000	0.712	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة (sig) (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني صادقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (3): يوضح متوسط نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثالث
0.000	0.750	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

**التعليق:** من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة (sig) (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث صادقة.

#### 4.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ والذي يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل Cronbach's Alpha: (مصطفى، 2018، ص149)

#### جدول رقم (4): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعاً ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

Sours: Mana carricano et Fanny Pujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (5): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ	محاور الاستبيان
نتيجة الاختبار	عدد العبارات		
ثابت	06	0.711	المحور الأول
ثابت	06	0.698	المحور الثاني
ثابت	06	0.714	المحور الثالث
ثابت	18	0.707	جميع فقرات المقياس

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.711 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.698 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.714 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.707 ويضم 18 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

وتم تحديد الاستجابة على عبارات الاستبيان ضمن البدائل التالية:

لا	نوعا ما	نعم	البدائل
01	02	03	درجات القياس

#### 7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بغرض معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين مردود العاملين، دراسة ميدانية ديوان مركب الشباب والرياضة، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا<sup>2</sup>: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

ترجع النشأة الأولى لاختبار كا2 إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرين وهي تعد من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية وأكثرها شيوعاً لأنها لا تعتمد على شكل التوزيع ولذا فهي تعد من المقاييس اللابارامترية أي مقاييس التوزيعات الحرة ولأنها تحسب لكل خلية من خلايا أي جدول تكرارى ثم تجميع القيم الجزئية للحصول على القيمة الكارلية لكا.2

#### 8.4. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.8.4. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى ديوان مركب الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2.8.4. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين والعاملين.

3.8.4. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر جانفي أما المقياس فتم تحضيره في شهر مارس، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2021/05/16 على غاية 2021/05/27، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفرغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج (spss).

## خلاصة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

## الفصل الخامس :

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

## 1. عرض النتائج:

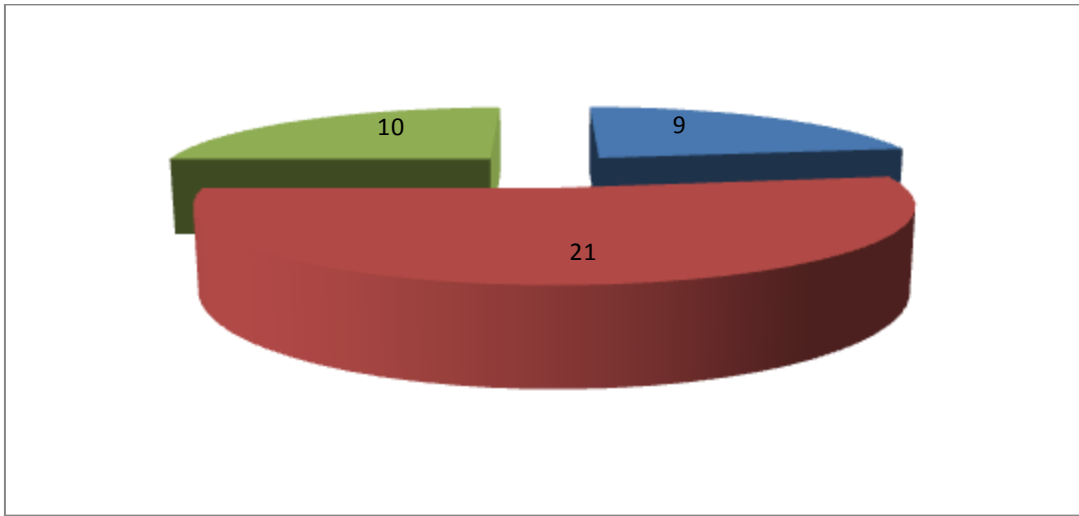
### 1-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

العبارة 1: ألتزم بالحضور بتوقيت العمل دائما.

جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						22.50	09	لا
دال	0.036	2	5.991	a6.650	40	25.00	10	نوعا ما
						52.50	21	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (1): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.

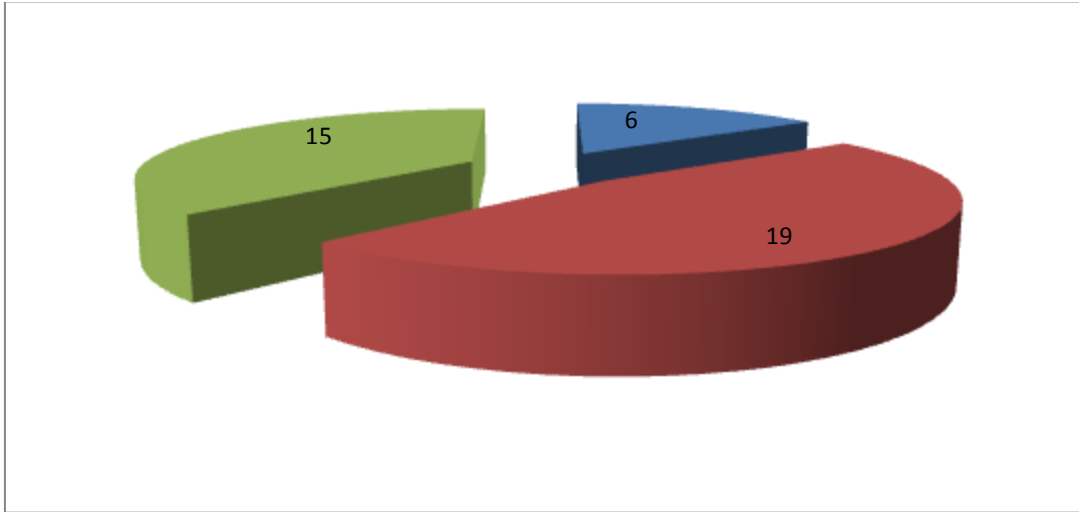
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (1) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 52.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 25.00%، لا بقيم مشاهدة 09 وبنسبة 22.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة برون أنه ملتزمون بالحضور بتوقيت العمل دائما.

العبارة 2: دائما ما تتم عملية الرقابة في مؤسستك.

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا
دال	0.036	2	5.991	a6.650	40	37.50	15	نوعا ما
						47.50	19	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (2): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.

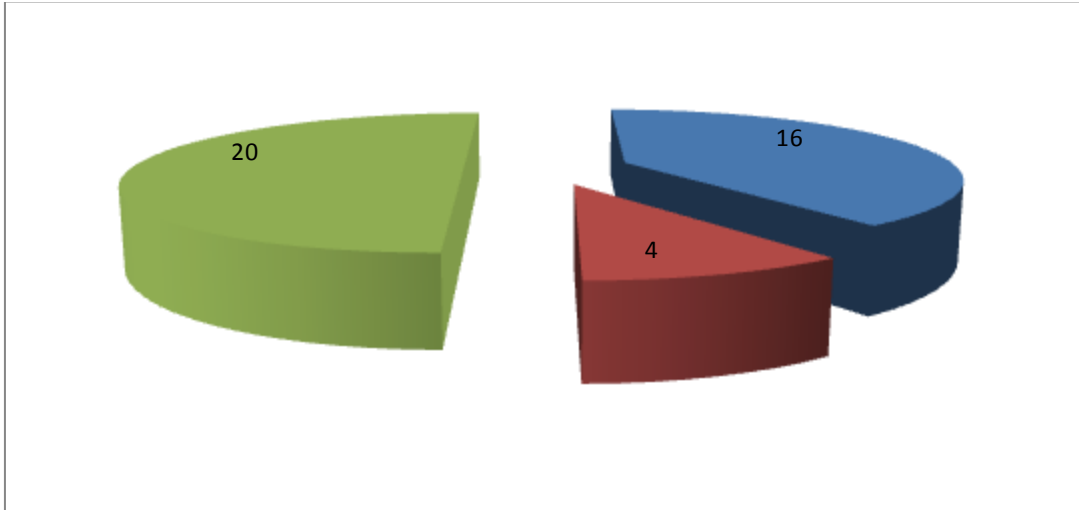
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (2) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 37.50%، لا بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 6.650 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة برون أنه دائما ما تتم عملية الرقابة في المؤسسة.

العبارة 3: الفائدة من إجراء العملية الرقابية رفع مستوى الأداء والانضباط.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						40.00	16	لا
دال	0.007	2	5.991	a9.800	40	10.00	04	نوعا ما
						50.00	20	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (3): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.

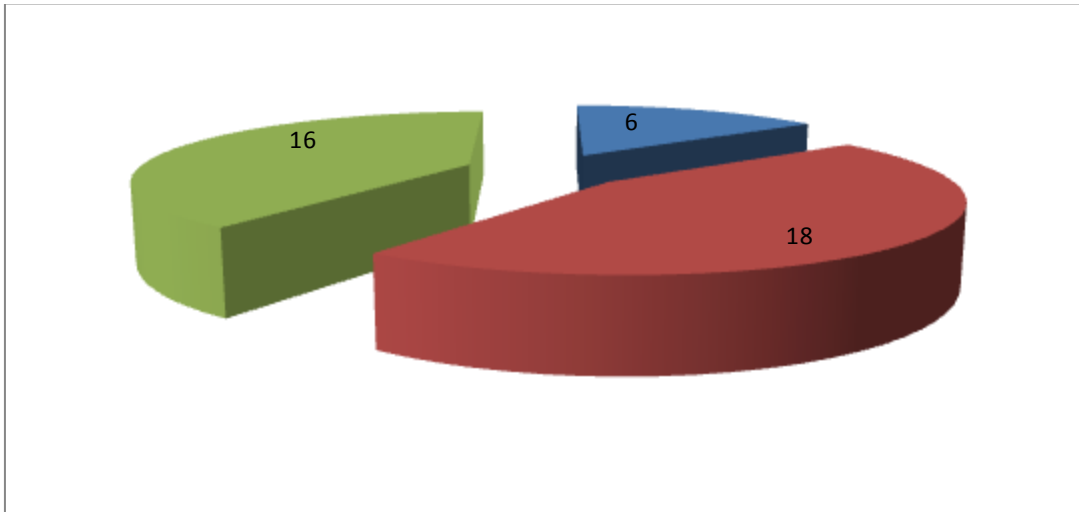
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (3) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، لا بقتيم مشاهدة 16 وبنسبة 40.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 04 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a9.800 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة برون أن الفائدة من إجراء العملية الرقابية رفع مستوى الأداء والانضباط.

العبارة 4: هناك رقابة ممارسة في الإدارة التي تنتمي إليها من طرق المدير .

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا
دال	0.045	2	5.991	a6.200	40	40.00	16	نوعا ما
						45.00	18	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (4): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 4.

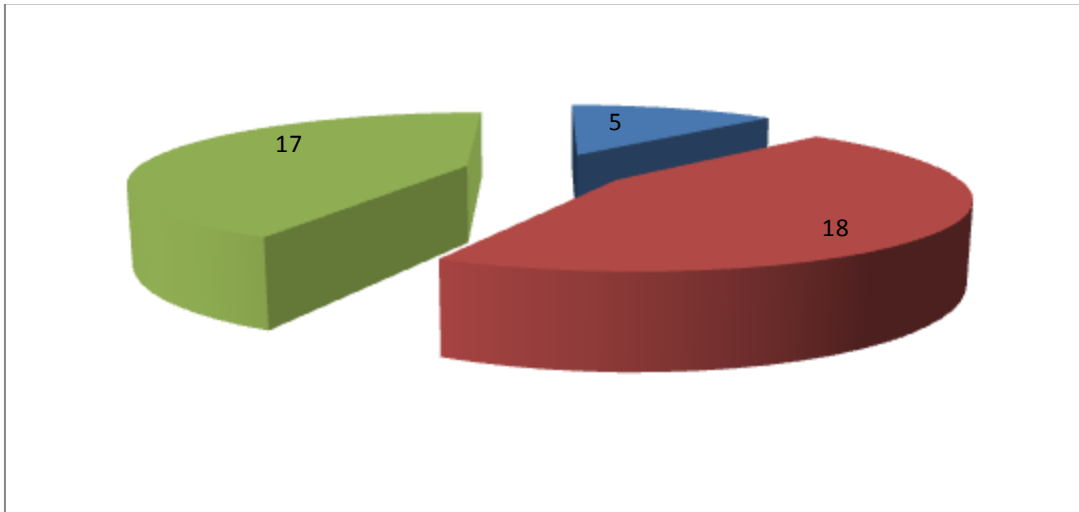
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (4) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 45.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 40.00%، لا بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a6.200 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه توجد رقابة ممارسة في الإدارة التي تنتمي إليها من طرق المدير .

العبارة 5: يساهم المشرف على انضباطي داخل المؤسسة.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						12.50	05	لا
دال	0.020	2	5.991	a7.850	40	42.50	17	نوعا ما
						45.00	18	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (5): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.

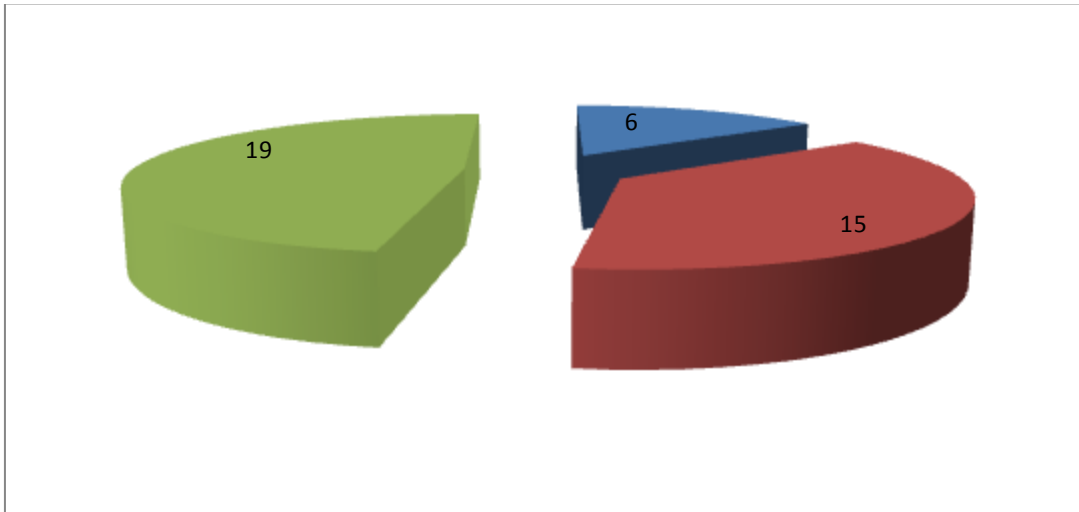
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (5) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 45.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 12.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a7.850 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن المشرف يساهم على انضباطي داخل المؤسسة.

العبارة 6: يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في مؤسستك بالموظف وعمله.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا
دال	0.036	2	5.991	a6.650	40	37.50	15	نوعا ما
						47.50	19	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (6): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (6) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 37.50%، لا بقيتم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a6.650 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة برون أن المسؤول يهتم عن العملية الرقابية في مؤسستك بالموظف وعمله.

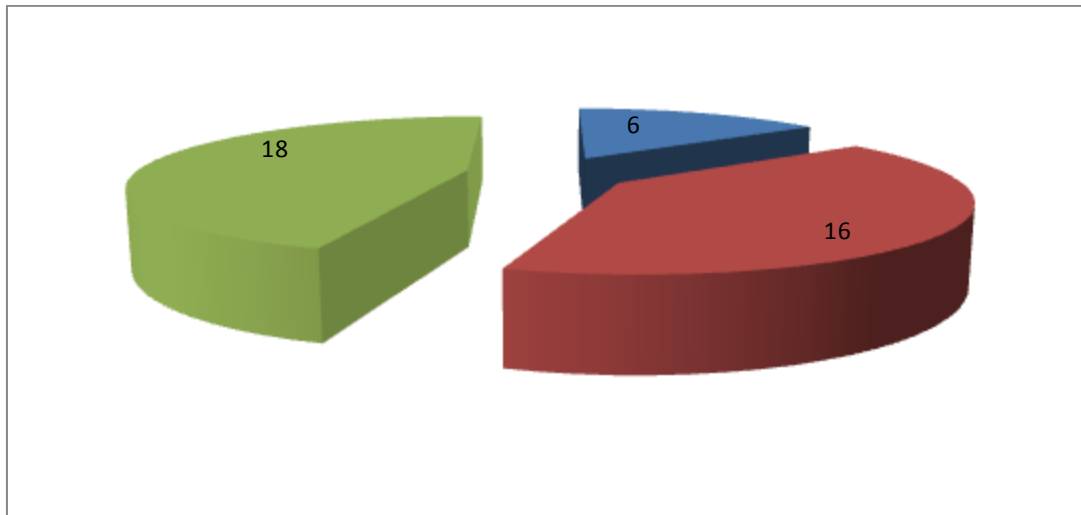
1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

العبارة 7: توجد علاقات إنسانية بينك وبين مشرفك.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	06	15.00	40	a6.200	5.991	2	0.045	0.05
نوعا ما	16	40.00						
نعم	18	45.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (7): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 7.

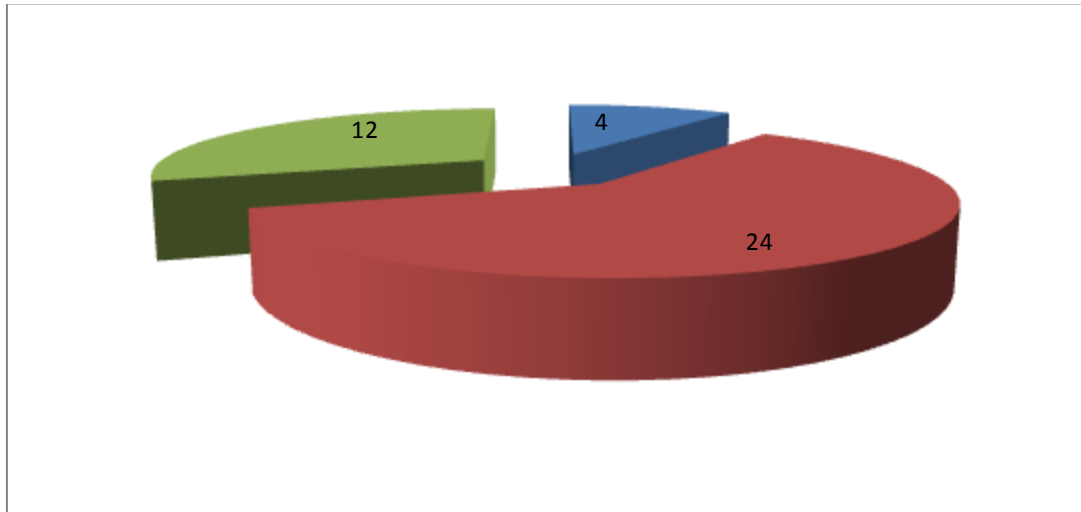
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (7) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 45.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 40.00%، لا بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a6.200 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة برون أنه توجد علاقات إنسانية بينك وبين مشرفك.

العبارة 8: افتخر بمؤسستي عند الحديث عنها مع الغير.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا
دال	0.001	2	5.991	a15.200	40	30.00	12	نوعا ما
						60.00	24	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (8): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.

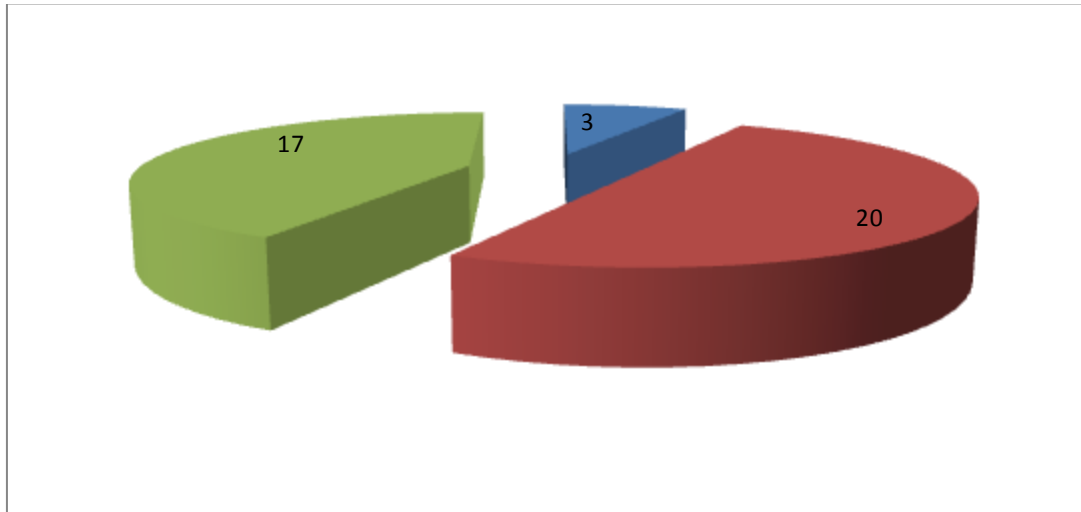
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (8) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 60.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت وبنسبة 15.200a وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأنهم يفتخرون بمؤسستهم عند الحديث عنها مع الغير الرياضيين.

العبارة 9: مناخ العمل ملائم للقيام بأقصى أستطيع من جهد.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						07.50	03	لا
دال	0.002	2	5.991	a12.350	40	42.50	17	نوعا ما
						50.00	20	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (9): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.

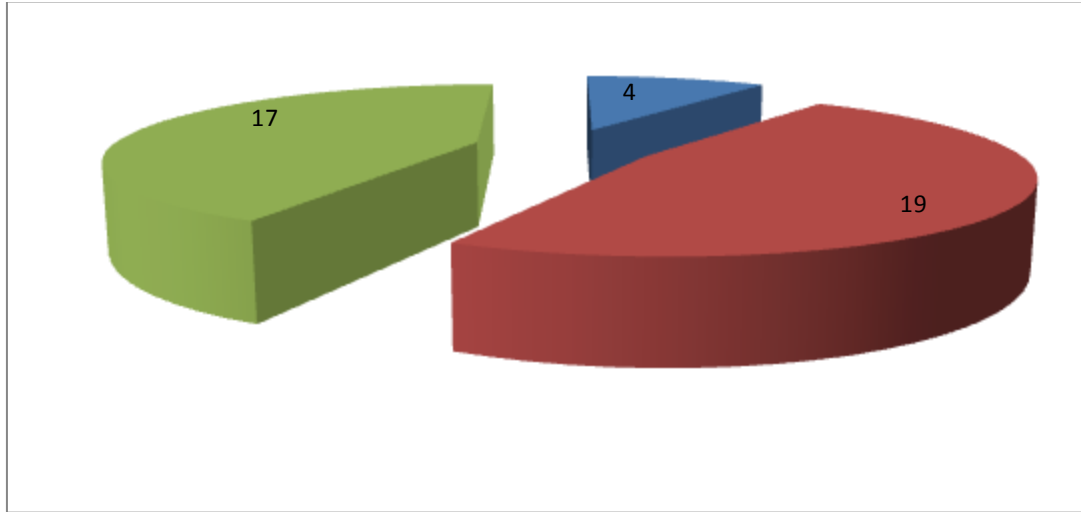
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (9) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 03 وبنسبة 7.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a12.350 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن مناخ العمل ملائم للقيام بأقصى جهد أستطيع.

العبارة 10: هل أنت متمسك بأخلاقيات المهنة التي تمارسها.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا
دال	0.007	2	5.991	a9.950	40	42.50	17	نوعا ما
						47.50	19	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (10): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.

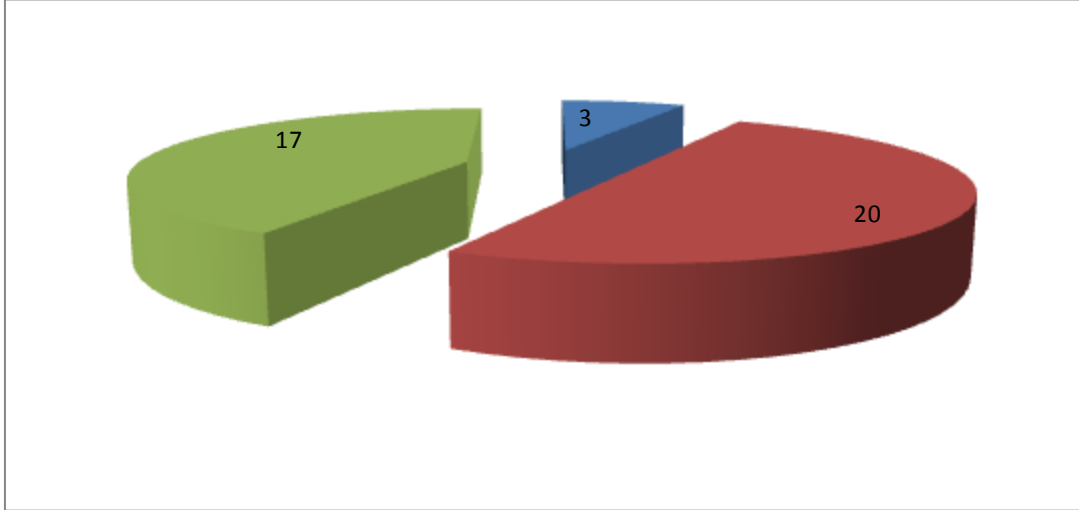
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (10) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a9.950 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون هل أنهم متمسكون بأخلاقيات المهنة التي يمارسونها.

العبارة 11: هل تجد نفسك في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواك الدراسي.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	03	07.50	40	a12.350	5.991	2	0.002	0.05
نوعا ما	17	42.50						
نعم	20	50.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (11): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 11.

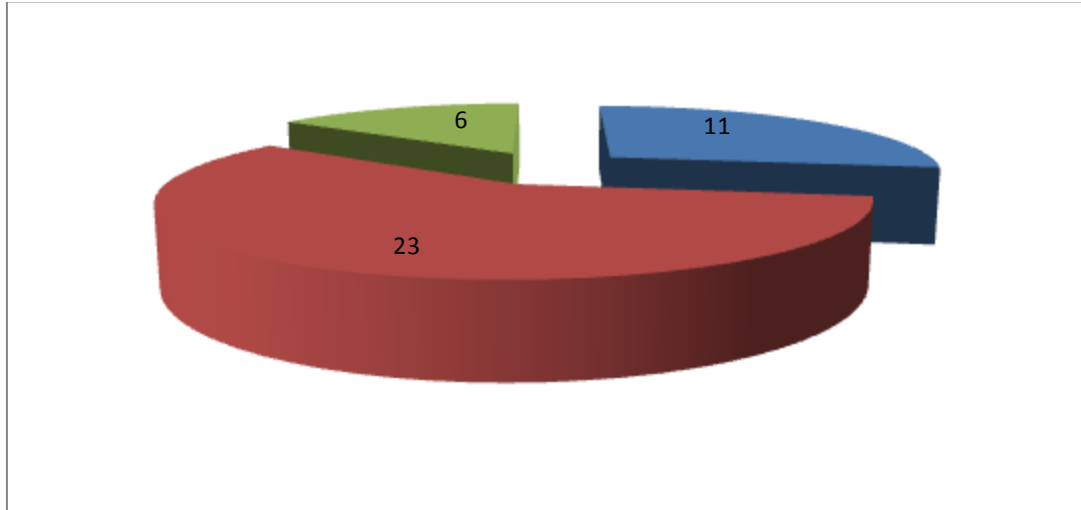
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (11) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 07.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a12.350 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنهم في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواهم الدراسي.

العبارة 12: هل تحاول إضافة بعض القيم الإنسانية والأخلاقية لزملائك.

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						27.50	11	لا
دال	0.003	2	5.991	a11.450	40	15.00	06	نوعا ما
						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (12): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 12.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (12) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، لا بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 27.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنهم يحاولون إضافة بعض القيم الإنسانية والأخلاقية لزملائك الرياضية.

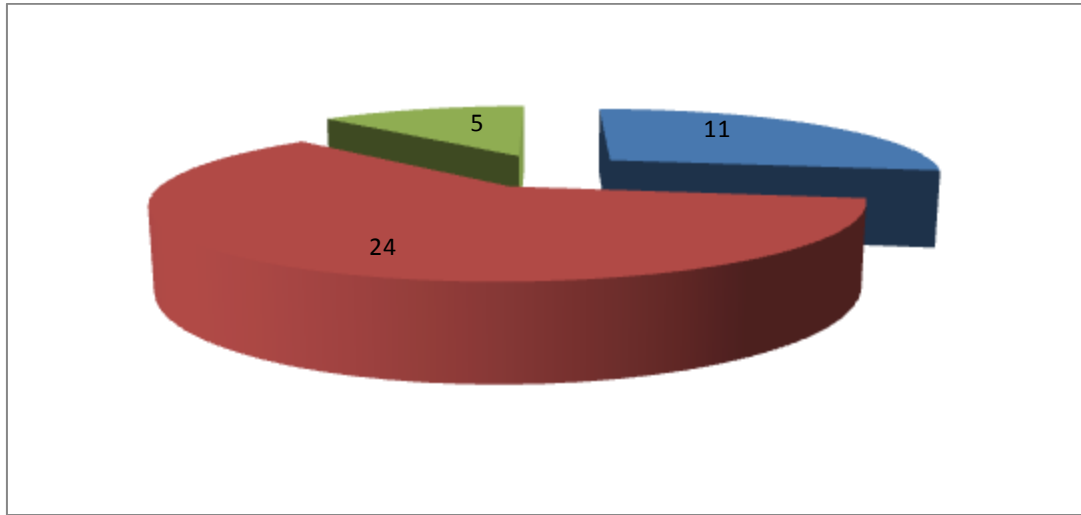
1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث:

العبارة 13: هل تلاؤمك الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستك.

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						27.50	11	لا
دال	0.001	2	5.991	a14.150	40	12.50	05	نوعا ما
						60.00	24	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (13): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 13.

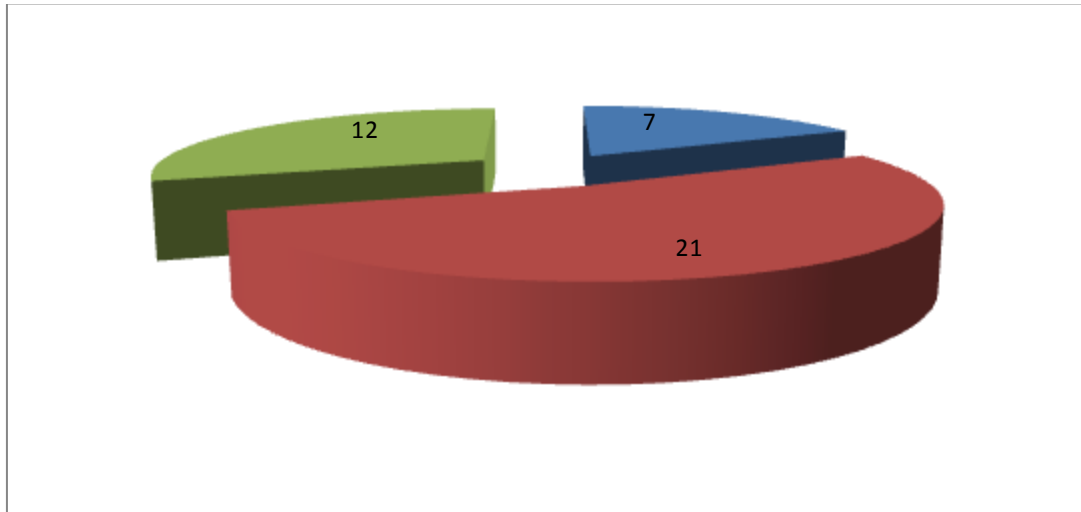
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (13) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 60.00%، لا بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 27.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 12.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a14.150 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الوسائل الرقابية تلاؤم التي تمارس في مؤسستك.

العبارة 14: هل تجد أن التقارير الإدارية قادرة على زيادة مسؤوليتك كموظف.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						17.50	07	لا
دال	0.023	2	5.991	a7.550	40	30.00	12	نوعا ما
						52.50	21	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (14): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 14.

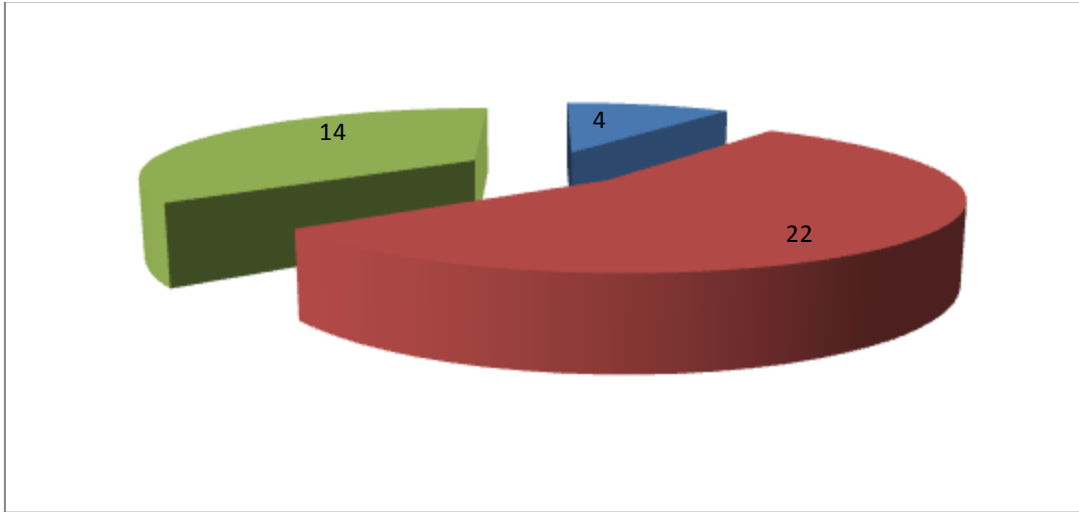
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (14) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 52.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 07 وبنسبة 17.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a7.550 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن التقارير الإدارية قادرة على زيادة مسؤولية موظف.

العبارة 15: هل تقبل بالعمل الإضافي في مؤسستك دون مقابل.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						55.00	22	نعم
دال	0.002	2	5.991	a12.200	40	35.00	14	نوعا ما
						10.00	04	لا
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (15): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 15.

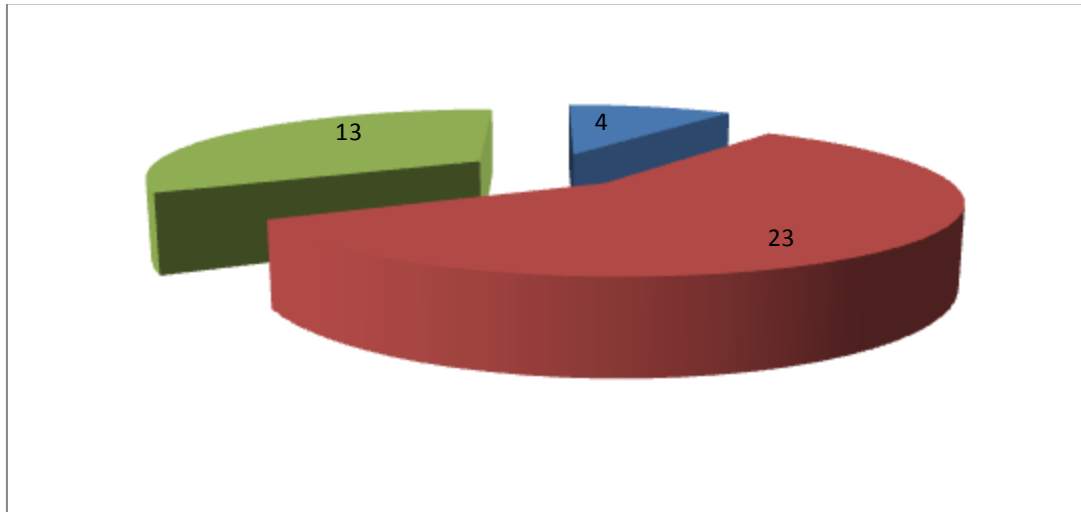
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (15) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 55.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 14 وبنسبة 35.00%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a12.200 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يقبلون بالعمل الإضافي في المؤسسة دون مقابل.

العبارة 16: في حال شعورك بتراجعك في تحمل مسؤولياتك هل تحاول تحسين أدائك.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا
دال	0.001	2	5.991	a13.550	40	32.50	13	نوعا ما
						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (16): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 16.

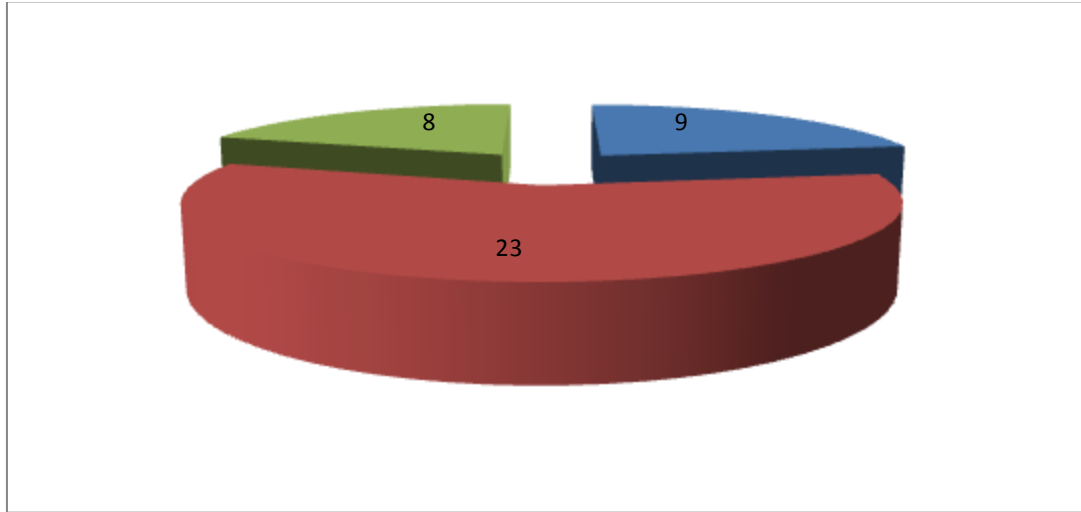
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (16) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 32.50%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت a13.550 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه في حال شعورك بتراجعك في تحمل مسؤولياتك تحاول تحسين أدائك.

العبارة 17: هل الصرامة في التقارير الإدارية تزيد من مسؤوليتك.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						22.50	09	لا
دال	0.005	2	5.991	a10.550	40	20.00	08	نوعا ما
						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (17): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 17.

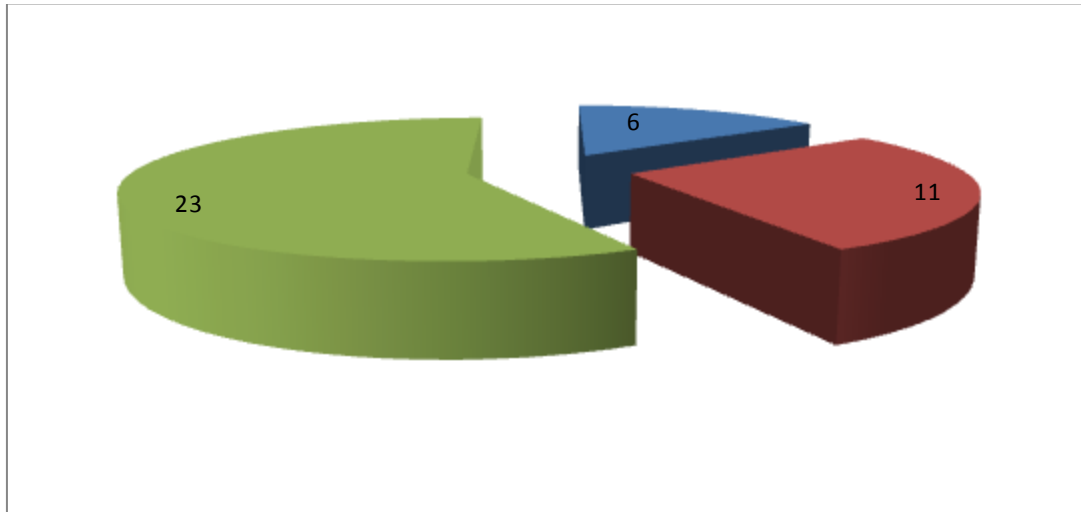
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (17) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، لا بقيم مشاهدة 09 وبنسبة 22.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 08 وبنسبة 20.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) لمحسوبة بلغت a10.550 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الصرامة في التقارير الإدارية تزيد من مسؤوليتهم.

العبارة 18: هل تتماشى التقارير الإدارية مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا
دال	0.003	2	5.991	a11.450	40	27.50	11	نوعا ما
						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (18): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 18.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (18) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.58%، نوعا ما بقيتم مشاهدة 11 وبنسبة 27.50%، لا بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت وبنسبة 11.450a وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون التقارير الإدارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة.

## 2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

### 2-1- عرض نتائج الفرضية اولى ومناقشة نتائجها:

من خلال الجداول السابقة نجد أن معظم أسئلة المحور 01 دالة إحصائياً لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإجابة نعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن للأسلوب الإشرافي دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.

وتعتبر الرقابة وظيفية من الوظائف الإدارية، و تعني قياس و تصحيح أداء المرؤوسين، للتأكد من أن الأهداف والخطط المسطرة قد تم تنفيذها بشكل مرض، كما تعني الرقابة الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال ومراجعتها وفقاً للخطط الموضوعية.

وهذا ما أشارت إليه هذا دراسة بو عبد الله ادريس بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة" دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة ولاية الوادي، مذكرة لنيل ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي والتعرف على مدى التزام الموظفين بالعملية الرقابية ودور كل من الإشراف والتوجيه والمتابعة في تحقيق الانضباط والمسؤولية داخل المؤسسة، حيث انطلقت الدراسة من:

- الفرضية العامة:

الالتزام التنظيمي من طرف الموظف داخل البلدية له علاقة مباشرة بالرقابة الإدارية من خلال أنماط الإشراف والتوجيه والمتابعة

- الفرضيات الفرعية؛ " يؤدي الإشراف على الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الرغبة في العمل. يؤدي توجيه الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق المسؤولية في العمل. " يؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وذلك بمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث الذين يمثلون الموظفين والحراس والعمال المهنيين وسائقين، حيث ضمت العينة 83 مفردة من موظفي بلدية لمرارة الوادي، حيث تعددت أدوات جمع البيانات من ملاحظة وأستبيان بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية معامل الارتباط.-

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية البلدية إلى نظام رقابي يعمل على مسايرة الأهداف وهذا من معاناة المشرف الطريقة العمل وكذلك شعور الموظفين بالارتياح لملاحظاته فهذا ما يزيد في الرغبة على العمل والولاء والانتماء للمؤسسة.
- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية إلى وضع ضوابط تحدد عملية الإشراف على الموظف وهذا لعدم تطبيق اللوائح والقوانين.
- تساهم عملية اتصال المشرف بالموظفين في زيادة الرغبة في العمل.
- تقوم المؤسسة الخدماتية بعملية توجيه قبل اكتشاف الأخطاء ما ينعكس على الموظف بالمسؤولية والالتزام في العمل.
- شدة وصرامة القوانين بالإضافة إلى المراسلات الرسمية تجعل الموظف يمتاز بالالتزام والمسؤولية في العمل وذلك من خلال عملية توجيه المسئول.
- تؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل.
- يساهم التعامل في الغياب بدون مبرر إلى الانضباط التنظيمي وهذا نتيجة المتابعة المستمرة.
- المتابعة الصارمة من طرف السلطة الرسمية تزيد من انضباط الموظف وعليه فإن المتابعة المستمرة تؤدي إلى الانضباط التنظيمي. لقد أفادت هذه الدراسة السابقة دراستنا الحالية في إثراء الجانب النظري في مجال طبيعة الرقابة الموجودة في المؤسسات الجزائرية وخاصة الخدماتية منها، وذلك من خلال معرفة مختلف أنماطها وتسلط الضوء على الالتزام التنظيمي كمؤشر من المؤشرات التي تؤدي إلى زيادة الأداء. أما الاختلاف بين الدراستين فيمكن في المتغير الثاني حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، في حين تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تقييم كفاءة أداء العامل.

## 2-2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

من خلال الجدول السابق نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائياً لصالح اجابة أكثر تكرارا دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات لصالح نعم ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن للرقابة الذاتية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة. وهذا حسب آراء واتجاهات موظفين بديوان مركب الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

هذا والرقابة الذاتية هي الأساس في بناء شخصية قوية لدى الفرد، فهي تعني امتلاك الفرد القدرة على المراقبة الذاتية والتفكير الجيد في العمل قبل القيام به، ومن ثم القيام بالأعمال الصحيحة، وترك الأعمال الخاطئة التي قد تكون لها نتائج غير مرضية من المجتمع الذي يعيش فيه، كما أن قدرة الفرد على مراقبة نفسه وتعديلها، والعمل على تقويمها، تمنحه الثقة بنفسه، لأن هذه القدرة تدار ذاتياً، وبمعزل عن الإدارة الخارجية من قبل الآخرين، فهي تبعده عن الانغماس الزائد في الملذات، وتسمح له بالتركيز على المسؤوليات، فهي تساعده على استخدام عقله للسيطرة على عواطفه.

هذا ما أشارت إليه دراسة بن عطية سمير " الرقابة الإدارية و دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية"، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2015، أهداف الدراسة: -البحث عن الدور الذي تلعبه 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.

- إبراز السلوك الإنساني في التنظيم و مدى التزام ممثليه و تمسكهم بأساليب الرقابة و وسائلها.
- الوصول إلى إثبات أن الرقابة ليست بالسلبية التي يظنها العاملین بأي مؤسسة.
- الوقوف على المعوقات التي تعريها الإدارة في تطبيقها أساليب الرقابة و هذا ما قد ينعكس سلباً على العامل الإداري و على انجازاته و بالتالي تمسكه بالمنطقة.

العينة: اخترت العينة بطريقة عشوائية و تمثلت في 30 إداري في مديرية الشباب و الرياضة. المجال الزمني والمكاني: تمت الدراسة الميدانية في شهر أفريل، تم فيها توزيع الاستبيان على الإداريين في

مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. المنهج المستخدم: المنهج الوصفي. الأدوات المستعملة: الاستبيان والمعالجة الإحصائية (spss).

أهم النتائج: تتضح من خلال الفرضيات أن أهم المتغيرات التي تنظم عليها البحث هي: متغير الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل له أبعاده (الأسلوب الإشرافي، الرقابة الذاتية، التقارير الإدارية، و قد اهتمت بهذه الأبعاد نظرا لأهميتهم حيث أنه من بين أهداف الرقابة الكشف عن مدى انتماء و رضا الموظفين ورؤسائهم عن المؤسسة التي يعملون بها هذا من جانب، إضافة إلى أن الرقابة ليست بالسلبية التي ينظر إليها من طرف الموظفين خاصة في هذا النوع من المؤسسات.

### 2-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها:

من خلال الجدول السابق نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائيا لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات لصالح نعم ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن للتقارير الإدارية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة. وهذا حسب آراء واتجاهات موظفين بديوان مركب الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

والتقارير الادارية هي وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية، المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في مجال اختصاصه، وهي عرض مكتوب لمجموعه من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليل واقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل وحقائق خاصة بمشكلة معينه، تعرض عرضاً تحليلياً، بطريقه مبسطه، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

هذا ما أشارت إليه دراسة بريش ريمة بعنوان الرقابة الإدارية على المرافق العامة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة الرقابة الإدارية لحماية المرافق العامة من خلال اكتشاف الأخطاء وعلاجها وتقديم الاقتراحات اللازمة لها، والتركيز على مدى فعالية الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف المنشودة لرفي وإعمال هذه المرافق.

حيث تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا من خلال شرح دور هذا الجهاز الرقابي وطبيعة عمله وإجراءات تطبيقه وتنفيذ بنود اختصاصه بالرجوع إلى النصوص القانونية والتنظيمية. لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرقابة الإدارية المستخدمة في المرافق العمومية الجزائرية يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتحريرات والمراجعة التقنية للعمال، وتعتمد على أنواع التقارير البسيطة ولا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة.

- كثرة المهام الملقاة على عاتق المراقبين، وقلة الاهتمام باللقاءات الدورية مع وجود الكثير من الظواهر السلبية في بيئة العمل من بينها قلة الاهتمام بالأمن وسلامة العاملين مع محدودية الحوافز المادية والاعتماد على التقارير الشخصية التقييم وانعدام الاهتمام بشكاوى الموظفين.

- تأثير النظام الرقابي، وعلم مواكبة الدولة التطورات القطاع الإداري وعدم الاعتماد على خبرات مختصين إلى جانب قلة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.

لقد أفادت هذه الدراسة المسابقة الدراسة الحالية من خلال إثراء الجانب النظري لمفهوم الرقابة الإدارية وتكوين فكرة عن النظام الرقابي الفعال بتسليط الضوء على أهم الأساليب الرقابية الممارسة ومعرفة كيفية تناول هذا الطرح نظريا، ولكن اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث أنها دراسة نظرية فقط أما الدراسة الحالية لديها جانبين نظرية وميدانية، وربطت متغير الرقابة بمتغير تابع هو تقييم الأداء.

#### مناقشة الفرضية الرئيسية:

دور الرقابة الادارية في تحسين مردود العاملين، دراسة ميدانية ديوان مركب الشباب و الرياضة تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقا من معالجة الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة أين نصت على وجود دور كبير للرقابة الادارية في تطوير وتحسين مردود العاملين وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور .

## خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول كل الفرضيات، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل هذا العمل من موظفين ومسيرين ومدراء ومسيرين للرياضة المدرسية.

**الفصل السادس:**

**الاستنتاجات**

**والاقتراحات**

## 1.6. الاستنتاج العام

إن المؤسسة الناجحة هي التي تسهر على الاهتمام بأفرادها وتقديرها لمجهوداتهم في مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية والخدماتية، ومدى قدرتها على التقليل من الضغوطات من خلال إعطاء المزيد من الحرية في التصرف للعامل والتقليل من الصرامة في التعامل وإقامة علاقات إنسانية مبنية على الاحترام والتعاون والثقة فيما بين العمال والمسؤولين لأن هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة في تعديل سلوكيات الأفراد إلى الأحسن وشعورهم بالانتماء الذي يؤثر على أدائهم دون أن ننسى اشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تشعرهم بالمسؤولية اتجاه هذه القرارات التي صاغوها وشاركوا في تسطيرها أي توفير الرقابة اللينة إن صح التعبير حتى يستطيع الفرد القيام بواجباته في ظروف مناسبة مما يؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه.

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول موضوع الرقابة الإدارية ودورها في تحسين مردود العاملين بديوان المركب الرياضي لولاية المسيلة فيما يلي:

- إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.
- الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء.
- قناعة أفراد المؤسسة بأن الرقابة الإدارية و تطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش ومتابعة.
- اعتبار الرقابة عنصر مهم في تطوير المنتج و فعاليته.
- تعود أفراد المؤسسة على أن تقييم أدائهم لن يكون منصفا من طرف المشرفين.

### نتائج اختبار الفرضيات:

- تحققت الفرضية الأولى والتي تنص على أن للأسلوب الإشرافي دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.
- تحققت الفرضية الثانية والتي تنص على أن للرقابة الذاتية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.
- تحققت الفرضية الثالثة والتي تنص على أن للتقارير الإدارية دور في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.

## 2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

### 1.2.6. الاقتراحات:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها و الذي نتولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة و هو الرقابة الإدارية ودورها في تحسين مردود العاملين بديوان المركب الرياضي لولاية المسيلة تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- تحسين ظروف العمل بتوفير كل الشروط الضرورية والأساسية لقيام العامل بأدائه.
- ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد في الأداء و رفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.
- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- على المديرين والرؤساء فتح المجال أمام الموظفين لإبراز قدراتهم الفكرية والابداعية وتنميتها وذلك لا يكون إلا بإشراكهم باتخاذ القرارات ونمهم حرية أكبر في إنجاز الأعمال وتشجيع المبادرات لأن كل هذا يؤثر إيجابا على أدائهم داخل المؤسسة.
- يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام أكثر بالعاملين وإشعارهم بأنهم مورد مهم لا يمكن الاستغناء عنهم.

### 2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

ومن خلال ما سبق نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات البحوث مستقبلية:

- عصرنة الإدارة الرياضية في الجزائر.
- الرقابة الإدارية في الإدارة الرياضية الجزائرية.
- الرهانات المستقبلية للإدارة الرياضية في المحافل الدولية.

## قائمة

## المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### I. قائمة المصادر:

1. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
2. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى (1984): معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شيايب الجامعية / الاسكندرية.
3. أحمد مختار عمر(2008): معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، المجلد 1، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
4. علي بن هادية واخرون(1991): القاموس الجديد للطلاب معجم القبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر.
5. المنجد في اللغة العربية والاعلام، دار المشرق، بيروت، ط 39.

### II. قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

1. ابراهيم قلاتي، قاموس الهدى" مكتب الدراسات"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
2. أحمد ماهر ج (2005): ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الاسكندرية.
3. امطانيوس نايف مخائيل(2016): بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنيها، دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، الأردن.
4. بوحوش عمار(1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
5. ثابت عبد الرحمن ادريس/جمال الدين محمد موسى(2002): الادارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الاردن.
6. جمال الدين محمد المرسي(2006): الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية.
7. حسن ابراهيم بلوط (2002): ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
8. حسن حريم(2006): مبادئ الادارة الحديثة، النظريات، العمليات ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع.

9. حمداوي وسيلة(2004): ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة.
10. رشيد زرواتي (2007): مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة
11. رواية حسن أ(2003): ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر.
12. رواية حسن ب (1999): ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
13. زاهر عاطف عبد الرحيم(2009): الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
14. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة قسنطينة.
15. صالح بن نوار(2006): فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة.
16. صالح مهدي العامري، طاهر الغالبي(2006): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
17. صفوت فرج (2007):القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.
18. صلاح الدين عبد الباقي أ (2005): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر.
19. عادل عاشي (2002): الاداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة.
20. عبد الباري ابراهيم درة (2003): تكنولوجيا الاداء في المنظمات المنظمة -العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
21. عبد الرحمان الضحيان(1994): الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي المعاصر تجربة السعودية، مطبعة المدينة، الرياض، السعودية.
22. عبد الرحمن الصباح(1998): مبادئ الرقابة الادارية المعايير التقييم التصحيح،جامعة عمان الأهلية، الاردن كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
23. عبد السلام ابو قحف(2002): اساسيات التنظيم الاداري، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية.

24. عبد الغفار حفصي ب(2006): السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
25. على عباس(2001): الرقابة الادارية على المال والاعمال، مكتبة الرائد للنشر، الاردن.
26. علي الدين عبد الغاني محمود(2001): إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، دون تاريخ.
28. عمر محمد تومي الشبيلي (1988): علم النفس الاداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
29. فيصل حسونة(2008): ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر للتوزيع، عمان، الأردن.
30. ليتشارلز بيوشر(1960): ترجمة محسن عوض وكمال صالح، أسس التربية البدنية، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر.
31. محمد سعيد أنور سلطان أ (2003): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.
32. محمد سعيد أنور سلطان ب (2003): ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية.
33. محمد شفيق (1998): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
34. محمد عبيدات(1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
35. محمد فريد الصحن واخرون(2002/2001): مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
36. مروان عبد المجيد إبراهيم(2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، ط1، الأردن.
37. معن محمود عياصرة(2008): القيادة والرقابة الادارية واتصال اداري، دار الحامد للنشر، عمان.
38. مهدي حسين زويلف، احمد الفاطمين، الرقابة الادارية مدخل كمي، دار، الحنين مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

39. ناصري حافظ، تأثير الرقابة الادارية على تقييم اداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم الانسانية، محمد خيضر جامعة بسكرة، 2014/201.

40. النمر، سعود بن محمد وخاشقجي، هاني يوسف محمود، محمد فتحي وحمزاوي، محمد سيد(1987): الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط 4، الرياض المملكة العربية السعودية، الفرزدق.

#### رسائل التخرج والمجلات:

1. أحمد بن صالح بن هليل الحربي(2003): الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

2. بريش ريمة: الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن مهدي، ام البواقي، 2013/2012.

3. بو عبد الله ادريس: أثر الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة، دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة، الوادي، مذكرة لنيل ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.

4. صباط يسرى: دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل-، مذكرة ماستر، علوم اجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2017/2016.

5. عبد الله عبد الرحمان النميان(2004): الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

6. عبد الملوك مزهودة (2001): الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1.

7. ناصري حافظ: تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.

### المراجع باللغة الأجنبية

1. Geoges les cuser le control de l'état sur les entreprises nationalisent, thèse, paris ,1959.
2. Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009.

# قائمة الملاحق



## معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي



### استمارة للتحكيم

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: دور الرقابة الادارية في تحسين مردود العاملين، دراسة ميدانية ديوان مركب الشباب والرياضة. وذلك استكمالا لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي. أمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستمارة وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، كما يمكنكم سيدي الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على استبيان الأساليب العلمية الحديثة الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة.

الرقم	العبارات				
	موافق	غير موافق	محايد	مناسبة	تعديل
<b>المحور الأول:</b>					
1.					ألتزم بالحضور بتوقيت العمل دائما
2.					دائما ما تتم عملية الرقابة في مؤسستك
3.					الفائدة من إجراء العملية الرقابية رفع مستوى الأداء والانضباط
4.					هناك رقابة ممارسة في الإدارة التي تنتمي إليها من طرق المدير
5.					يساهم المشرف على انضباطي داخل المؤسسة
6.					يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في مؤسستك بالموظف وعمله
<b>المحور الثاني:</b>					
7.					افتخر بمؤسستي عند الحديث عنها مع الغير
8.					توجد علاقات إنسانية بينك وبين مشرفك
9.					مناخ العمل ملائم للقيام بأقصى أستطيع من جهد
10.					هل أنت متمسك بأخلاقيات المهنة التي تمارسها
11.					هل تجد نفسك في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواك الدراسي
12.					هل تحاول إضافة بعض القيم الإنسانية والأخلاقية لزملائك
<b>المحور الثالث:</b>					
13.					هل تلاؤمك الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستك
14.					هل تجد أن التقارير الإدارية قادرة على زيادة مسؤوليتك كموظف
15.					هل تقبل بالعمل الإضافي في مؤسستك دون مقابل
16.					في حال شعورك بتراجعك في تحمل مسؤولياتك تحاول تحسين أدائك
17.					هل الصرامة في التقارير الإدارية تزيد من مسؤوليتك
18.					هل تتماشى التقارير الإدارية مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة

## ملخص الدراسة

**العنوان:** دور الرقابة الادارية في تحسين مردود العاملين، دراسة ميدانية ديوان مركب الشباب والرياضة

### أهداف الدراسة:

- التعرف على دور الأسلوب الإشرافي في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.
- التعرف على دور الرقابة الذاتية في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.
- التعرف على دور التقارير الإدارية في تحسين مردود العاملين بديوان مركب الشباب والرياضة.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي

**مجتمع وعينة الدراسة:** (40) موظف

**اساليب جمع البيانات:** أداة استمارة الاستبيان

**نتائج الدراسة:** تحققت جميع الفرضيات

**الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:**

### الإقتراحات:

- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- على المديرين والرؤساء فتح المجال أمام الموظفين لإبراز قدراتهم الفكرية والابداعية وتنميتها وذلك لا يكون إلا بإشراكهم باتخاذ القرارات ونمهم حرية أكبر في إنجاز الأعمال وتشجيع المبادرات لأن كل هذا يؤثر إيجابا على أدائهم داخل المؤسسة.
- يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام أكثر بالعاملين وإشعارهم بأنهم مورد مهم لا يمكن الاستغناء عنهم.

### الفرضيات المستقبلية:

ومن خلال ما سبق نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات البحوث مستقبلية:

- عصرنة الإدارة الرياضية في الجزائر.
- الرقابة الإدارية في الإدارة الرياضية الجزائرية.
- الرهانات المستقبلية للإدارة الرياضية في المحافل الدولية.