

جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في ميدان علوم و تقنيات النشاطات
البدنية و الرياضية

الشعبة: إدارة و تسيير الموارد البشرية للمنشآت الرياضية

التخصص : تسيير الموارد البشرية للمنشآت الرياضية

الموضوع :

دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

- دراسة ميدانية على موظفي مديرية الشباب و الرياضة ببومرداس -

إشراف الأستاذ الدكتور:

- خيري جمال

إعداد الطالب:

- تميمونت وليد

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى نحمده حمدا كثيرا طيبا

مباركا فيه على ان وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر وتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور حيري جمال

على ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات وإرشادات وتشجيعات فكان لي

خير عون وسند في إنجاز هذه الرسالة

كما لا أنسى ان أتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور علون رفيق الذي

ساعدني بتوجيهاته القيمة

كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد إلى كل هؤلاء أسمى

معاني الشكر والتقدير.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

* إلى من رعتني بعينها وكستني بجلها وعطفها إلى أحب الناس إلى

قلبي حفظها الله وأبقاها لي تاجا فوق رأسي

إلى.....أمي الحبيبة

* إلى من عرفني الحرف ومسك القلم في المهد الى من أحسن تربيتي

إلىأبي العزيز

حفظه الله وأطال عمره

* إلى إخوتي وأصدقائي وخاصة صديقي نبيل طايبي

* إلى كل من لم يذكره القلم وذكره اللسان

أهديهم هذا العمل المتواضع

شكر و تقدير أ
إهداء ت

الفهرس

الموضوع

- 1- شكر وتقدير: أ
- 2- إهداء: ت
- 3- محتوى البحث: ج
- 4- ملخص البحث: د
- 5- مقدمة: هـ

مدخل عام

- 2- الإشكالية: 4
- 2- الفرضيات: 4
- 3- أسباب اختيار الموضوع: 4
- 2- أهمية البحث: 5
- 5- أهداف البحث: 5
- 6- الدراسات السابقة للبحث: 5
- 7- تحديد المصطلحات والمفاهيم: 8

- الفصل الأول: الرقابة الإدارية

- تمهيد: 14
- I/ الرقابة الإدارية: 15
- 1- مفهوم الرقابة: 15
- 2- أنواع الرقابة : 16
- 1-2 على أساس النتائج : 16
- 2-2 على أساس مستويات الإدارية: 17
- 3-2 على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة : 18
- 4-2 الرقابة التشريعية : 19
- 5-2 الرقابة القضائية: 20
- 6-2 على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: 20
- 7-2 على أساس جوهر الرقابة : 21
- 3- أساليب الرقابة: 22
- 1-3 أساليب تقليدية 22
- 2-3 الأساليب المتخصصة : 24
- 4 - أهمية الرقابة: 25
- 5- أهداف الرقابة: 26
- 6- مبادئ الرقابة الفعالة: 26
- 2-6 مبدأ التكامل و التناسق: 27
- 3-6 مبدأ الوضوح والبساطة: 27
- 4-6 مبدأ سرعة الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء: 27
- 5-6 مبدأ النظرة المستقبلية: 27
- 6-6 مبدأ الدقة: 28
- 7-6 مبدأ الموضوعية: 28
- 8-6 مبدأ الإثارة و القبول من طرف العاملين: 28
- 9-6 مبدأ المرونة: 28
- 10-6 مبدأ الملائمة: 29
- 11-6 مبدأ الواقعية: 29
- 12-6 مبدأ الاستثناء: 29
- II/ الرقابة في الإدارة الإسلامية : 29
- 1- مفهوم الرقابة : 29
- 2- أنواع الرقابة في الإدارة الإسلامية : 30
- أولا : الرقابة الربانية : 30
- ثانيا : الرقابة الرئاسية : 31

32	ثالثا : الرقابة الذاتية :
33	رابعا : الحسبة :
35	الخلاصة :

II- الفصل الثاني: أداء العاملين

38	تمهيد.....
39	II/أداء العاملين:.....
39	1- مفهوم أداء العاملين:.....
40	2 مؤشرات أداء العاملين:.....
40	1-2 الانضباط.....
40	2-2 التغيب:.....
40	3-2 التحكم التكنولوجي:.....
41	3-العوامل المحددة للأداء :.....
41	1-3 الدافع.....
42	2-3 الإدراك.....
42	3-3 القدرات.....
43	4-مقاييس الأداء :.....
44	1-4العناصر: مثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد و فعال. ().....
44	2-4 المعدلات: ونلاحظ أن معدلات الأداء تقسم إلى ثلاثة أنواع:.....
44	5-خصائص مقاييس الأداء :.....
44	6-تصنيفات مقاييس الأداء:.....
45	7-قياس الأداء:.....
46	8- أهمية قياس الأداء:.....
47	9-العوامل المؤثرة في أداء العاملين:.....
47	1-9العوامل الداخلية.....
48	2-9العوامل الخارجية.....
49	10-طرق تحسين أداء العاملين:.....
49	1-10تحسين الموظف:.....
49	2-10تحسين الوظيفة:.....
49	11-مفهوم تقييم أداء العاملين:.....
50	12-عناصر تقييم الأداء:.....
51	1-12المقيم أو المشرف المباشر:.....
51	2-12الزملاء.....
51	3-12فترة وقت التقييم.....
51	4-12إجراءات التقييم:.....
51	13-أهداف تقييم الأداء:.....
52	14-فوائد تقييم الأداء:.....
53	15-أهمية تقييم الأداء:.....
53	1-15على مستوى المنظمة:.....
53	2-15على مستوى الأفراد:.....
53	3-15على مستوى الوحدات التنظيمية :.....
54	16-طرق تقييم الأداء:.....
54	1-16الطرق التقليدية:.....
55	2-16الطرق الحديثة:.....
56	17-أسس تقييم الأداء:.....
57	18-شروط نجاح تقييم الأداء و مشكلاته:.....
57	1-18شروط نجاح تقييم الأداء: ().....
58	2-18مشكلات تقييم الأداء:.....

59	الخلاصة.....
----	--------------

III- الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية

63	تمهيد.....
64	III/ المؤسسة الرياضية:.....
64	1-1- مفهوم المؤسسة:.....
64	1-2- مفهوم المؤسسة الرياضية :.....
65	1-3- أهمية المؤسسة الرياضية:.....
65	1-4- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية:.....
66	1-6- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية:.....
66	2- أنواع المؤسسات الرياضية:.....
66	2-1- المنشآت الرياضية:.....
69	2-2- الإمكانيات في المنشأة الرياضية :.....
72	الخلاصة.....

VI- الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

75	تمهيد.....
76	1/ الدراسة الاستطلاعية:.....
76	2/ المنهج المتبع في الدراسة:.....
76	3/ مجتمع و عينة الدراسة:.....
76	3-1- المجتمع:.....
77	3-3- ضبط متغيرات الدراسة :.....
77	4/ أدوات جمع البيانات و المعلومات:.....
77	4-1- الاستبيان.....
79	5/ إجراءات التطبيق الميداني للأداة :.....
80	6/ المعالجة الإحصائية :.....
81	خلاصة.....

VI- الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

84	تمهيد.....
84	1- الخاتمة.....
85	2- قائمة المراجع.....
90	3- الملاحق:.....
91	- الملحق رقم 1:.....

ملخص البحث

دراسة بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية
إعداد الطالب: تميمونت وليد
تحت إشراف: الدكتور خيري جمال

هدف الدراسة

إبراز مكانة ودور عملية الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية حيث كانت عينة الدراسة موظف من مديرية الشباب والرياضة لولاية بومرداس وكان من المفروض استخدام أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان يوجه الى موظفي مديرية شباب ورياضة لولاية بومرداس وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وكان من المتوقع الحصول على النتائج التالية حسب فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

* نعم للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية:

- * نعم الطرق والوسائل الرقابية تساعد على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
- * للرقابة تأثير في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية
- * تواجه المؤسسة الرياضية الجزائرية صعوبات في تطبيق الرقابة الإدارية أهمها نقص الوسائل الرقابية العلمية، وانتشار المفهوم الخاطئ للرقابة عند أغلب الإداريين.

الكلمات الدالة

- * الرقابة الإدارية
- * أداء العاملين
- * المؤسسة الرياضية

المقدمة

نظرا لاتساع البيئة الخارجية التي سائرت العصر سببت الكثير من التحديات المتعددة للمؤسسة الرياضية في ممارسة نشاطها في هذه التغيرات التي امتزجت بالتداخل والتعقيد حيث تعتمد هذه المتغيرات على فرض مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني او الدولي من هنا تبرز قيمة الإدارة في مواجهة العوائق والصعوبات لإبراز مدى نجاح المؤسسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية منها التوجيه والرقابة والتخطيط والتنظيم وتعتبر هذه العناصر الأعمدة التي تقوم عليها المؤسسة الرياضية لفرض بقائها وضمان استمرارها والتكيف مع العوائق التي تتعرض لها

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية لمالها من أهمية بارزة داخل المؤسسة الرياضية فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتقادي تكرارها مرة أخرى

إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض وغياب العملية الرقابية يؤدي الى تفكك عناصرها فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من مستوى الأداء وتحسينه فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة الرياضية لأنها تحرص وتسهر على سلامة خلية من خلايا التنظيم التي نشرف على متابعته من داخل المؤسسة ونظرا لأهمية الرقابة الإدارية فإننا سنحاول التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا بالرقابة وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المؤسسة الرياضية مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الأداء وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين هما الجانب النظري و الجانب الميداني

اشكالية الدراسة

ونظرا للتطور والنمو الذي سائر المؤسسات الرياضية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا إلا أنها تتخبط في العديد من المشاكل والعوائق التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير وانتشار ظاهرة الإهمال والتسيب في سوء استعمال الموارد وخاصة البشرية منها حيث توصلت مختلف الدراسات والأبحاث أن أهم ما يعرقل عجلة التنمية في المؤسسة الرياضية نحو الأهداف المسطرة لها هو نقص الكفاءات

مدخل عام: التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

نظرا للتطور والنمو الذي سائر المؤسسات الرياضية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا إلا أنها تتخبط في العديد من المشاكل والعوائق التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير وانتشار مظاهر الإهمال والتسبب في سوء استعمال الموارد وخاصة البشرية منها حيث لخصت مختلف الدراسات والأبحاث إن أهم ما يعرقل عجلة التنمية في المؤسسة الرياضية نحو الأهداف المسطرة لها هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود العمال على مستوى المؤسسة الرياضية.

كل هذه المعوقات والصعوبات وغيرها أدت إلى تدني مستوى مردود المؤسسة الرياضية وهذا ما هو الا تعبير عن ضعف السياسة الإدارية في المؤسسة الرياضية ومع اشتداد المنافسة وزوال بعض المؤسسات وبقاء المؤسسات الأصلح إداريا زاد اهتمام المختصين بالبحث عن طرق والأساليب التي تمكن من رفع مردود المؤسسة الرياضية وأهمها العنصر البشري الذي يعتبر العنصر المركزي في علم الإدارة.

كما تعتبر الرقابة أحد الأعمدة الرئيسية للعملية الإدارية فهي القوة المركزية في الإدارة والرقابة تتم عن طريق تتبع المرؤوسين والاتصال بهم بطريقة غير مباشرة بهدف ارشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية وانطلاقا من أهمية أداء العاملين ودور الرقابة الإداري.

باعتبار المؤسسة الرياضية هي الأرضية المتينة للنهوض بالرياضة فقد وجب الاهتمام بها وتطويرها وتحديثها، وهذا بوجود إدارة رياضية حديثة تطبق وظائفها على أكمل وجه، والتي من بينها الرقابة، مما يجعلنا أمام التساؤل التالي:

- هل للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

وندعم هذه الإشكالية بالأسئلة الفرعية التالية:

- هل الطرق والوسائل الرقابية تحسن من أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- هل للرقابة الإدارية تأثير في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- هل للرقابة الإدارية عوائق في تقويم أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟¹

2- الفرضيات:**1-2 الفرضية العامة:**

نعم للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

2-2 الفرضيات الجزئية:

نعم الطرق والوسائل الرقابية تساعد على تحسين أداء العاملين.

للرقابة تأثير في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية. حيث تواجه المؤسسة الرياضية الجزائرية صعوبات في تطبيق الرقابة الإدارية أهمها نقص الوسائل الرقابية العلمية، وانتشار المفهوم الخاطئ للرقابة عند أغلب الإداريين.

3- أسباب اختيار الموضوع:

تكمّن أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- الرغبة الملحة في دراسة أساليب الرقابة وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.
- كثيرا ما نسمع عن الواقع السيء للمؤسسات الرياضية ولهذا جعلنا نحاول دراسة أساليب الرقابة وهذا للوقوف على تطبيقها ميدانيا وكيف يؤثر كل الأداء إما سلبا أو إيجابا.
- إحساس الباحث بأن مسؤولية نجاح العملية الرقابية بمختلف أساليبها وأنواعها في المؤسسات الرياضية أمر في غاية الأهمية.
- أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمجتمع وذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل توضيح الرؤية للأفراد في المجتمع من خلال تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.

4- أهمية البحث:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة على قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسات الرياضية وهي الرقابة الإدارية في تطوير وتحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء والكشف عن الأخطاء والانحرافات وتحسين مردودية العمال بالمؤسسات الرياضية.

5- أهداف البحث:

إظهار قيمة ووظيفة الرقابة لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.
التعرف على طرق والرسائل الرقابية المتخذة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
التعرف على تأثير الذي تلعبه العملية الرقابية في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
التعرف على العوائق التي تعيق الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين.

6- الدراسات السابقة للبحث:**الدراسة الأولى: دراسة نجوان حسن غنيم:**

وهي الدراسة التي جاءت بعنوان " أهمية الرقابة وتطبيقها في مراكز الشباب " وهدفت الباحثة إلى تبيان أهمية عملية الرقابة وتطبيقها في مراكز الشباب وكذلك التوصل إلى مدى الحاجة إليها داخل هذه المراكز، كما أنها هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة والوظائف والأنشطة الرياضية بمراكز الشباب.
واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في وصفها وتحليلها لعملية الرقابة الإدارية، مستعينة بالاستبيان كأداة البحث، وشملت العينة مجموعة من الإداريين و الفنيين و المدربين.
ولقد توصلت الباحثة إلى النتائج مفادها أنه كلما زادت العملية الرقابية كلما زادت من تقدم الناحية الفنية والأنشطة الرياضية بمراكز الشباب، ووجدت أن الرقابة والتوجيه لهما دور مشترك في تحقيق أهداف مراكز الشباب.⁽¹⁾

الدراسة الثانية : لشادي محمد الطاهر وآخرون :

وهي الدراسة التي جاءت بعنوان "واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية الجزائرية " حيث خرج الباحثون من خلال دراستهم بالفرضيات التالية:

- لا تحظى عملية الرقابة بالاهتمام اللازم في المؤسسة الرياضية الجزائرية.
- المؤسسة الرياضية الجزائرية لا تطبق الرقابة الإدارية بمبادئها ووسائلها العلمية.
- الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الرياضية في تطوير الرياضة والاهتمام بالشباب وبالتالي ضرورة الاهتمام بها وبالرقابة الإدارية فيها.

وقد قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الدراسة واستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة وقد توصل الباحثون إلى جملة من التوصيات منها:

➤ ضرورة تطوير النظام الرقابي في المؤسسات الرياضية.

- ضرورة إعداد برامج لصقل وتأهيل الإداريين من الشباب.
- وضع أسس إجرائية للرقابة الإدارية واستخدام الأسلوب العلمي في تطبيقها لتذليل الصعوبات.
- دعوة المسؤولين إلى التفكير في الحلول المناسبة والأكثر نجاعة لتطوير المؤسسة الرياضية الجزائرية.¹

الدراسة الثالثة : لعبد الله بن عبد الرحمان النيمان:

تناول فيها الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأجهزة الأمنية، وهدف الباحث إلى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، والتعرف على الإجراءات والرسائل المتبعة في العملية الرقابية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الشق الأول وفي شقها الآخر اعتمد على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة تهدف أساسا إلى محاولة الإجابة على أسئلة البحث، مستعين بأداة البحث المتمثلة في الاستبيان ووزع على عينة مكونة من 363 ضابط في شرطة منطقة حائل.²

الدراسة الرابعة : سمير محمد راغب شاهين :

تحت عنوان واقع الرقابة الإدارية الداخلية من المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وهدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة وهي الرقابة الإدارية الداخلية، وتوضح الدور الهام الذي تلعبه بتحقيق أهداف المنظمات الأهلية من خلال مهامها واختصاصاتها، وكذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الرقابة الإدارية فيها والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، الأساليب الرقابية، تقييم الأداء، الاتصال، إضافة إلى قياس مدى تحقيق أهدافها، ومدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية داخلها . ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة مكونة من 120 منظمة حيث تم تطوير بعض الفرضيات وتصميم استبانة لاستطلاع رأي القائمين على الرقابة في المنظمات الأهلية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- توفير مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية لقطاع غزة بدرجة عالية، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعيات وتحقيق أهدافها.
- وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها.
- أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.

ولقد خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

1 شادي محمد الطاهر، 2008

2 عبد الرحمان النيمان: 2003

- ضرورة نشر الوعي لأهمية العمل الرقابي، والهدف هو تصحيح الأداء.
- إعطاء صفة المرونة لإجراء التعديلات على معايير الرقابة.
- العمل على وضع معايير معتمدة موضوعية لإعداد التقارير.
- التحديث المستمر في الأساليب الرقابية المستخدمة.⁽¹⁾

الدراسة الخامسة: أحمد بن صالح الحربي:

جاءت بعنوان الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وهدفت إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي لمدينة الرياض، ومن ثم الكشف على مدى فاعلية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات، والتوصيات وآليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي، لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لتحقيق الدراسة، واقتصرت الدراسة على العاملين في مجال المراقبة والتفتيش في أعمال الجمارك، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات.⁽²⁾

1 سور محمد راغب شاهين : 2007

2 أحمد بن صالح الحربي : 2004

6-1 التعليق على الدراسات السابقة للبحث:

لقد بينت الدراسات السابقة اهتمام الباحثين بموضوع الرقابة الإدارية وقد تناولت الأداء الوظيفي، فدراسة نجوان حسن غنيم التي تطرقت إلى موضوع عملية الرقابة حيث ركزت الدراسة على أهمية عملية الرقابة الإدارية ومدى تأثيرها بمراكز الشباب، أما الدراسة الثانية لشادي محمد الطاهر وآخرون والتي أشارت إلى واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية الجزائرية حيث تناولت أثر الرقابة الإدارية، أما الدراسة التي قام بها عبد الله بن عبد الرحمان النيمان تحت عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأجهزة الأمنية التي هدفت إلى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، أما فيما يخص دراسة سمير محمد راغب شاهين فقد كانت تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة وهي الرقابة الإدارية الداخلية، أما الدراسة التي قام بها أحمد بن صالح الحربي وهدفت إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي .

تشير هذه الدراسات في معظمها إلى أن الرقابة وظيفة إدارية ضرورية تستلزمها منظومة الإدارة كما أن الرقابة الإدارية تعتبر أمراً حاسماً يساهم بدرجة كبيرة في زيادة وتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة الرياضية .

7- تحديد المصطلحات والمفاهيم:**7-1 الرقابة:**

إنه وقبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي للكلمة:

7-1-1 المعنى اللغوي:

يقصد بها المحافظة على الشيء وصونه ودراسته، كما تعني الاحتراز والتحوط والمراعاة.⁽¹⁾
وبين (مسعود) أن معنى الرقيب: الحارس والحافظ، ورقيب نفسه: أي يتبع طريقة النقد الذاتي فينقد أعماله بنفسه فلا يلام.⁽²⁾

كما جاء في لسان العرب: رقيب الشيء: يرقبه، وراقبه مراقبة ورقابا: حرسه، ورقيب القوم: حارسهم، ومن أسماء الله تعالى "الرقيب" وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء.⁽³⁾

1 أبو حميد وآخرون : 1993، ص 13

2 مسعود، جبران : 1978، ص 747

3 ابن منظور: ص 1699-1703

وقد ورد لفظ الرقابة في عدة سور من القرآن الكريم نذكر منها:
 قول الله تعالى في محكم التنزيل "مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ" (سورة ق، الآية 18)
 قال الإمام القرطبي في تفسيرها: الرقيب إما المتتبع للأمر أو الحافظ.
 وقوله تعالى "فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ..." (سورة القصص، الآية 21)
 والرقابة تعني: "القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش ومراجعة العمل".
 وتعني: "السهر أو الحراسة وكذلك الرصد أو الملاحظة".⁽¹⁾

7-1-2 المعنى الاصطلاحي:

تعريف هنري فيول: "الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء - الناس الأفعال".⁽²⁾
 وعرفها حسن أحمد الشافعي: "بأنها هي التعرف على مدى التحقيق الأهداف الموضوعية أو عملية التحقق من مدى تحقيق الأهداف الموضوعية".⁽³⁾

ويعرفها نعيم إبراهيم الظاهر: "هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي لتحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح".⁽⁴⁾

7-1-3 التعريف الإجرائي:

هو عملية المتابعة المستمرة لمختلف الأنشطة والأعمال التي يؤديها الرياضيون والإداريون ورؤساء الأندية والاتحاديات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الرياضية.

7-2 الإدارة:

7-2-1 المعنى اللغوي:

أدار، يُدير، إدارة الشيء أي جعله يدور، إدارة المدرسة أي تسيير شؤونها.⁽⁵⁾

1 إبراهيم أنس وآخرون : 1972، ص 363

2 عبد الكريم أبو مصطفى: 2001، ص 246

3 حسن أحمد الشافعي: 2003، ص 92

4 نعيم إبراهيم الظاهر : 2011، ص 326

5 قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام: 1984، ص 96

7-2-2 المعنى الاصطلاحي:

هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال، قوى عاملة، ومواد طبيعية، والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة، أكبر قدر ممكن من الإنتاج.....الخ).⁽¹⁾

ويعرفها حسن احمد الشافعي وإبراهيم محمود عبد المقصود "هي ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق المهام أو النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت شركة أو مستشفى أو جامعة أو وزارة أو مؤسسة رياضية".⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

7-3 تحسين أداء العاملين:**التحسين:**

لغة: حسن (تحسينا)، زين - جعله حسنا. ⁽³⁾

اصطلاحا: كلمة التحسين عدة معان ولعل من أهمها التشخيص والإصلاح والتطوير والتقييم. ⁽⁴⁾

الأداء:

هو النشاط الذي يمكن الفرد لإنجاز مهامه أو الأهداف المحتملة بنجاح. ⁽⁵⁾

التعريف الإجرائي:

الأداء هو مجموع النتائج المرجوة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

أداء العاملين:

إن الأداء الفردي في العمل هو محصل التفاعل لدافعية الأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي . ⁽⁶⁾

1 نعيم إبراهيم الظاهر : نفس المرجع، ص 5

2 إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: 2003 ن ص 14

3 أمل عبد العزيز محمود : 1997، ص 205

4 كمال عبد الحميد إسماعيل : 1994، ص 19

5 محمد عبد السلام الصليبي: 2008، ص 8

6 رضا قجة : 2003، ص 58

7-4 المؤسسة الرياضية :7-4-1 المؤسسة:7-4-1-1 المعنى اللغوي:

أسّس، يؤسّس، تأسيساً، يقال أسّس البناء أي وضع قاعدته، ويقال أسّس المشروع أي أقامه. (1)
قال الله تعالى: {أفمن أسّس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير أم من أسّس بنيانه على شفى جرف هار
فانهار به في نار جهنم والله لا يهدي القوم الظالمين}. (سورة التوبة : الآية 109)

7-4-1-2 المعنى الاصطلاحي:

هي وحدة التشغيل التابعة لشركة ما، الوحدة القائمة بالإدارة والمشفرة على الإنتاج. (2)
والمؤسسة كذلك هي منشأة تؤسس لغرض معين مثل مؤسسة رياضية أو مؤسسة خيرية. (3)

7-4-2 مفهوم المؤسسة الرياضية.:

هي مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية
التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على
تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي والأخرى وتوجيهها بما ينسجم وسياسة
المؤسسة الرياضية .

كما يعرفها الشافعي "هي وحدة فنية واجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب
المتداخلة في بعضها البعض من أهداف وموارد المؤسسة والعمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر
ويتأثر".

1 أحمد العايد وآخرون : 1989، ص 539

2 عبد العزيز فهمي هيكل : 1986، ص 296

3 أحمد العايد وآخرون : نفس المرجع، ص 89

- 1- الإشكالية: 4
- 2- الفرضيات: 4
- 3- أسباب اختيار الموضوع: 4
- 4- أهمية البحث: 5
- 5- أهداف البحث: 5
- 6- الدراسات السابقة للبحث: 5
- 7- تحديد المصطلحات والمفاهيم: 8

الفصل الأول

المراقبة الإدارية

تمهيد:

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الرياضية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان تماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير أعمالها فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على عكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ فهي تضمن انجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين.

/I الرقابة الإدارية:

1- مفهوم الرقابة:

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت فنتطرق فيما يلي إلى أهمها:

تعريف هنري فيول: "الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء- الناس الأفعال".⁽¹⁾

في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقا للخطة والبرامج والتعليمات التي تم تحديدها، فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شيء.

إن هذا تعريف العام حدد وظيفة الرقابة في عملية التحقق وكشف الأخطاء والانحرافات التي لا تنطبق مع الخطة المبرمجة والموضوعة وأهم جانب مهم وهو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديها، كما أنه لم يشر إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

"الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات".⁽²⁾

إن هذا التعريف ركز أساسا على دور وظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة والأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.

"الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف".⁽³⁾

حاول صاحب هذا التعريف أن يبين لنا بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أو تنظيم تحاول وتهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل شيء مهم هو أن الرقابة تساهم في عملية الإشراف والمتابعة والتحقق من الأخطاء والانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

"الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها".

1 عبد الكريم أبو مصطفى : 2001 ، ص 246

2 كامل بربر : 1996 ، ص 147

3 علي الشريف : 2003 ، ص 365

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في المنظمة أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد والتحقيق من أن الموارد داخل المؤسسة تستغل وفق الأهداف المخطط لها، ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل دور الرقابة في عملية متابعة وتقييم الأداء.

"الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها".⁽¹⁾

إن هذا التعريف يتشابه مع بعض التعاريف السابقة الذكر في أن عملية وظيفة الرقابة هي محاولة تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط المدروسة والموضوعة منذ البداية، وأنها تحاول كشف الأخطاء والانحرافات ومواطن النقص والضعف في الأعمال المنجزة هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد أصناف هذا التعريف شيء آخر وهو أن الرقابة تحاول أن تعالج وتقوم الانحراف الموجود لكن الشيء الذي يعاب على هذا التعريف هو أن الرقابة تقترح العلاج والتقويم وليست هي التي تقوم به.

2- أنواع الرقابة :

هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أسس ومعايير وهي:

2-1 على أساس النتائج :

تقوم على قياس النتائج النهائية التي تحققها المؤسسات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا وهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقيم التصرفات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات العامة وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات، فهي ليست رقابة قانونية تقيس مشروعية التصرفات تفصيلا لذلك فإن هذا النوع من الرقابة لا تكون معاييره بنفس الدرجة من التعدد والتفصيل، كما أن الرقابة على أساس النتائج تتيح درجة أكبر من حرية التصرف للوحدات التنظيمية من الرقابة على أساس الإجراءات.

ومن أدوات الرقابة على أساس النتائج : موازنة البرامج و الأداء وما تحتويه من برامج و نتائج مطلوب إنجازها من المؤسسات العامة، فيكون محور تقسيم الموازنة هو البرامج المحددة نوعيا وكميا وزمنيا بدلا من التقسيم التقليدي للموازنة العادية على أساس بنود الإنفاق. النتائج والبرامج المستهدفة في الخطط الحكومية والمترجمة إلى معايير اقتصادية والمعايير الموضوعية المستخدمة لقياس أداء الأجهزة الحكومية.

وتتضمن الرقابة على أساس النتائج ما يلي :

1.1.2 الرقابة السابقة:

وتستهدف هذه الرقابة التأكد من ضرورة مراجعة التنبؤات والمعلومات عن أي مشروع قبل البدء في تنفيذه.

ومثال ذلك في مراكز الشباب أو الأندية عند إقامة بطولة رياضية يجب التأكد من صلاحية المكان الذي ستقام عليه البطولة ومعرفة عدد المشتركين وكفاءة المنفذين للبطولة والحكام...الخ.

2.1.2 الرقابة الآنية

يقصد بها الرقابة أثناء عملية التنفيذ وعند بداية كل مرحلة من الخطة وقبل الدخول في المرحلة التالية إلى المديرين المختصين عن أحوال العمليات ومستوى الإنجاز المحقق والموارد المالية بصفة خاصة تخضع لهذا النوع من الرقابة من خلال المراجعة الدورية لمستوى النقدية والتحصيلات.

3.1.2 الرقابة اللاحقة:

تتم الرقابة اللاحقة بعد الانتهاء من العمل لتصحيح الأخطاء بعد حدوثها وهي تكون كمية أو كيفية ومثال ذلك مكافأة العاملين بعد أدائهم لعمل جيد يعتبر نوعاً من الرقابة اللاحقة ونفس الشيء لتوزيعات الربح على المساهمين حيث تستهدف الرقابة هنا التأكد من أن التوزيع مصدره أرباح تحققت بالفعل.

2-2 على أساس مستويات الإدارية:

وتنقسم إلى ثلاث مستويات إدارية داخل المنشأة :

1-2-2 الرقابة على مستوى المنشأة :

ويسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء منها خلال فترة زمنية، وعليه يمكن تحديد إلى أي مدى تقوم المنشأة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها عن طريق المعايير مثل الربحية ويلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق إعادة تصميم الأهداف وإعادة وضع الخطط وتغييرات في الهيكل التنظيمي وتحقيق وسائل اتصالات داخلية وخارجية أفضل وتوجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة.

2-2-2 الرقابة على مستوى العمليات :

ويقاس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية مثل تعديل معدلات تشغيل الآلات وترشيد الإنفاق.

أي تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة.

3-2-2 الرقابة على مستوى الأفراد :

وهي محاولة تقويم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أراءهم وذلك عن طريق المعايير الرقابية مثل تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية وهناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها مثل ميزانية الحوافز .

أي متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز لمحاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الأداء .

3-2 على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:

1-3-2 الرقابة المالية

وهذا النوع من الرقابة تقوم بممارسته أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل دواوين المحاسبة المراجعة وتشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات والمستندات والدفاتر وكذلك أسلوب عمل النظام المحاسبي. (1)

إن ما يمكن قوله هو أن هذا النوع من الرقابة يساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية والمالية للمؤسسة من التلف والسرقة والإسراف حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات يصعب علاجها.

2-3-2 الرقابة الإدارية

وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على إدارة المؤسسات وأعمالها وتمارسها عادة الهيئة المختصة فيها بالإشراف عليها مما حدا ببعض إلى تسميتها بالرقابة الفنية. (2)

إن هي رقابة السلطات والأجهزة الإدارية المركزية واللامركزية لنفسها ولأعمالها أي أن تراقب السلطة الإدارية ما يصدر من أعمال و تصرفات للتأكد من مدى مشروعيتها ثم تقوم بتصحيحها أو تعديلها أو إلغائها أو سحبها حتى تصبح أكثر اتفاقا وانسجاما مع أحكام وقواعد القانون السائد في الدولة. (3)

بمعنى آخر الرقابة الإدارية عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة وتصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفا وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات وقياس دلالتها واتخاذ أي إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المشروع. (4)

1 أبو بكر مصطفى بعيدة : العدد 273 ، ص 13

2 Missoumslih administration publique algérienne paris librairie hachette année 1973 p 74

3 عوابدية عمار : 1982 ، ص 10

4 أمين عبد العزيز حسين : 2001 ، ص 18

إن ما يمكن أن نستخلصه مما سبق ذكره هو أن الرقابة الإدارية غرضها هو تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق إنجاز الاستراتيجيات المحددة مسبقاً من أجل الوفاء بأي احتياجات يستوجب القيام بها، أي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف.

332 الرقابة السياسية أو الشعبية :

وهي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة السياسية والمنظمات الشعبية المختلفة للدولة على أعمال السلطة والأجهزة الإدارية المختلفة في النظم الإدارية للدولة.

وللرقابة السياسية صور مختلفة يمكن أن نلخصها في الآتي: (1)

- رقابة المجتمع المدني "الاتحاديات والجمعيات المحلية"

- رقابة الأحزاب السياسية وذلك بتقديم النصائح والتوصيات وقد تكون باللوم

- المظاهرات والمسيرات والاستفتاءات

- رقابة الرأي العام على مراقبة الإدارة مراقبة حقيقية لمناقشتها لأعمالها وانتقادها إذا ما ارتكبت أخطاء جسمية أو تافهة والتي تطلبها المصلحة العامة.

إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن الرقابة السياسية تهدف إلى التحقق والتأكد والحرص على

المشروعية الإيديولوجية العقائدية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وحماية وضمان النشاط الإداري في الدولة

وتحديد المسؤولية وإدانتها في حالة الانحراف أو الخطأ.

2-4 الرقابة التشريعية

تعتبر السلطة التشريعية في الدولة هي السلطة التي لها حق إصدار القوانين بجانب إقرارها للأهداف والسياسات والخطط العامة للدولة، كما أن الرقابة التشريعية ينعكس أثرها بشكل واضح على الأداء الإداري العام باعتبارها تمثل الأداة المستخدمة لأجل بلوغ الأهداف المحددة من قبلها، ولذلك تقوم السلطة التشريعية بالتصديق على الأهداف العامة للدولة والخطط الموازنة العامة للدولة وتحديد هيكل التنظيم الإداري العام، وتقوم الرقابة التشريعية بالتدخل في العمل الإداري العام على الخططة العامة المعتمدة وتحديد الانحرافات وأسباب تلك الانحرافات لأجل اتخاذ الإجراءات المناسبة للعلاج. (2)

إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن الرقابة التشريعية تعتبر المرحلة النهائية لعملية الرقابة على أداء السلطة التنفيذية

و لذلك تركز أساساً على النتائج النهائية لأعمال الإدارة العامة ومدى تحقيقها للأهداف المحددة من الخططة وهذا

1 سعيد عبد المنعم : 1973 ، ص 172

2 محمد فتحي : 2003 ، ص 303

بناء على القواعد والإجراءات القانونية المحددة، والرقابة التشريعية تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف طبيعة النظام السياسي.

2-5 الرقابة القضائية

ترتكز الرقابة القضائية على أداء الإدارة العامة على مبدأ سيادة القانون وحماية مصالح المواطنين والمجتمع، ولذلك تقوم السلطة القضائية بمهمة الرقابة للتحقق من مدى مشروعية وقانونية الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة ومدى الالتزام من قبل الموظفين العموميين رؤساء ومرؤوسين بالإجراءات القانونية المحددة لأداء الأعمال وتوقيع العقوبات في حالة المخالفة لتلك الإجراءات كما أنها تتولى حماية مصالح المواطنين والموظفين والعاملين والمتعاملين مع الجهاز الإداري للدولة في حالة عدم شرعية الأعمال والقرارات التي تصدرها السلطة التنفيذية. وللرقابة القضائية صور عديدة وتتمثل في:

- دعوى فحص الشرعية.

- دعوى التفسير.

- دعوى التغيير.

- دعوى الإلغاء والبطالان.

- دعوى التعويض أو المسؤولية.

تمارس الرقابة القضائية دورا هاما في سبيل حريات الأفراد وحقوقهم في تحقيق من التوازن القوي بين الإدارة والأفراد ومن جهة أخرى بما يقوم به القضاء من تقويم الإدارة وإجبارها على احترام الدستور والخضوع للقانون وما يتمتع به من حق إلغاء القرار الإداري المتضمن عيب في الشكل أو مخالف للشرعية أو الخطأ في تطبيقها، أو عدم اختصاصها أو إساءة للاستخدام السلطة وكل ما يترتب عليها من آثار.⁽¹⁾

إذن ما يمكن قوله هو أن هذا النوع من الرقابة تقوم به الهيئة القضائية في الدولة من رقابة على الإدارة العامة ككل فهي بطبيعة الحال لا بد أن تكون أكثر حيادية وأكثر نزاهة وأكثر فاعلية ويكون تأثيرها أكبر من أي نوع من أنواع الرقابة الأخرى.

2-6 على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: وهي نوعان:

2-6-1 الرقابة الداخلية

: تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال، الرقابة الإدارية... الخ.

ينبغي الإشارة هنا إلى أن بعض أنواع الرقابة السابقة الذكر تدخل ضمن هذا النوع مثل : الرقابة المالية. (1)

والرقابة الداخلية والتي تسمى بالمراجعة الداخلية في بعض الدول تتم عملية مراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة الداخلية يكون موجودا في داخل المؤسسة ويمنح في العادة استقلالا عن الإدارات التي تقوم بمراقبة أعماله وذلك ضمانا لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز أعماله وتتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي:

- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة والعمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف.
- فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات والإجراءات الموضوعة من قبل الدولة.
- المحافظة على أصول المؤسسة ومنع التلاعب بها أو سرقتها وإتلافها واكتشاف مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك.

- تقييم درجة دقة وصحة وشمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة
- تقييم درجة كفاءة الأداء واقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها.

2-6-2 الرقابة الخارجية:

- تقوم استراتيجية الرقابة الخارجية على الاعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلا بحوافز خارجية ويحتاجون لأن يكون تحت سيطرة ورقابة مديرهم، وتتضمن ثلاث مراحل :
- المرحلة الأولى:** تحديد معدلات ومعايير للأداء.
- المرحلة الثانية:** وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتف أو يناور العاملون حولها.
- المرحلة الثالثة:** ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

2-7 على أساس جوهر الرقابة: هناك ثلاث أنواع وهي :

- 2-7-1 الرقابة التنظيمية: والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- 2-7-2 الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين و التي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.
- 2-7-3 الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.

1 عبد السلام أبو القحف : 2002 ، ص 479

3- أساليب الرقابة:

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية.

ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين :

3-1 أساليب تقليدية:

3-1-1 التقارير الإدارية :

هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية. أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة .⁽¹⁾

ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي :

3-1-1-1 التقارير الدورية :

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله ويقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام... ونحو ذلك.⁽²⁾

3-1-1-2 تقارير سير الأعمال الإدارية :

تتجزئ هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.

1 عبد الكريم مصطفى : نفس المرجع ، ص 251

2 الصباح عبد الرحمان : 1998، ص 255

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.⁽¹⁾

3-1-3 تقارير الفحص :

وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع، وتسجيل بيانات هامة لم تكون معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

4-1-3 تقارير قياس كفاءة الموظفين :

وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيههم بما في ذلك قياس قدراتهم، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل... الخ، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية. إن ما يؤخذ على هذه التقارير على أنها عبارة عن مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء.⁽²⁾

5-1-3 مذكرات :

هي عبارة عن رسائل متبادلة، بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الاتصال الشخص بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.⁽³⁾

6-1-3 تقارير التوصية :

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، و تقديم البيانات و التي هي وظيفة تقارير الفحص، بل بتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو توفير ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات، وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.⁽⁴⁾

1 الصباح عبد الرحمان : نفس المرجع ، ص 288

2 جميل محمد بكير : 1997 ، ص 47-48

3 الصباح عبد الرحمان : نفس المرجع ، ص 290-291

4 جميل محمد بكير : نفس المرجع ، ص 27

7-1-3 تقارير الخاصة :

وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، وتنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة.

2-1-3 الميزانية العامة:

وتسمى أيضا التخطيطية، وتهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة. (1)

3-1-3 الرقابة عن طريق نقطة التعادل :

يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تكبدها المؤسسة وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى نشاطها.

4-1-3 السجلات والمراجعة الداخلية :

تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازه، وتكمن كذلك السجلات بالتعرف على التطور التاريخي للأعمال وما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل، وتعتبر المراجعة الداخلية (Audit interne) التقييم المستمر للأعمال والعمليات المنجزة وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية

2-3 الأساليب المتخصصة: وتتمثل فيما يلي :

1-2-3 أسلوب التقييم ومراجعة المشروعات:

يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل: بناء ديوان مركب متعدد الرياضات، لأن هذا الأسلوب يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة، والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع..

2-2-3 أنظمة مراقبة المخزون :

إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها، كما أن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش وغيرها من الأخطار الأخرى.
- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون وما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.
- الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.

4 - أهمية الرقابة:

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ،لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
- إن عملية الرقابة تمثل الحاصل النهائي للأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها.
- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام المسؤولين عليها.
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.
- وفي حالة غياب عملية الرقابة يترتب عن أهميتها ما يلي:
- الإسراف في استخدام الموارد المادية.

- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.

- البطء في إنجاز الأعمال.

- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.

- عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

5- أهداف الرقابة:

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:

هي:

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.

- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.

- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.

حدوثها.

- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها أو المتعاملين معها.

معها.

- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع.

❖ وهناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.

- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح وتطور وتقدم المؤسسة وفي تحقيق

كل الأهداف المخطط لها، والمساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

6- مبادئ الرقابة الفعالة:

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص وهذا حتى يكفل له النجاح

والفعالية ويمكن تحديد المبادئ في ما يلي :

1.6 مبدأ الاقتصادية:

فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق الرقابة وهنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال. (1)

ويرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما:

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي.
- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي.

2-6 مبدأ التكامل والتناسق:

لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط وبالتالي لا بد من الربط بين وظيفتي الرقابة والتخطيط في آن واحد حتى يتمكن مسئول الرقابة من تفهم الخطط والمعايير التي مثل الأساس الجوهرية لممارسة وظيفته.

3-6 مبدأ الوضوح والبساطة:

من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، وتوجد بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة في الاستخدام مثل الخرائط والرسوم والبيانات الإحصائية ولكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيق الفهم الواضح فإن هذه الوسائل تصبح غير فعالة وتفقد مزاياها. (2)

4-6 مبدأ سرعة الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء:

تعني أن فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطاً أساسياً بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاماً فعالاً اقتصادياً والعكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء..

1 إبراهيم عبد العزيز شيخا : بدون سنة، ص 254-256

2 منال طلعت محمود : 2003 ، ص 207

5-6 مبدأ النظرة المستقبلية:

- يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهذا يعني ما يلي:
- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي والحاضر فقط.
 - الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.
 - الاهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.

6-6 مبدأ الدقة:

إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى وإن أفادها في المدى القصير وإن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج الدقيقة إلى حد القريب من الواقع.¹

7-6 مبدأ الموضوعية:

يقوم مبدأ الموضوعية بعكس نظام الجوانب الموضوعية في الرقابة وليست الجوانب الشخصية، فعندما يكون الأداء والأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء ولذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين وتشككهم في عدالة الإدارة وموضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة..²

8-6 مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين:

يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين، فإذا كان مقبولا فإنه يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي:

- مساندة الإدارة العليا.
- مشاركة جميع المسؤولين في وضع نظام الرقابة.
- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل جميع العاملين.
- الحصول على المعلومات عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

1 إيهاب صبيح محمود رزق : 2001 ، ص 168

2 علي الشريف ، نفس المرجع ، ص 379-380

9-6 مبدأ المرونة:

ويقصد به استجابة نظام الرقابة لتغيرات متوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام، إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام، وبقائه يعني أن النظام الرقابي الفعال مرن، أي قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها والخارجية. (1)

10-6 مبدأ الملائمة:

يعني أن يكون للنظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية، أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة وحسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية محيطة بها، وحتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة.

11-6 مبدأ الواقعية:

تقوم رقابة على معلومات واقعية معناه أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي لذا فإن رقابة تتطلب وجود شبكة من اتصالات في جميع اتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.

12-6 مبدأ الاستثناء:

يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة بمعنى آخر لا يجب أن تشغل الإدارة اهتمامها الكلي بأعمال التسيير، وهذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجهاً نحو الخطأ وسيزيل الرقابة الغير ضرورية والغير اقتصادية وهدر وقت الإدارة. (2)

II/ الرقابة في الإدارة الإسلامية :

1- مفهوم الرقابة :

الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة، ويعرفها د . عبد الرحمن الضيخان بأنها: "متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها، وتقويم عملهم أولاً بأول ؛ للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه، وأقصر وقت، وأكبر دقة، وأقل خطأ وتكلفة". (3)

1 إيهاب صبيح محمد رزق ، نفس المرجع ، ص 170

2 إيهاب صبيح محمد رزق : نفس المرجع ، ص 171

3 عبد الرحمن الضيخان : ص 21

ويعرفها الدكتور سعود النمر وآخرون بأنها: " وظيفة إدارية، وأنها مثل وظائف الإدارة الأخرى: عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الإدارة الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. (1)

كما ذكر (هنري فيول) أن الرقابة "تتطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء؛ بغرض معالجتها، ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق مع كل شيء: الأشياء، والناس، والأفعال". (2)

أما الرقابة في الإدارة الإسلامية، فيعرفها الدكتور حزام المطيري بأنها: "تلك الرقابة الشاملة، سواء كانت علوية، أم ذاتية، أم إدارية (رئاسية)، أم خارجية، والتي تسعى إلى التأكيد من أن الأهداف المرسومة، والأعمال المراد تنفيذها قد تمت فعلاً وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية.

2- أنواع الرقابة في الإدارة الإسلامية:

يمكن تمييز أربعة من أنواع الرقابة، وهي:

أولاً: الرقابة الربانية.

ثانياً: الرقابة الذاتية.

ثالثاً: الرقابة الرئاسية.

رابعاً: رقابة الحسبة.

أولاً: الرقابة الربانية:

ويطلق عليها بعض الكتاب "الرقابة العلوية"، وهي رقابة الله - عز وجل - لعباده ومخلوقاته فإله - سبحانه وتعالى - رقيب على جميع الخلق، يعلم سرهم وعلاانيتهم، ظاهرهم وباطنهم، وما تخفيه صدورهم من خير أو شر، فالإنسان المؤمن كلما زاد أيمانه بالله - عز وجل - زاد إيمانه بأهمية رقابة الله - سبحانه وتعالى - مما يدفعه إلى مخافة الله؛ طمعا في ثوابه، وخوفاً من عقابه .

يقول الله تعالى: (وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا) [الأحزاب: 52]، ويقول - عز وجل -: (وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ) [التوبة، 105]

1 سعود بن محمد النمر وآخرون ، ص 295

2 بشير عباس العلان ، ص 157

لهذا فالرقابة الربانية هي أساس الرقابة في الإدارة الإسلامية، وهي رقابة أزلية ودائمة، مصدرها الله - سبحانه وتعالى - عكس الرقابة الوضعية، التي هي من صنع البشر، وترتبط بمدى إيمان الإنسان المسلم بالله - عز وجل - وقدرته، وإذا رجعنا إلى السنة النبوية نجدها أيضا زاخرة بالأحاديث، التي تؤكد على الرقابة الربانية أو العلوية، منها قول الرسول - عليه الصلاة والسلام - : ((الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه، فإنه يراك)). (رواه الترمذي)

وقوله: ((لا تزول قدما ابن آدم يوم القيامة من عند ربه حتى يسأل عن خمس: عن عمره فيم أفناه؟ وعن شبابه فيم أبلاه؟ وعن ماله من أين اكتسبه؟ وقيم أنفقه؟ وماذا عمل فيما علم؟)). (رواه الترمذي)

ثانيا: الرقابة الرئاسية:

وهذا النوع من الرقابة حسب التدرج الرئاسي، قال تعالى: { وَ رَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا } [الزخرف : 32]، وتتضح الرقابة الرئاسية في قول الرسول - عليه الصلاة والسلام - : ((كلكم راع، وكلكم وسؤول عن رعيته، فالإمام راع ومسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهله، ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها، ومسؤولة عن رعيتها، والخادم راع في مال سيده، ومسؤول عن رعيته، ألا كلكم راع ومسؤول عن رعيته)). (رواه الشيخان)

وقد كان - عليه الصلاة والسلام - يراقب ولاته وعماله، رغم أن صحابته من المشهود لهم بالرقابة الذاتية، فهم يخافون الله في السر والعلانية، إلا أن الإنسان مخلوق ضعيف، ليس معصوما من الخطأ.

وقصة الرسول - صلى الله عليه وسلم - مع ابن اللبينة مشهورة، فقد جاء في الصحيحين أن أبا حميد الساعدي قال: "استعمل النبي - صلى الله عليه وسلم - رجلا من الأزد، يقال له ابن اللبينة على الصدقة، فلما قدم قال: هذا لكم، وهذا أهدي إلي، فقال النبي - عليه الصلاة والسلام - : ((ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله، فيقول : هذا لكم، وهذا أهدي إلي، أفلا قعد في بيت أبيه وأمه، فنظر أيهدى إليه أم لا، والذي نفسي بيده، لا يأخذ منه شيئا إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبتة، إن كان بعيرا له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاه تعير، ثم رفع يديه، وقال : ((اللهم هل بلغت ثلاثا)). (صحيح البخاري)، وقوله : ((من استعملناه منكم على عمل، فكتمنا محيطا فما فوقه، كان غلولا يأتي به يوم القيامة)) (صحيح مسلم).

أما الخليفة عمر بن الخطاب، فيتجلى أسلوبه الرقابي الرئاسي في الأعمال التالية:

1- محاسبة الولاة والعمال عند انتهاء عملهم أو خدماتهم، ومن الصحابة الذين حاسبهم - رضي الله عنه - أبو هريرة عامه على البحرين، وأبو موسى الأشعري عامله على البصرة، وعمر بن العاص عامله على مصر، وسعد بن أبي وقاص عامله على الكوفة ... وغيرهم.

2- إتباع أسلوب التفتيش وتقصى الحقائق في بعض القضايا، منها شكوى أهل حمص واليهام سعيد بن عامر ؛ حيث ذكروا عنه أنه لا يخرج للناس حتى يرتفع النهار، ولا يجيب أحدا بليل، وله في الشهر يوم لا يخرج فيه، وقد أثبت التحقيق فيما بعد إخلاصه ونزاهته، وكذلك أرسله لمحمد بن سلمة إلى الكوفة للتحقيق في القصر الذي بناه سعد بن أبي وقاص ؛ حيث أصبح يسمى قصر سعد بن أبي وقاص لا يقسم بالعدل والسوية، فلما حقق محمد بن سلمة في الموضوع وجد أن الناس راضون عنه .

3- الزيارات التقديرية للشام ؛ للتعرف على أحوال ولايتها، وتنظيم أموالها بعد طاعون عمواس، الذي فتك بالمسلمين، ويقال : إنه استقبل بطريقة فيها شيء من الأبهة، فغضب منهم ورامهم بالحجارة، إلا أن معاوية برر ذلك بتبرير قبله الخليفة، وعندما وجد عمر أن هذه الزيادة مفيدة مثمرة، عقد العزم على القيام بزيارة جميع الولايات الإسلامية.

4- مقابلة الولاة والعمال في موسم الحج ؛ حيث أمر عمر ولاته وعماله أن يلتقوا به في مؤتمر سنوي في موسم الحج ؛ للمحاسبة وتدارس الأمور .

وقد اتبع الخليفة عثمان بن عفان أسلوب عمر بن الخطاب، من حيث إرسال من يتقصى الحقائق، والاهتمام بالزيارات الميدانية للتفتيش، والاستفادة من موسم الحج الذي يعد بمثابة مؤتمر سنوي، كما كان الخليفة علي بن أبي طالب يقوم بما يشبه ذلك، وقد مر بنا خطابه المشهور للأشتر النخعي حين ولاه على مصر .

ثالثا: الرقابة الذاتية:

ويعرفها عبد الرحمان الضحيان بأنها: "رقابة الموظف على نفسه مؤمنا ومستشعرا رقابة الله - تعالى- وأن ما يقوله وما يعمل مسجل له أو عليه ؛ لذا فهو يراجع أقواله وأعماله، ويزنها بميزان الشرع الإسلامي"، كما يعرفها محمود عساف بأنها "رقابة تتبع من داخل النفس الإنسانية ؛ خشية غضب الله، وسعيا إلى مرضاته، والعمل على راحة النفس، وهي رقابة الضمير، وفي هذا يقول الله - تبارك وتعالى - : { قَدْ أَفْلَحَ مَنْ رَكَّاهَا، وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا [الشمس : 9-10]، فإذا كان ضمير المسلم مسيطرا على أعماله وأقواله وفكره، فإن الرقابة الإدارية، ورقابة المجتمع، ورقابة القضاء تنقلص إلى أدنى حد. (1)

وقد عد محمد طاهر عبد الرحمان الرقابة الذاتية بمثابة خط الدفاع الأول في مواجهة الانحراف الإداري، وذلك بقوله: "تجرى الرقابة الإدارية الذاتية من خلال قيام عضو الإدارة الموظف بإعادة النظر في أعماله وتصرفاته الإدارية التي أنهاها؛ ليتحقق بنفسه من مدى مشروعيتها، وعدم مخالفتها لقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، و يهتم

النظام الإداري الإسلامي بهذا النوع من الرقابة الإدارية اهتماما كثيرا، ويعد خط الدفاع الأول في مواجهة الانحراف الإداري. (1)

وقد كانت الرقابة الذاتية في عهد الرسول - عليه الصلاة والسلام - واضحة وجليّة، فهو القدوة الحسنة ؛ لشدة خشوعه وخوفه من الله - عز وجل - حيث كان يقوم الليل حتى تتقطر قدماءه، فلما سألت عائشة - رضي الله عنها - : "لم تصنع هكذا يا رسول الله، وقد غفر الله لك ما تقدم من ذنبك وما تأخر؟ قال : ((أفلا أحب أن أكون عبدا شكورا))."

وتتجلى الرقابة الذاتية فيما يروى عنه - صلى الله عليه و سلم - عندما كان يفتش جيشه، فوجد جنديا خارجا عن الصف، فوكزه في بطنه، ليستقيم مع الصف، فتألم الجندي، فما كان من النبي - صلى الله عليه وسلم - إلا أن طلب من الجندي أن ينتقص لنفسه، وكشف بطنه له، فبادر الجندي إلى تقبيل بطنه - عليه الصلاة والسلام - وقد أطلق الضحيان على هذا النوع من الرقابة : الرقابة الذاتية التلقائية؛ حيث كان - عليه الصلاة والسلام - وهو الرئيس الأعلى قدوة للمسلمين حين مكن صاحب المظلمة من القصاص منه، على الرغم من أن ذلك العمل قدوة كان على سبيل التوجيه للجنود، والحزم في مواقف الجد.

ويروى عن عمر - رضي الله عنه - أنه اتخذ قرارا بمنع المغالاة في المهور، فاحتجت عليه امرأة بقول الله تعالى : {وإن أردتم استبدال زوج مكان زوج و آتيتم إحداهن قنطارا فلما تأخذوا منه شيئا } [النساء : 20] فما كان منه إلا أن رجع عن قراره بعد أن سمع كلامها، وقد عد الضحيان هذا العمل نوعا من الرقابة الذاتية؛ بناء على تظلم المظلوم، وهي (الرقابة الذاتية) من المزايا العظيمة التي يتميز بها هذا الدين العظيم باعتبارها وازعا دينيا لا يوجد في الأنظمة الوضعية الأخرى، التي هي من وضع الإنسان، وقابلة للتبديل والتغيير.

رابعاً: الحسبة:

وقد أطلق عليها بعض الكتاب: الرقابة الشعبية، والحسبة تعني: الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر.

وهناك في الإسلام نوعان من المحتسبين:

الأول: المحتسب الرسمي، الذي تعينه الدولة الإسلامية للقيام بالمهام الموكلة إليه.

الثاني: المحتسب المتطوع، وهو من يرى أن قول كلمة الحق والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر واجب في غياب المحتسب الرسمي؛ قال - سبحانه وتعالى - في كتابه الكريم: (ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون) [آل عمران: 104]، وقال الرسول - صلى الله عليه وسلم - ((الدين النصيحة))، قلنا: لمن يا رسول الله؟ قال: ((لله ورسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم)). (رواه مسلم وأبو داود)

كما قال الرسول -عليه الصلاة والسلام-: ((من رأى منكم منكرا، فليغيره بيده، فإن لم يستطع، فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان)). (رواه مسلم)

ولقد عرف الماوردي الحسبة بأنها : "أمر بالمعروف إذا ظهر تركه، ونهي عن المنكر إذا ظهر فعله".⁽¹⁾
ومن المفاهيم المعاصرة للمحتسب ما ذكره محمد الأغيش: "فالحسبة كنظام رقابي في الدولة الإسلامية تستهدف الحفاظ على الشرعية الإسلامية في الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر؛ تقويما لسلوك الأفراد سواء كانوا موظفين أم مواطنين عاديين، وهو ما يقابل دور المدعي العام في الدول الاشتراكية".⁽²⁾

1 الماوردي : ص 299

2 محمد رضا الأغيش : ص 453

الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة وما تتضمنه من أنواع ومجالات مختلفة يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة إذا كان التخطيط يمثل الفكرة والتنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العلمي للخطة فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة والتجربة وإذا كان التخطيط هو الذي يبين لنا ماذا يجب أن يتم وكيف يجب أن يتم ومتى يجب أن يتم فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه.

إن الرقابة هي ضمان استقامة النشاط الإنساني بالوجه عام فهي تكفل بسير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة كما أنها تكفل تقييم الأداء وتقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال وهي تساعد كذلك على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية في اقصر الوقت وبأقل جهد وقل تكلفة والرقابة وسيلة لضمان احترام القوانين والأنظمة الأمر الذي يكفل دعم الإدارة وتقويمها ومنع تفككها أو انهيارها.

14	تمهيد:
15	I / الرقابة الإدارية:
15	1- مفهوم الرقابة:
16	2- أنواع الرقابة :
16	1-2 على أساس النتائج :
17	2-2 على أساس مستويات الإدارية:
18	2-3 على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة :
19	2-4 الرقابة التشريعية :
20	2-5 الرقابة القضائية
20	2-6 على أساس أطراف التعامل مع المنظمة:
21	2-7 على أساس جوهر الرقابة :
22	3- أساليب الرقابة:
22	1-3 أساليب تقليدية
24	2-3 الأساليب المتخصصة :
25	4 - أهمية الرقابة:
26	5- أهداف الرقابة:
26	6- مبادئ الرقابة الفعالة:
27	6-2 مبدأ التكامل و التناسق:
27	6-3 مبدأ الوضوح والبساطة:
27	6-4 مبدأ سرعة الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء:
27	6-5 مبدأ النظرة المستقبلية:
27	6-6 مبدأ الدقة:
28	6-7 مبدأ الموضوعية:
28	6-8 مبدأ الإثارة و القبول من طرف العاملين:
28	6-9 مبدأ المرونة:
28	6-10 مبدأ الملائمة:
29	6-11 مبدأ الواقعية:
29	6-12 مبدأ الاستثناء:
29	II / الرقابة في الإدارة الإسلامية :
29	1- مفهوم الرقابة :
30	2- أنواع الرقابة في الإدارة الإسلامية :
30	أولا : الرقابة الربانية :
31	ثانيا : الرقابة الرئاسية :
32	ثالثا : الرقابة الذاتية :
33	رابعا : الحسبة :
35	الخلاصة:

الفصل الثاني

أداء العاملين

تمهيد

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من الأنشطة فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم الأداء وسلوك العمال أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة.

وتقييم الأداء عملية شاملة تخص كل أفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كان اختصاصهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة.

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى وسيلة للتقويم أي الترشيد والتحسين وهذا من تعظيم نقاط القوة وتطبيق أو محو نقاط الضعف.

II/ أداء العاملين:

1- مفهوم أداء العاملين:

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

إن الأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجده وتطور أي مكون من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارة العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوعية الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا، وبمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه مازال مستمرا.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، ولى هذا الأساس نجد مجموعة من المفاهيم المختلفة للأداء منها: يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين ... الخ.

ويعبر مفهوم الأداء من الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁽¹⁾

يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالعمل والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.⁽²⁾

وهناك تعريف اشمل الأداء يدمج بين السلوك والنتائج حدده (1998) brumbrad قائلا: "إن الأداء يعني كل السلوكيات والنتائج، فالسلوكيات تتبع من المؤدي وتحول الأداء من النية إلى الفعل، إنه لا يجسد فقط السلوكيات

1 محمد سعيد سلطان : 2002، ص 219

2 عقلة محمد المبيضين : 2001، ص 42

بل أيضا نتائج الجهد الجسم والعقل المبذول في المهام، ويقود ذلك إلى استنتاج أنه في إدارة الأفراد وفرق العمل، يجب اعتبار كلا من المدخلات (السلوك) والمخرجات (النتائج)⁽¹⁾.

نستنتج من مجمل هذه المفاهيم أنه على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، غلا أنه لم يتم الوصول إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء أكانت الداخلية منها أم الخارجية، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

2/ مؤشرات أداء العاملين:

2-1- الانضباط:

إن العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم تحدد دور كل عضو فيه، وهو يؤدي إلى الزيادة في الانضباط والإقلال من الأسباب المحيطة والاجتماعية والثقافية للصراع، ذا إن أشهر صور الصراع في التنظيمات الحديثة هو ما يوحد الأهداف ويعزز قبولها وتبنيها من طرف الجميع، وهذا أصبح حديث منظري التنظيم في الدول الصناعية عن ثقافة التنظيم أكثر من حديثهم عن ثقافة المجتمع أو المنطقة.⁽²⁾

2-2- التغيب:

تعتبر مشكلة تغيب العمال عن العمل من المشاكل الهامة ذات التأثير المباشر على الإنتاج والإنتاجية، فلقد اهتم بهذه المعضلة الكثير من المنظرين ورواد البحث خاصة في المجال الصناعي، من أجل الوقوف على أبعادها وأهم أسبابها الأمر الذي جعل لمفهوم هذه الظاهرة أبعاد مختلفة باختلاف الأطر الفكرية والنظرية فركزا لكثير من المنظرين على البعد النفسي، من أجل تحديد ظاهرة التغيب على أساس أنها مؤشر للروح المعنوية المنخفضة وعدم الرضي الذي يشعر به العامل اتجاه عمله خاصة إذا كان التغيب معنى الهروب من أداء مهمته وواجب يومي وفي هذا الإطار يقول "يعتبر التغيب كرد فعل أو عدم قبول حالة وضع العمل .

2-3 التحكم التكنولوجي:

تعددت وجهات النظر والأبعاد المحددة كمؤشر التكنولوجيا في الواقع التنظيمي فمنهم اعتبرها حكرا على الوسائل التقنية والآلات كتعريف وليام اجبرن "إنها الوسائل الفنية التي تشمل موضوعها الثقافية المادية جميعا".

1 أحمد سيد مصطفى : 2002، ص 416

2 إسمهان يلوم : 2003، ص 44

فالتكنولوجيا هي مجموعة المعارف والخبرات التي تستخدم في مجالات النشاط المختلفة بغية اتساع الحاجات البشرية المتزايدة سواء على صعيد الفرد أو المجتمع، وهذا ما يصنع الطابع الاقتصادي والاجتماعي على مؤشر التكنولوجيا كظاهرة اجتماعية تولدها ظروف المجتمع ومتطلباته فالتحكم في التكنولوجيا يعتبر من أبرز مؤشرات التنظيمية التي تبحث عن التكنولوجيا الحديثة الكفيلة بتحقيق أهداف البنية التنظيمية.

وعلى هذا الأساس فان ضبط مؤشرات الأداء يساهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاج والإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

3- العوامل المحددة للأداء:

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة التي تجعل عامل أحسن أداء لعمله، حيث أن أداء الأفراد العاملين يمكن تحديده من ثلاث عوامل رئيسية تطرق إليها احمد صقر عاشور خلال تعريفه للأداء حيث يرى «أن أداء الفرد في العمل هو محصل التفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي"، ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين، ومن اجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى.

3-1- الدافع:

تناول الكثير من الباحثين موضوع الدافع من جوانب مختلفة اتفقت الآراء واختلفت بشأن دوافع الإنسان وأثار حولها الجدل فمنهم من يتحدث عن الطبيعة البشرية ومنهم من حاول أن يحصر الحاجات الإنسانية ويصنفها إلى أنواع مختلفة ومنهم كذلك من ركز على عوامل محددة مادية ومعنوية إذا توفرت فإنما تدفع الإنسان إلى سلوك معين.

يعرفه موراي انه «عبارة عن عامل داخلي يثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نراه مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه».⁽²⁾

1 إسمهان يلوم : نفس المرجع، ص 46

2 رضا قجه : 2003، ص 58-59

3-2- الإدراك:

يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وإدراكه وسلوكه وهو يتلقى توجيهات من مشرفه عن العمل ويتفاعل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل وردود فعله ورأيه فيما يتعلق بأداء عمله. وعليه يمكن تعريفه "الإدراك هو عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات".

وعليه يمكننا القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها ولا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك، ولكل فرد طريقة في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر.

ولهذا نجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم ومن أهم من تطرقوا لهذه الإشكالية العالم "دوجلاس ماكجريجور" من خلال النظرية x والنظرية y ، حيث يقول هذا الأخير أن وراء كل قرار فعل إداري مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، وتصف هذه الافتراضات إلى مجموعتين متميزتين هما:

نظرية x : النظرية التقليدية المتشائمة التي تفترض أن الإنسان مخلوق كسول لا يتمتع بالذكاء فلا بد أن يعمل لان العمل في أن ينقاد أو ينتقد فقط وتقوم بأقل ما يمكن من مجهود، وهو أيضا أناني بالوراثة، وان الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن فقط، وأنه لا بد أن يرغم على العمل ويراقب بإحكام.

نظرية y : النظرية الحديثة المتفائلة وهي عكس النظرية الأولى إذ أنها تفترض أن الإنسان نشيط، طموح، ايجابي، ويريد أن يعمل ويجد إذا توفرت الظروف الملائمة لذلك يتمتع بالقدرة على الإبداع ويرغب في تحمل المسؤولية ومشاركة الجميع في تحقيق أهدافها وان الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية فقط وإنما تمتد إلى الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام لذلك يؤكد "ماكجريجور" إن الإدارة يجب أن تفهم العاملين من الزاوية المتفائلة للطبيعة البشرية وذلك عن طريق المشاركة الإدارية. (1)

3-3- القدرات:

القدرة ليست متغيرا وحيدا يؤثر في كل مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء.

ويعرفها الدكتور عثمان نجاتي على أنها "القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة، أو نشاط عقلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك".

كما يعرفها عبد الرحمان العيسوي على أنها "القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملا حركيا أو عقليا ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأفعال فهي أيضا مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء وليست هناك فروق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية، وتنقسم القدرات إلى نوعين عقلية وغير عقلية. وبهذا فان الأداء هو نتاج تفاعل هذه العمليات الثلاث فإدراك المدير العامل للموقف وقدرته على العطاء ودفاعيته للإنجاز والإبداع أكثر كلها عوامل من شأنها أن تحسن من مستوى الأداء داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق نتائج أفضل.

4- مقاييس الأداء :

تجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين مقاييس الأداء، ومعدلات الأداء فقد يختلف المفهومان في التسمية ولكنهما يتفقان في القصد .

أما إذا اختلف المفهومان في التسمية والقصد معا، فعندها يقصد بمعدلات الأداء كمية العمل المنجزة بجهد إنساني خلال فترة زمنية معينة، أو الوقت اللازم لأداء عمل إنساني معين في ظل الظروف العادية أو إنتاج كمية من العمل بمواصفات محددة خلال فترة زمنية معلومة، حينئذ نجد أن القصد من معدلات الأداء يختلف عن مقاييس الأداء وذلك للأسباب التالية :

- إن مقاييس الأداء تمثل منهجا نموذجيا كتعبير عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام النمطي للموارد المتاحة، على عكس معدلات الأداء التي تمثل واقعا فعليا.
- إن مقاييس الأداء يلزم ترشيدها وتغييرها بين الفترة والأخرى للتغيير في الظروف المرتبطة بمزاولة الأنشطة سواء كانت ظروف داخلية أو خارجية.
- أن القصد من معدلات الأداء الواردة بالتعريفات السابقة، نقل من فعاليتها من حيث الدور الرقابي حيث أنها تعكس إنتاج كمي ونوعي خلال فترة محددة.
- إنه يمكن استخدام معدلات الأداء في القياس بالنسبة لبعض الأعمال وخاصة البدنية وهذا بعد مراعاة بعض الشروط بالنسبة للعمل مثل التكرار.
- إن مقاييس الأداء هي المنهج النموذجي الملائم من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة.

وتعرف أيضا على أنها مجموعة العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير الأداء إلى قسمين هما:

4-1- العناصر:

مثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن توفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد و فعال. (1)

وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير ملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة، ومن الأمثلة على العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير ملموسة: الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك .

4-2- المعدلات:

ونلاحظ أن معدلات الأداء تقسم إلى ثلاثة أنواع:

- **المعدلات الكمية:** وهي المعدلات التي تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.
- **المعدلات النوعية:** يقصد بها وجوب الوصول بإنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.
- **المعدلات النوعية والكمية:** وهي مزيج من النوعين السابقين فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

5- خصائص مقاييس الأداء :

وتتمثل فيما يلي:

- **الصدق:** المقصود بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.
- **الثبات:** هو الوصول إلى نفس النتائج في استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.
- **القدرة على التمييز:** نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التدخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.

6- تصنيفات مقاييس الأداء:

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية، غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسن ما يلائم عملياتها باعتمادها على رسالة المنظمة: (1)

- مقاييس الفاعلية: مستوى تحقيق الأهداف.
 - مقاييس الكفاءة: حسن استخدام الموارد.
 - مقاييس الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
 - مقاييس التوقيت: وهي تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال.
 - مقاييس الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
 - مقاييس السلامة: مدى الالتزام بالمعايير الصحية والعامة وإجراءات السلامة في العمل.
- وعلى ضوء هذا فإن مقاييس الأداء هي المنهج الأمثل من حيث الكم والنوع والتكلفة لتحقيق الأهداف وتنفيذ البرامج المنشودة، وهذا كله يجري وفقا لعناصر ثلاثة هي الصدق، الثبات والتميز.

7- قياس الأداء:

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة في العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة، ولكن هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء تصلح كبداية تعليمية ولا تصلح كنهاية تطبيقية.

الجوانب التي يتعرض لها القياس: أي نوع من القياس يستلزم أن يقوم بعملية من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة هي:

- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها.
- البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به.
- العوامل الخارجية.

الأهداف وتحقيقها: بعض التكوينات الإدارية تقتصر على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره ومثال في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع أهداف الغطاء أو العدل أو غيره وتلك الأهداف وإن كانت أهداف عظيمة وجيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير علمية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حدى، فهي تصلح كأهداف عامة يعمل من خلالها العامل راجيا لها محاولا الوصول بعمله إليها.

إنما هدفه المرحلي الواقعي التطبيقي الذي أنجزه، ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حده وكل خطوة على حدى.

وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا ينبغي بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطأه، فإن هذا السبب من عمل القياس وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع. (1)

البرنامج التنفيذي: المستوى الثاني في مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعية ككل ويدخل في تلك الأهداف السابق ذكرها، والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل والمنهجية الحركية للتنفيذ.

ويتم القياس عبر المشاركة من الورقية فقط، ولكن لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليحقق المراد من القياس.

العوامل الخارجية: وهي المستوى الثالث على مستويات القياس ويقصد بالعوامل الخارجية ما يلي:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المؤيدات أو الإنتاج المعروض.
 - المعوقات الخارجية.
 - طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.
 - الخصوم والأعداء الخارجيين.
- هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يعمل فيها وإهمال أي عامل منه، إهمال شديد للعملية القياسية وبالتالي إهمال قياسات النجاح .

8- أهمية قياس الأداء:

إن أهمية قياس الأداء يمكن انجازها في الآتي:

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية فضلا عن الغايات ومستوى الأداء.
- يركز قياس الأداء على الاهتمام بما يجب انجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت الموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها و متعاملاتها.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكاليف هذا البرنامج.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بان المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

9- العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا، ولقد اتجه اغلب الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة في أداء المنظمة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، بالاعتماد على مصدر هذه العوامل وعلى قدرة المنظمة على التحكم فيها.

9-1- العوامل الداخلية:

وهي المحيط الداخلي للمنظمة التي تتحكم فيه، تنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

9-1-1- العوامل التقنية:

- هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم على الخصوص ما يلي :
- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.
- نوعية المد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي.

9-1-2- العوامل البشرية:

هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية المنظمة وتظم على الخصوص:

التركيبية البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس.

التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
نظام المكافآت والحوافز.

الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.⁽¹⁾

9-2- العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المنظمة دون أن تتحكم فيها هذه الأخيرة ويمكن انجازها فيما يلي:

9-2-1- العوامل الاقتصادية:

تعتبر من أهم العوامل نظراً لطبيعة المنظمة الاقتصادية وتنقسم هذه العوامل إلى:

أ- **عوامل اقتصادية كلية:** الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم.

ب- **عوامل اقتصادية جزئية:** كوفرة المواد الأولية، الكافة، درجة المنافسة.

9-2-2- العوامل الاجتماعية والثقافية:

تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على أداء المنظمات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم حيث يجب على المنظمة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن ينمي دافع الابتكار دافع المنظمات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي وتتمثل هذه العوامل بصفة عامة في الاتجاهات والقيم، والأهداف والعادات... الخ

9-2-3- العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على أداء المنظمة وتتكون هذه العوامل من سياسات الدولة المالية، النقدية، الخارجية وسياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضاً التشريعات والقرارات الإدارية وأحكام وقرارات المحاكم، واللوائح والإجراءات المختلفة للمنظمة وبصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية ما يلي:

- درجة الاستقرار السياسي والأمني للدولة.

- السياسة الخارجية للدولة.

- التشريعات والقوانين.

وهي كلها عوامل من شأنها أن تقف عائقاً أمام تحقيق أهداف ومتطلبات المنظمة.

10- طرق تحسين أداء العاملين:

10-1- تحسين الموظف:

يرى "هاينز" أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغير بين العوامل الثلاثة المذكورة وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى:** التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى أدائها.

- **الوسيلة الثانية:** التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقات النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها.

- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف.

10-2- تحسين الوظيفة:

يؤكد "هاينز" أن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارة الموظف أو احتوائها على المهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.⁽¹⁾

إن تحسين داخل أي مؤسسة يتوقف على تحسين وظائفها وموظفيها وذلك عن طريق جملة من المبادئ والوسائل المتمثلة في التركيز على نواحي القوة وعلى ما يرغب فيه الفرد من عمله زيادة من التنوع في مهام الوظيفة لتحسين الأداء بشكل أفضل.

11- مفهوم تقييم أداء العاملين:

يمثل تقييم الأداء مكاناً حيويًا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها في ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام وخصوصاً المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة، الترقية، النقل، العلاوات، التدريب... الخ وإن تقييم أداء العاملين

يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

وعلى ضوء هذا الأساس يمكننا أن نعرف بعض التعاريف لتقييم الأداء وهي كالآتي:

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً. (1)

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه. (2)

يقصد بتقييم الأداء، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقية لوظيفة أخرى أعلى. (3)

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات، وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نطاق القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم أي الترشيح والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتوظيف أو محو نقاط الضعف. (4)

نستنتج من مجمل هذه التعاريف أن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. كما ركزت هذه التعاريف على أنه عملية يتم بموجبها تقدير مجهود العاملين المنصف والعاقل، لتجرب مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

12- عناصر تقييم الأداء:

يقصد بالعناصر لتقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية تقييم الأداء منها:

1 يوسف جسيم الطائي: نفس المرجع، ص 226

2 حمدوي وسيلة : نفس المرجع، ص 123

3 صلاح بن النوار : 2006، ص 93

4 محمد فتحي : 2002، ص 93

12-1- المقيم أو المشرف المباشر: وهو الذي سيتم بما يلي:

- أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قرباً من الفرد العامل وبالتالي فهو الموقع الأفضل بملاحظة عمله وأدائه.
- أن المشرف الأكثر قدرة على تحليل وتفسير تقييم أداء المرؤوسين وفقاً للأهداف والخطط المنظمة التي هو اعرف بها من غيره المديرين.
- بإمكانية المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقاً لأدائه.

12-2- الزملاء:

- أي زملاء الفرد العامل في العمل ولا بد أن تتوفر فيهم الشروط التالية:
- أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤصلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
- أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.
- أن يكون الزملاء قائلون بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.

12-3- فترة وقت التقييم:

ليس من السهل تحديد فترة وقت التقييم للأداء ولكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد.⁽¹⁾

حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بحيث تأثيرها على تعديل السلوك عندنا يزود الأفراد بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتخفيض نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة كيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أداءهم.

12-4- إجراءات التقييم:

بعد تحديد المقيم والوقت لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء المقابلة والعاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.

13- أهداف تقييم الأداء:

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية :⁽²⁾

1 نظمي شحادة و آخرون : 2000، ص 86

2 محمد سعيد أنور سلطان : 2003، ص 294

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تبني عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوجد الأسس التي يبنى عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها.
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بينهم، مما ساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقلة للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

14- فوائد تقييم الأداء :

- إن تقييم الأداء له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنظمة:
- بالنسبة للعاملين: يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلاقيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من جهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها. (1)
- أما من ناحية الإدارة: فإن للتقييم فوائد كثيرة ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات أفراد جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك ما يلي: (2)
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على إعداد سياسة جيدة للترقية.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على ترشيد سياسة الاختبار والتعيين، والحكم على سلامتها .
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل في المنظمة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على احترام نظام العمل وقواعده.

1 صلاح عبد الباقي : 1999، ص 285

2 صلاح عبد الباقي : نفس المرجع، ص 304

15- أهمية تقييم الأداء:

يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو الفرد أو الوحدة التنظيمية وتكمن أهم تلك الفوائد:

15-1- على مستوى المنظمة:

- قياس الفعالية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم.
- تحديد جوانب ضعف الإداري.
- تحسين طرق التنبؤ لأداء المتوقعة.
- توفير الأساس الموضوعي والعامل لأنشطة الموارد البشرية مثل الترقية والتحفيز.
- توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو إحداث عمليات تطويرية.⁽¹⁾

15-2- على مستوى الأفراد:

- توضيح الفرص المتاحة لتطوير وتحسين أداء الفرد.
- دعم ثقة الفرد وحصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة.
- تنمية المنافسة بين الأفراد.
- إشعار العاملين بالمسؤولية لتحقيق الرغبة الذاتية.
- الكشف عن جوانب التصور في أداء الفرد والعمل على التغلب عليها.
- الكشف على الطاقات والقدرات الغير مستغلة لدى الأفراد كما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.

15-3- على مستوى الوحدات التنظيمية :

- متابعة وتنفيذ الأهداف لغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد.
- تدعيم عملية الاتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- الكشف عن مشكلات الإدارية أو التنظيمية مثل الصراعات بين المشرفين أو الأفراد للحد من أثرها السلبية.
- متابعة الكفاية في الأداء بغرض التحقيق من التنفيذ بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف والخطأ في التنفيذ.

16- طرق تقييم الأداء :

بالعودة لما كتب حول هذا الموضوع، سنجد العديد من الطرق والوسائل المستعملة في عملية تقييم الأداء .

ومن الممكن تحديدها إلى مجموعتين:

16-1- الطرق التقليدية:

16-1-1- طرق الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسه تنازليا من الأحسن إلى السيئ ولا يتم الاعتماد على معايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ويتم الوصول إلى قائمة بترتيب عاملين حسب أدائهم وما يأخذ عليها إن تعاني من المشاكل التقليدية مثل: عدم دقة المعايير، عدم وجود تعليمات سلمية وكافية في أسلوب التقييم عدم دقة درجات القياس.⁽¹⁾

16-1-2- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين :

وتتمثل هذه الطريقة في مقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء في كل مقارنة، وتحديد الأكفاء في كل مرة يجب أن يركز على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء في نوعية أو نوعيات ممتازة منه.

وتتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم جميع الأفراد العاملين في قسم واحد أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد في مجموعة مع فرد آخر طبقا لقواعد التوافق وتستخدم بطاقات معدة لهذا الغرض على الذين يقومون بعملية التقييم ويدون في البطاقة أسماء اثنين من الأفراد في القسم أو الإدارة وبعد إتمام هذه العملية يقوم بإجراء المقارنة بين اثنين من الأفراد المذكورين في كل بطاقة لتحديد الأفضل.

16-1-3- طريقة قوائم المراجعة:

وفقا لهذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثير على الأداء للوظيفة وتضع قيمة كل عنصر وصفة أمامه حسب أهميته.⁽²⁾

16-1-4- طريقة التوزيع الإجباري:

وفق هذه الطريقة يقسم الرئيس مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس على أساس مستواه في عناصر التقييم كل على حدى، ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحني

1 أحمد ماهر : نفس المرجع، ص 107

2 رمزي أحمد عبد الحي : 2007، ص 158-159

التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف . وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها. (1)

ويعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلاً بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جداً، الأمر الذي لا يهيئ موضوعية أو عدالة التقييم، فضلاً عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين.

16-1-5- طريقة التجلد البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد بدرجة امتلاكه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما لا يراه من مستوى أداء العامل. (2)

16-2- الطريقة الحديثة:

16-2-1- طريقة تحديد وضع الأهداف:

نستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة من طرف الأفراد المتخصصين، وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل ومنها: الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، أو تخطيط العمل أو نتائج المراجعة.

كما تعتمد على أساس أن العبرة بالنتائج، وهذا يعني أن الذي يقوم بعملية التقييم لا يلتفت إلى سلوك الأفراد ولا إلى صفاتهم الشخصية، بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج في فترة محددة.

وتقوم هذه العملية على عدة أسس منها: (3)

- تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ومن خلالها يجتمع الرئيس مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي ستتحقق فيها.
- إعطاء فرصة للفرد حتى يحقق هذه الخطة التنفيذية.
- عند نهاية المدة المتفق عليها أو تقييم الأداء، تتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها في بداية المدة، ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعيته للعمل.
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

1 أحمد سيد مصطفى : 2006، ص 332

2 رمزي أحمد عبد الحي : نفس المرجع، ص 159

3 صلاح بن نوار : نفي المرجع، ص 97

16-2-2- طريقة 360 درجة:

يتم بهذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين وبعده طرق وعدة أزمنة في آن واحد أي انه يتم بواسطة الرئيس والزملاء المرؤوسين وباستخدام عدة طرق مثل : قوائم التقييم وبالإضافة إلى انه لا يتم فقط في نهاية السنة بل وباستمرار وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من جهات وطوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها طويلة.

أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها خاصة اعتراض الرؤساء لتقييمهم بواسطة مرؤوسيه كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من وقت العاملين على حساب إنتاجية العمل.

16-2-3- قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع انتشارا وأبسطها تصميمًا واستخدامًا وتعتمد على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد وذلك من خلال مقاييس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء للفرد. (1)

16-2-4- مقاييس الرتبة للتطابق السلوكي: (2)

يركز هذا المدخل على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل وليس على نواتج الأداء والانقراض هنا إن هذا السلوك الوظيفي سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في العمل وهناك ثلاثة خطوات يجب إتباعها لتنمية هذا المقياس:

- يحدد كل من المديرين و شاغلي الوظيفة الإبعاد المرتبطة بالوظيفة المعينة.
- يقوم كل المدير والعمال بوضع عبارات فعلية كل وظيفة.
- وصول المدير وشاغل الوظيفة لإجماع فيها يتعلق بقيم المقياس ويمكن أن يحقق استخدام قياس التطابق السلوكي عدد من المزايا.

17- أسس تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأسس يستند عليها تقييم الأداء من خلالها يصبح فعالا عند تقييم أداء الأفراد، هذه الأسس هي: (3)

1 أحمد ماهر : نفس المرجع، ص 419-420

2 رواية محمد حسن : 2000، ص 221

3 أحمد سيد مصطفى : 1999، ص 331

- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجرباً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- توفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤوسهم.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.
- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى مع تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسه وذلك دون الاستمئاع إلى أقاويل أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيده وموضوعية التقييم أو تغليبها تماماً.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

18- شروط نجاح تقييم الأداء و مشكلاته:

18-1- شروط نجاح تقييم الأداء : (1)

- يتوقف نجاح على توفر بعض الشروط الداعمة من أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوفيق والحوار حول مضمون عليات التقييم ومن أهمها:
- التناسب:** يعتبر من الحاجات الضرورية للتقييم إذ إنه الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سابقاً له والأداء الذي يتطابق مع الأهداف المحددة مسبقاً يعتبر مناسباً فهو يساهم في إنجاز عملية ويحصلون على مكافأة مقابل ذلك.

القبول: يتعلق الأفراد المشاركة في التقييم ولا يلقي قبول من طرف العمال ولا من طرف المرؤوسين ولا يعتبر ناجحا في هذا المجال يرى بعض الخبراء .

مثال: يرى سيشل هارد بأن أنظمة تقييم الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن الأعضاء وعن الرؤساء إلى ذلك أن حساسية تقييم الأداء تعتبر شرطا ملازما للقبول بالتقييم ولإنجاحه.

المرونة و الحوار: إن نظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما إن وضع آليات ومعايير تقييم بسيط تساعد في فهم واستيعاب من قبل الأفراد المقيمين.

18-2- مشكلات تقييم الأداء:

تتعرض مهمة تقييم الأداء لعدة مشاكل منها:

- **الإجحاف:** أن يكون المقيم مجحفا بحق من يقيمهم
- **المعرفة غير كافية** بما يتم تقييمهم: مفاده أن يتم تكيف المقيمين بهذه المهمة بناء على الموقع الوظيفي (التسلسل الإداري) لا على التفهم الجيد المهم من يتم تقييمهم.
- **تأثير الحالة:** القدرات العامة أو يناظر على من يتم تقييم يمكن أن: يؤثر على تقييم الأعمال التي يقومون بها.
- **مشكلة المحتوى:** الصعوبة في تميز عمل من يتم تقييمه من خلال محتوى العمل (بيئة العمل) خاصة عندما يكون عنصر المقارنة من غيرهم ممن يتم تقييمهم، ومشاكل أخرى تسبب في فشل الخطط التقييمية.
- **تجاهل المخرجات:** حيث تشغل الإدارة في جعل ما يتم الاتفاق عليه خلال المقابلات التقييمية قيد التنفيذ.
- **الجميع فوق المستوى العادي:** معظم من يتم تقييمهم يطلعون للتأكيد على أنهم جميعا جيّدون وأدائهم فوق المستوى العادي.
- **تقييم السمة الخاطئة:** أحيانا يتم السلوك على حساب العمل الفعلي مثل المحافظة على الوقت الظاهر بمظهر المشغول واللطف وأنها من الأمور التي من السهل ملاحظتها. (1)
- إنساني الإرادي الواعي الذي يهدف إلى خلق المنافع في مختلف المواقع . (2)

1 زيد متمير عوي : 2007، ص 151-152

2 بن نعامة أحمد و بلعيفة مراد : 2007، ص 24

الخلاصة

لقد تبين من خلال الدراسات العديدة بان هناك علاقة بين الرقابة وتقييم الأداء داخل المؤسسة الرياضية. إن تأصيل مفهوم التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اهتماما أو تجربتا لشخص الفرد العامل أو الموظف وإنما هو تعريف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفروض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

وفي الأخير يمكن القول أن تقييم الأداء عملية منظمة ملازمة للحياة المهنية للفرد ويتم بشكل دوري ومستمر ويجب على الفرد العامل أن يكون على علم بالنتائج التقييم أي بنقاط الضعف وبنقاط القوة لديه.

تمهيد.....	38
II / أداء العاملين:	39
1- مفهوم أداء العاملين:	39
2 / مؤشرات أداء العاملين:	40
1-2- الانضباط.....	40
2-2- التغيب:	40
3-2 التحكم التكنولوجي:	40
3- العوامل المحددة للأداء :	41
1-3- الدافع.....	41
2-3- الإدراك.....	42
3-3- القدرات.....	42
4- مقاييس الأداء :	43
1-4- العناصر: مثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد و فعال. ⁽¹⁾	44
2-4- المعدلات: ونلاحظ أن معدلات الأداء تقسم إلى ثلاثة أنواع:	44
5- خصائص مقاييس الأداء :	44
6- تصنيفات مقاييس الأداء :	44
7- قياس الأداء:	45
8- أهمية قياس الأداء:	46
9- العوامل المؤثرة في أداء العاملين:	47
1-9- العوامل الداخلية.....	47
2-9- العوامل الخارجية.....	48
10- طرق تحسين أداء العاملين:	49
1-10- تحسين الموظف:	49
2-10- تحسين الوظيفة:	49
11- مفهوم تقييم أداء العاملين:	49
12- عناصر تقييم الأداء :	50
1-12- المقيم أو المشرف المباشر:	51
2-12- الزملاء.....	51
3-12- فترة ووقت التقييم.....	51

51.....	12-4- إجراءات التقييم:
51.....	13- أهداف تقييم الأداء:
52	14- فوائد تقييم الأداء:
53	15- أهمية تقييم الأداء:
53	15-1- على مستوى المنظمة:
53	15-2- على مستوى الأفراد:
53	15-3- على مستوى الوحدات التنظيمية:
54.....	16- طرق تقييم الأداء:
54.....	16-1- الطرق التقليدية:
55	16-2- الطرق الحديثة:
56	17- أسس تقييم الأداء:
57	18- شروط نجاح تقييم الأداء و مشكلاته:
57	18-1- شروط نجاح تقييم الأداء: ^(١)
58	18-2- مشكلات تقييم الأداء:
59.....	الخلاصة

الفصل الثالث

المؤسسة الرياضية

تمهيد

إن للمؤسسة أهمية ودور في الحياة فهي تلعب دورا هاما في المجتمع بحيث أنها تعتبر المؤشر الرئيسي على تقدمه وتطوره.

فنجد في كل بلد عدد من المؤسسات التي تختلف من حيث الشكل القانوني والحجم وطبيعة النشاط فمنها المؤسسات السياسية والاجتماعية والرياضية والتربوية.

وما نذكر عليه في هذه الدراسة هو المؤسسة الرياضية التي تلعب دورا هاما في المجتمع الرياضي بحيث تعتبر مركز لاتخاذ القرار فيما يتعلق بطبيعة وكمية ونوعية.

إن المؤسسة الرياضية لها أشكال متعددة فمنها المؤسسات الخاصة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد وأما مؤسسات عامة أو عمومية تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها والمؤسسة الرياضية عموما لها أهداف وبرامج وأساليب عمل تسعى إلى تحقيقها.

III/ المؤسسة الرياضية:

1-1 - مفهوم المؤسسة:

المؤسسة هي مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة في ما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفق مجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة للمؤسسة على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجه والقيادة والتسيير وذلك بوضع الأهداف والغايات التي توضع طريقة واتجاه المؤسسة في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة.

والتعريف المبسط الذي من خلاله نفهم المؤسسات هو التعريف الرسمي الذي يطلق على المؤسسة القائل : "المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة، وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها". وكذلك يمكن القول أن المؤسسة ليست شخصية معنوية وبالتالي هي ليست شخصية قانونية، وهي تعتبر موضوع اقتصادي واجتماعي مركب.⁽¹⁾

وإن تواجد مجموعة من الأشخاص المتناسقين داخل المؤسسات يكون مجتمع بشري ويعمل هذا المجتمع البشري على تنظيم المؤسسة وأداء المهام وتقديم الخدمات.⁽²⁾

1-2 - مفهوم المؤسسة الرياضية :

هي مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي والأخرى وتوجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية.⁽³⁾

كما يعرفها الشافعي "هي وحدة فنية واجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف وموارد المؤسسة والعمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر".⁽⁴⁾

¹ Jean Paillusseau ,Henry Lazark et des autres : 1999, P08

² Mohamed Sadeg : 1999 , P04

³ محمود داود الربيعي : 2006 ، ص 03

⁴ حسن أحمد الشافعي : 2004 ، ص 185

1-3- أهمية المؤسسة الرياضية:

لا خلاف حول أهمية المؤسسات الرياضية كونها موجودة معنا وحولنا وكون الحديث عنها وافر جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا من خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذين نلتقي بهم أو نتفاعل معهم. فالمؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا ولا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها ما يأتي:

- المؤسسات الرياضية مراكز عمل و تعامل.
- المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي.
- المؤسسات الرياضية محطات إنتاج الحاضر والمستقبل.
- المؤسسات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة.

1-4- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية:

تعد الأهداف هي المرامي التي تسعى وراءها المؤسسة الرياضية وهي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية، وكما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ❖ **هدف قومي:** وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات والألعاب وتطوير المستوى الرياضي والإنجاز البطولي للأندية.
- ❖ **هدف محلي:** ومن خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون والتكامل الاجتماعي والثقافي بين أفراد المؤسسة.
- ❖ **هدف اجتماعي:** تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين والأفراد والممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافهم وغاياتهم.
- ❖ **هدف اقتصادي:** من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى وصحة الممارس وخدمة الرياضة محليا وقوميا.

1-5- الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية :

تشكل كلا من المؤسسات الرياضية والعمليات الإدارية وما تملكه من موارد مادية وأخرى بشرية وكذلك جانب اللجان المتخصصة، جوانب منظمة لعمل المؤسسة الرياضية. فالمؤسسة الرياضية لها أهداف رياضية واجتماعية تعمل على تحقيقها، إذ أن كل مؤسسة رياضية لها أهداف وجدت من أجلها.

ومن الطبيعي أن تحتاج المؤسسة الرياضية إلى الإدارة كون الإدارة تملك من الوظائف والعمليات ما يكفي لتسيير عجلات المؤسسات ووضعها على طريقها السليم.

وتعد موارد المؤسسات الرياضية سواء المادية أو البشرية من أهم العناصر المكونة لها حيث القاعدة التي تبنى عليها المؤسسة للارتقاء بأهدافها لخدمة الرياضة.

بالإضافة إلى هذه الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية نجد اللجان المتخصصة، التي نجد منها الفنية الرياضية الاجتماعية و المنشآت.

1-6- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية:

حتى تتم الأعمال وتحقق الأهداف التي تضعها المؤسسة الرياضية بالكيفية المطلوبة وحسب توفر مجموعة من المبادئ التي تسيّر وفقها إدارتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه من خلال الطرق الإدارية لرفع مستوى الأداء.
- إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين وإعدادهم لتدريب والتحسين المستمر.
- تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين أفراد مستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية ولتحفيز الطاقات وتحقيق الأهداف.
- أهمية تطبيق مبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.
- تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة.⁽¹⁾

2- أنواع المؤسسات الرياضية:

تتنوع المؤسسات الرياضية وتتعدد نظرا لأهميتها من حيث هي كيان اجتماعي جامع للفرد الرياضي كذلك تختلف من حيث الخدمة المقدمة أو الوسائل المستعملة ومن أبرزها المنشأة والإدارة الرياضية ومراكز ودور الشباب ، أما في بحثنا هذا فقد ركزنا على المنشأة الرياضية والإدارة الرياضية على سبيل المثال لا الحصر.

1-2- المنشآت الرياضية:

يطلق مسمى منشأة رياضية على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بكل أشكالها، سواء كانت تلك الأماكن اللوجستية المساندة بالإضافة على الملاعب، مثل: الأدوات الرياضية والمخازن والمستودعات والغرف والقاعات، والمباني الملحقة.....الخ، وتختلف المنشأة الرياضية من حيث الحجم وذلك تبعاً للهدف من

¹ طريق شوقي : 2002 ، ص 40

إنشائها ن فهناك المنشآت التعليمية والتدريبية والتنافسيةالخ وهناك ملاعب الأطفال الأرضية والمساحات الخضراء والساحات الشعبية والأندية الرياضية والمدن الرياضيةالخ.

2-1-1- تعريف المنشآت الرياضية:

هو ذلك المكان الذي تقام فيه التدريبات أو المنافسات الرياضية في حيز معين بواسطة معدات خاصة تكون مساعدة على التدريب بواسطتها ن وهي التي تتضمن نوع من الأمن ومن المقاييس المعمول بها.

2-1-2- مسؤوليات إدارة وتسيير المنشآت الرياضية:

مدير المنشأة هو المسؤول عن كل ما يجري داخل المنشأة ، ولذا عليه معرفة مستوى تأهيل العاملين معه وتأهيل وتدريب من هم في حاجة لذلك ، ومن ثم توزيع المهام حسب الاختصاص والكفاءة لكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجله وجدت المنشأة الرياضية، بالإضافة على ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية:

الجانب المعرفي:

- عدد ونوعية الأفراد المستفيدين من المنشأة.
- عدد ونوعية ومواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشأة.
- عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت.
- الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي واللاحق.
- أوقات الصيانة الدورية.
- الأجهزة المستخدمة في كل نشاط.
- الأدوات التعليمية المساعدة.

الجانب الإشرافي:

- الإشراف العام على المنشأة وأدائها.
- توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشأة.
- التأكيد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف.
- تقييم أداء المشرفين والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- لتأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين.
- تحفيز المشرفين على الارتقاء بمستوى أدائهم (عن طريق الدورات التدريبية).
- التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية.

- التأكد من وضع اللوحات الإرشادية (تحذيرية أو توجيهية) في الأماكن الملائمة.
- تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة.
- المحافظة على أمن و سلامة المنشأة.
- التأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.

الجانب التوثيقي:

هناك العديد من السجلات التي يجب توافرها بشكل مستمر في مقر إدارة المنشأة، وهي:

- سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة وتشمل:
 - أ) البيانات العامة.
 - ب) الكشف الطبية.
 - ج) موافقات أولياء الأمور بالنسبة لصغار السن.
- سجل خاص بالإصابات وتقاريرها.
- سجل الميزانية السنوية (الموارد والمواصفات).
- سجل خاص بالمنشأة ومحتواها (الأرضيات، التكييف، الإضاءة.... الخ).
- سجل خاص بصيانة المنشأة ومحتواها.
- سجل خاص بالمسابح.
- سجل للتعريف بالمواد والأجهزة عند استلامها من قبل المستودعات، ويحتوي على: ترقيم للأجهزة والأدوات، تاريخ الشراء، تاريخ الاستلام، اسم الشركة البائعة، المبلغ، عدد الأجهزة والأدوات وتصنيفها... الخ.⁽¹⁾

2-1-3- أنواع المنشآت الرياضية:

هناك أنواع عديدة المنشآت الرياضية حسب الشكل، الرياضات التي تحتويها، وهي كالتالي:

2-1-3-1- الملاعب المكشوفة:

هي الملاعب التي تقام على مساحات واسعة من الأرض وتكون في الهواء الطلق، وتكون أرضيتها مسطحة خضراء لممارسة كرة القدم، كرة اليد، الهوكي، بالإضافة إلى توفير ملعب جمباز فني مفتوح وكذلك توفير مدرجات خاصة.

¹ أحمد الفاضل : بدون سنة ، ص 3-9

2-1-3-2- ملاعب مغلقة:

هي الملاعب التي يغطي الجزء العلوي منها ن وتستخدم في جميع الأوقات وهذا النوع منتشر في الخارج نظرا لطبيعة الطقس المتغير وكذلك لتوفير الإمكانيات. (1)

2-1-3-3- الملعب الرئيسي:

وهو الملعب الذي يشتمل على خاصية قانونية لكرة القدم وحوله مضمار للعدو مسافة 400 متر ويحتوي على عدد من 06-08 ألف متفرج ومقصورات لكبار المدعوين وأماكن للإعلاميين. (2)

2-1-3-4- الصالة المغطاة:

وهي أقل حجما من الملاعب المكشوفة، وهي ملعب واحد يمكن تحويله لرياضات مختلفة مثل: كرة الطائرة، اليد، السلة، المصارعة، الجمناز، ويطلق عليها جمنزيوم وقد يلحق بهذه الصالة أماكن للمتفرجين وأماكن أخرى لصالات الاجتماعات ومكاتب المشرفين وأخرى لحفظ وصيانة الأدوات.

2-1-3-5- حمام السباحة:

إن حمام السباحة من أنواع الرياضات المكلفة لذا توجب توفير حوض سباحة أولمبي (من 25 إلى 50 متر) وبعمق (من 2 إلى 10 متر) بالإضافة إلى حوض الغطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 - 12 متر) بعمق متدرج يبدأ " متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 08.25 متر. وكذلك يجب توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولمبي، غرف خلع الملابس، دورة المياه، مخازن... الخ.

2-2- الإمكانيات في المنشأة الرياضية :

يمكن اعتبار الإمكانيات فرع من فروع المعرفة العلمية التي تبعث بشكل في كيفية توفير متطلبات المختلفة سواء المادية أو البشرية اللازمة لممارسة مختلف ألوان التربية البدنية والرياضية، التي تمكننا من تطوير أداء المنشأة الرياضية ويسمح ذلك برفع المستوى فنيا وإداريا. (3)

2-2-1- ماهية الإمكانيات :

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : 2004 ، ص 51

² حسن أحمد الشافعي : نفس المرجع ، ص 175

³ عفان عبد المنعم درويش : 1998 ، ص 65

شهدت التربية الرياضية حركة تطور خاصة أسفرت عن الارتقاء في الأداء البشري إلى حد الإعجاز إن صح هذا التعبير، وتعد الإمكانيات ضمن أهم العوامل المؤثرة في الأداء الرياضي بشكل مباشر فبدون إمكانيات لا وجود لأداء رياضي متطور هادف.⁽¹⁾

وعرفت عفاف عبد المنعم درويش الإمكانيات بأنها "هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف".

2-2-2- أهمية الإمكانيات في المنشآت الرياضية:

يعتبر توفير الإمكانيات وحسن استخدامها أمرا حتميا لا غنى عنه، لكونه أحد العوامل المؤثرة في تقديم الدول وتطويرها، لما لها من أثر الاستثمار في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك جليا في مجال التربية البدنية والرياضية، ويمكن التعرف على أهمية المنشأة الرياضية من خلال النقاط الآتية:⁽²⁾

- إن توافر وتنوع الإمكانيات خاصة الأجهزة والأدوات يدعم المنشأة الرياضية ومداخلها أساسا.
- إن تواجد الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات ومراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات الاجتماعية سواء في الجزائر أو مختلف البلاد العربية والأجنبية.
- إن توفير الإمكانيات من أدوات وأجهزة متطورة في أماكن التدريب له عظيم الأثر في تتبع مستوى أداء اللاعبين سواء أثناء فترة إعدادهم أو في غضون المنافسة من أجل الارتقاء بهم.
- إن توفير الإمكانيات الخاصة بإقامة المهرجانات والدورات المحلية أو القارية و الأولمبية يعد أحد المظاهر الحضارية الهامة التي تظهر مدى تقدم الدولة و تطورها بالإضافة إلى أهميتها الاقتصادية .
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية وتبيان أهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب في إقبال على ممارستها .

2-2-3- أنواع الإمكانيات في المنشآت الرياضية :

يمكننا إدراك التنوع للإمكانيات في المنشأة الرياضية من خلال مشاهدة مختلف أنواع المسابقات والمباريات والبطولات سواء كانت على المستوى المحلي أو الدولي، إذ نلاحظ أنها أصبحت أكثر تطورا فقد لعبت التقنية الحديثة دورا هائلا في تطوير وتحديث الإمكانيات في هذا المجال، وبالرغم من هذا التطور الكبير إلا أنها تعتمد

¹ إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : 2003 ، ص 41

² إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : نفس المرجع ، ص 46

على أساسيات لا يمكن الاستغناء عنها بل لا بد من توافرها إذا ما أردنا نجاحا لأي نشاط رياضي كي يحقق هدفه ، ويمكن تحديد أنواع الإمكانيات الأساسية في المنشآت الرياضية على النحو التالي:

2-2-3-1- الإمكانيات المادية:

يقصد بها الأماكن المعدة من قبل الفنيين بأبعاد و مقاييس معينة تصلح لممارسة مختلف أنواع الأنشطة البدنية الرياضية لأي غرض، عمر، لون، وتنقسم إلى:

- أماكن الممارسة من ملاعب وصالات وحمامات سباحة.
- الأجهزة والأدوات.
- المباني الدائمة كالقوى الأولمبية. (1)

2-2-3-2- الإمكانيات الطبيعية :

يقصد بالطبيعة هنا كل الموارد والقوى التي يجدها الإنسان دون جهد منه فالطبيعة بهذا الشكل تمثل الأرض، الجبال، الغابات، الصحراء، البحار، وما يوجد في كل مورد منها يمكن أن يستثمر لممارسة لون من أنشطة التربية البدنية والرياضية. (2)

2-2-3-3- إمكانيات التمويل:

لا يمكن تحقيق الهدف المنشود بمجرد بذل الجهد البشري على الأرض في صورتها الطبيعية، بل أصبحت الأموال عنصرا من صنع الإنسان يوفره بطريقة أو بأخرى لتحقيق الهدف الذي وفره من أجله، ويختلف حجم الأموال تبعا لحجم وطبيعة المشروع المستهدف علما انه قابل للإهلاك أو الاستهلاك وفي حاجة مستمرة للجديد

2-2-3-4- الإمكانيات البشرية:

إن الطبيعة البشرية تفرض نفسها دائما فلا معنى لوجود مختلف أنواع الإمكانيات الحديثة المتطورة في غياب الإنسان ، حيث هو المحرك الرئيسي لمختلف هذه الإمكانيات لتحقيق الهدف الذي توجد لأجله وهذا يستلزم الجهد الإنساني الإرادي الواعي الذي يهدف إلى خلق المنافع في مختلف المواقع. (3)

¹ عصام بدوي و كمال أميري : 1992 ، ص 230

² نضمي شحادة و آخرون : 2000 ، ص 14

الخلاصة

إن أهم العوامل التي تلعب دورا رئيسيا في نجاح أية مؤسسة رياضية وتحقيق أهدافها العامة والخاصة وهو وجود إدارة واعية وخبرة مؤهلة تستطيع عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة تحقيق الاستخدام الأمثل لتجهيزات الموجودة على مستوى المؤسسة وأقامت علاقات بينها وبين العمال وإشراكهم في الإدارة ورقابة واخذ الرأي في كل ما هو من شأنه دفع وتطوير المؤسسة.

تمهيد	63
III / المؤسسة الرياضية:	64
1-1- مفهوم المؤسسة:	64
1-2- مفهوم المؤسسة الرياضية:	64
1-3- أهمية المؤسسة الرياضية:	65
1-4- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية:	65
1-6- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية:	66
2- أنواع المؤسسات الرياضية:	66
2-1- المنشآت الرياضية:	66
2-2- الإمكانيات في المنشأة الرياضية:	69
الخلاصة	72

الفصل الرابع

منهجية البحث واجراءاته الميدانية

تمهيد

بعد دراستنا للجانب النظري، الذي تناول الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة والذي ضم ثلاثة مباحث في الفصل الأول وهم على الترتيب التالي:

- الرقابة الإدارية.
- تحسين أداء العمال.
- المؤسسة الرياضية.

سنحاول الانتقال إلى الجانب التطبيقي (الميداني)، قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية، حتى نعطي للمنهجية العلمية حقها، وكذا تحقق معلومات النظرية التي تناولناها في الفصل الأول، ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان، والتي وجهت لموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية بومرداس.

1/ الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة بالاطلاع على دراسته أو الاطلاع على بعض جوانب دراستها الميدانية. (1)

كما تهدف الدراسة الاستطلاعية من التحقق من صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات. وفي هذه الدراسة التي تناولنا فيها "دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية بومرداس"، حيث قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع بعض مصالح مديرية الشباب والرياضة، مع الاطلاع على الوثائق المتعلقة بها.

2/ المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج: يعرف المنهج على أنه هو الذي يحدد من اليقين الذي تحمله مجموعة من المعارف. (2) وإذا كان المنهج المتبع علميا فإن النتائج المتوصل إليها تكون علمية وأكثر دقة و يقين، كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد على الباحث نوع المنهج المناسب لاختيار فرضيات بحثه، وتماشيا مع طبيعة الدراسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "كل استقصاء ينص على ظاهرة من الظواهر كما هي في الوقت الحاضر يقصد تشخيصها، كشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها ويتم عن طريق جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها ثم الاستنتاج وأهم أدوات هذا المنهج : الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

3/ مجتمع و عينة الدراسة:

3-1- المجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بومرداس البالغ عددهم 35 موظف.

3-2- العينة:

تعرف العينة بأنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة. (1)

¹ رشيد زرواتي ، 2002 ، ص 23

² فؤاد بهي السيد ، 1973 ، ص 312

كيفية اختيار العينة:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية وشملت موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية بومرداس، وقد بلغ عددهم 15 موظف، بنسبة 42,85%

3-3- ضبط متغيرات الدراسة :

- المتغير المستقل: وهو الذي يؤدي تغيير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به.

وفي هذه الدراسة المتغير المستقل يتمثل في الرقابة الإدارية.

- المتغير التابع: و هو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى.

و في هذه الدراسة المتغير التابع هو تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

4/ أدوات جمع البيانات و المعلومات:

استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة وطريقة لجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة.

4-1- الاستبيان: هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول

موضوع أو مشكلة ما أو موقف ما. (2)

محاور الاستبيان هي:

المحور الأول: الطرق والوسائل الرقابية تساعد على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.

السؤال رقم 01: تعتمدون على الجداول الإحصائية في مؤسستكم

الغرض من السؤال: معرفة هل المؤسسة تعتمد على الجداول الإحصائية

السؤال رقم 02: يتم تطبيق الملاحظة كأداة رقابية لتحسين أدائكم في المؤسسة

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت المؤسسة الرياضية تطبق الملاحظة كأداة رقابية .

السؤال رقم 03: يعتبر تقييد ساعات العمل ضغط عليكم لتحسين أدائكم

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت ساعات العمل تعتبر ضغط لتحسين الأداء .

السؤال رقم 04: يتم إعداد تقارير خاصة للتعرف على سير العمل وتسجيل المخالفات بالمؤسسة

الغرض من السؤال: معرفة سير العمل وتسجيل المخالفات بالمؤسسة يتم بإعداد التقارير .

السؤال رقم 05: تمارس الرقابة من خلال سجلات الحضور والانصراف

¹ حسن أحمد الشافعي و سوزان أحمد علي مرسي ، 1999 ، ص75

² الرفاعي حسين أحمد ، 1996 ، ص122

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الرقابة تمارس من خلال سجلات الحضور والانصراف

السؤال رقم 06: تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الرقابة الإدارية تمارس من خلال متابعة تنفيذ البرامج .

السؤال رقم 07: توجد لقاءات لتوجيه تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

الغرض من السؤال : معرفة إذا كانت المؤسسة تعتمد على اللقاءات لتوجيه وتحسين أداء عمالها

المحور الثاني: للرقابة الإدارية تأثير في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية .

السؤال رقم 01 : السلطات والمسؤوليات واضحة ومحددة بين العاملين بالمؤسسة .

الغرض من السؤال : معرفة إذا كانت السلطات والمسؤوليات واضحة بين العمال .

السؤال رقم 02 : يوجد دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوب القيام بها.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوب القيام بها.

السؤال رقم 03 : يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال المؤسسة.

الغرض من السؤال : معرفة إن كان هناك هيكل تنظيمي يتلائم مع أعمال المؤسسة.

السؤال رقم 04 : تقوم المؤسسة بفحص مستوى أداء العاملين.

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت المؤسسة تقوم بفحص مستوى أداء عمالها.

السؤال رقم 05 : تقوم المؤسسة بمكافآتكم وتحفيزكم وذلك بالترقية أو بجوائز مالية.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تقوم بمكافأة وتحفيز عمالها وذلك بالترقية أو بجوائز مالية.

السؤال رقم 06: تشعر أن الرقابة أداة تساعدك على تحسين أدائك وليست وسيلة لتصطاد أخطائك.

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الرقابة وسيلة لتحسين الأداء .

السؤال رقم 07 : عملت الرقابة على رفع مستوى أدائك وطرته .

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الرقابة قد رفعت من مستوى الأداء وطرته.

المحور الثالث: الرقابة الإدارية لها عوائق تعيقها في تقويم أداء العاملين.

السؤال رقم 01 : تشعر بالضغوط في عملك بسبب الرقابة المسطرة عليك .

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الرقابة المسطرة وسيلة ضغط في العمل.

السؤال رقم 02: نقص الوسائل الرقابية في مؤسستك يمثل عائق يواجهك.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان نقص الوسائل الرقابية يمثل عائق.

السؤال رقم 03 : عدم وجود معايير علمية يمثل عائق في تقويم أدائك.

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان نقص المعايير العلمية يعتبر عائق في تقويم الأداء.

السؤال رقم 04 : يمارس عليك الرئيس ضغوطات ومبالغة في تطبيق عملك .

الغرض من السؤال : معرفة إذا كان الرئيس يمارس على العمال ضغوطات ومبالغات لتطبيق عملهم.

السؤال رقم 05: نقص الموارد البشرية في مؤسستك يمثل مشكل لك.

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان نقص الموارد البشرية في المؤسسة يمثل مشكل.

السؤال رقم 06 : يعتبر عدم امتلاك مؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة عقبة في تقويم أدائك بالمؤسسة

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان عدم امتلاك المؤسسة للوسائل التكنولوجية الحديثة يشكل عقبة في تقويم

الأداء.

السؤال رقم 07 : هناك صعوبات أخرى تعرقل الرقابة الإدارية في تقويم أداء عملك .

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت هناك صعوبات أخرى تعرقل الرقابة في تقويم أداء العمال.

5/ إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

قمنا بتحديد أسئلة استمارة الاستبيان التي تناولنا فيها ثلاث محاور، وهي علي التوالي:

المحور الأول وتضمن طرق والوسائل الرقابية، أما المحور الثاني فيتعلق بالرقابة الإدارية وتأثيرها في رفع

مستوى أداء العاملين، في حين أن المحور الثالث فيتعلق بالعوائق التي تواجه الرقابة في تقويم أداء العاملين.

المجال المكاني: اشتملت دراستنا على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بومرداس.

المجال الزمني: كانت دراستنا ما بين 2020/01/16 حيث تم الاطلاع على مديرية الشباب والرياضة لولاية بومرداس والتواصل مع مسيريهها وجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع دراستنا بعدها باشرنا في جمع المادة العلمية من مراجع ودراسات سابقة ومرتبطة بالبحث لكن تعذر علينا إجراء الدراسة الميدانية بسبب جائحة كورونا كوفيد 19 والتي جاءت أوامر من السلطات العليا للبلاد بغلق جميع المنشآت الرياضية والمرافق العمومية ووقف كل النشاطات والتظاهرات الرياضية من اجل تقادي انتشار الوباء.

6/ المعالجة الإحصائية :

لكي يتسنى لنا التعليق و تحليل نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب وتحليل الإحصائي و هذا عن طريق تحويل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على أشكال نسب مئوية و هذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة بـ:

$$\begin{array}{lcl} X & \longrightarrow & 100\% \\ y & \longrightarrow & X\% \end{array}$$

حيث أن :

X : النسبة المئوية.

x : عدد أفراد العينة.

y : عدد الإجابات (عدد التكرارات)

خلاصة

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة و مفيدة لا بد لها وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع متطلبات البحث، ولا بد له أن تتوفر لديه أدوات بحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات الاستبيان... الخ. تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمتين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

تمهيد	75
1/ الدراسة الاستطلاعية:	76
2/ المنهج المتبع في الدراسة:	76
3/ مجتمع و عينة الدراسة:	76
3-1- المجتمع:	76
3-3- ضبط متغيرات الدراسة :	77
4/ أدوات جمع البيانات و المعلومات:	77
4-1- الاستبيان	77
5/ إجراءات التطبيق الميداني للأداة :	79
6/ المعالجة الإحصائية :	80
خلاصة.....	81

الفصل الخامس

معرض وتحليل ومناقشة النتائج

الخاتمة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن الرقابة هي إحدى العمليات و الوظائف المهمة في المؤسسة الرياضية ،حيث تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية . إن العملية الرقابية هي على عكس ما يتصور البعض ،من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام الكشف عن الأخطاء و الانحرافات كما أنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ ،ولا يمكن للعملية الرقابية أن تحقق نتائج حسنة إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن واضح و دقيق يتكيف و يتماشى مع جل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد على الحداثة و التكنولوجيا.

و بالرغم من كل هذا فلا نتجاهل أن النظام الرقابي قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل تضيق النطاق على العمال ،حيث يفقد ميزة الإبداع لأنه قد يشعر بأنه مراقب بصفة مستمرة . إن النظام الرقابي لا يجب أن يتجاهل الجانب الإنساني للعاملين ، لأن هذا الأخير يساعد العمال على أداء عملهم على أكمل وجه.

و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في المؤسسة الرياضية ضرورية ، ولكن لابد أن تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل ، و تؤدي بالتالي إلى سواد النظام والسير الحسن للمؤسسة . .

أ/ قائمة المصادر :

- 1 - القرآن الكريم : سورة التوبة الآية 109 ، سورة ق الآية 18 ، سورة القصص الآية 21 .
- 2- السنة النبوية : سنن الترمذي ، سنن الشيخان ، سنن أبو داود ، صحيح البخاري ، صحيح مسلم .

ب/ قائمة المراجع :

- 1- عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة و التنظيم ، التنظيم - المفاهيم - الوظائف العملية ، 2001
- 2- كامل بربر : الإدارة عملية و نظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، ط1 ، 1996 .
- 3- علي الشريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 4- جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها ، دار الثقافة ، ط1 ، 2004 .
- 5- إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة و تطبيقاتها) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003
- 6- عوابدية عمار : عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة ، الجزائر ، 1982 .
- 7- أمين عبد العزيز حسين : إدارة الأعمال و تحديات القرن 21 ، القاهرة ، دار قباء للطباعة و النشر ، 2001 .
- 8- سعيد عبد المنعم : الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم المعاصرة ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1973 .
- 9- محمد فتحي : مصطلحات إدارية إيضاح بيان ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- 10- أحمد حافظ نجم : مبادئ الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، 1979 .
- 11- عبد السلام أبو القحف : أساسيات تنظيم الإدارة ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 .

- 12- الصباح عبد الرحمان : مبادئ الرقابة الإدارية المعايير ، التقييم ، التصحيح ، جامعة عمان الأهلية ، كلية الاقتصاد و العلوم الاقتصادية ، 1998 .
- 13- جميل محمد بكير و عمر عبد الرحمان : سكرتاريا ، مكتبة عين الشمس ، مصر ، 1977 .
- 14- ضيف خيرت : الميزانيات التقديرية ، جامعة بيروت العربية ، 1975 .
- 15- ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط1 ، 2002 .
- 16- إبراهيم عبد العزيز شيخا : الإدارة العامة (العملية الإدارية) ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر ، مصر ، 2005 .
- 17- منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المعهد العالي للعلوم الاجتماعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 18- إيهاب صبيح محمود رزق : الإدارة الأسس و الوظائف ، سلسلة الإدارة في الأسبوع ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ج2 ، مصر ، 2001 .
- 19- عبد الرحمان الضحيان : الرقابة الإدارية ، المنظور الإسلامي المعاصر و التجربة السعودية
- 20- سعود بن محمد و آخرون : الإدارة العامة الأسس و الوظائف .
- 21- بشير عباس العلام : الإدارة مبادئ ، وظائف ، تطبيقات .
- 22- عبد الله عبد الرحمان الفايز : الفكر الإداري في الإسلام و انعكاساته على الإدارة التربوية .
- 23- محمود عساف : المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال .
- 24- محمد طاهر عبد الرحمان : الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي .
- 25- محمد رضا الأغيش : مبادئ التخطيط الإداري في النظام الإسلامي و النظم المعاصرة .
- 26- حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 .

- 27- محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 .
- 28- عقلة محمد المبيضين : التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 29- أحمد سيد مصطفى : إدارة البشر الأصول و المهارات ، دار الكتاب ، القاهرة ، 2002 .
- 30- إسمهان يلوم : فعالية أداء العامل بين الأطر النظرية و المحددات المبريكية ، ط1 ، شركة باثنت ، باتنة ، 2006 .
- 31- رضا قجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي ن ط1 ، شركة باثنت ، باتنة ، 2003 .
- 32- خالد يوسف الخلف : الإنتاجية القياسية ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض ، 1984 .
- 33- فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 34- يوسف جسيم الطائي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، دار الوراق ، عمان ، ط1 ، 2006 .
- 35- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس : الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ، دار البازوري ، الأردن ، 2009 .
- 36- صلاح بن النوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006 .
- 37- محمد فتحي : 766 مصطلح إداري إيضاح و بيان ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة ، 2002 .
- 38- محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 .
- 39- صلاح عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 1999 .
- 40- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .

- 41- رمزي أحمد عبد الحي : تقسيم أداء الإدارة الجامعية ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 42- أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر ، جامعة بنها ، القاهرة ، 2006 .
- 43- رواية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- 44- أحمد سيد مصطفى : المدير في عالم متغير رؤية القرن 21 ، ط2 ، كلية التجارة بنها ، جامعة الزقازيق ، القاهرة ، 1999 .
- 45- زيد متمير عبوي : إدارة الموارد البشرية ، دار المعرفة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 46- رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري ، دار هومة ، الجزائر ، 2002 .
- 47- حسن إبراهيم لوط : المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2005 .
- 48- حسن أحمد الشافعي : التشريعات في التربية الرياضية البدنية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ج2 ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
- 49- طريق شوقي : السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار المعارف ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 50- أحمد الفاضل : المنشآت الرياضية تصميم و تخطيط و إدارة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، قسم التربية البدنية و علوم الحركة ، بدون سنة .
- 51- إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانات و المنشآت ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
- 52- عفاف عبد المنعم درويش : الإمكانات في التربية البدنية ، منشأة المعارف للطبع ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 .

- 53- إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، التخطيط في المجال الرياضي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003
- 54- عصام بدوي و كمال أميري : التطور العلمي لمفهوم الرياضة ، دار الشباب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 1992 .
- 55- نظمي شحادة و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- 56- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، ط1 ، الجزائر ، 2002
- 57- فؤاد بهي السيد : علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري ، دار الفكر العربي ، مصر ، ط3 ، 1973 .
- 58- حسن أحمد الشافعي و سوزان أحمد علي مرسى : مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية ، نشأة المعارف في الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- 59- الرفاعي حسين أحمد : مناهج البحث العلمي "تطبيقات الإدارة الاقتصادية " ، دار وائل للطباعة و النشر ، 1996 .
- 60- فاطمة عوض صابر و ميرفت علي خفاجة : أسس البحث العلمي ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، ط1 ، 2002 .
- 61- نظمي شحادة و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .

ج/ الأطروحات و الرسائل العلمية :

- 1- نجوان عادل حسن غنيم : الرقابة الإدارية للأنشطة بمراكز الشباب ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، الإسكندرية ، 1996 .

2- شادي محمد الطاهر و آخرون : واقع الرقابة الإدارية في المؤسسة الرياضية الجزائرية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2008 .

3- عبد الرحمان النيمان : الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي للأجهزة الأمنية ، حائل ، 2003 .

4- سمير محمد راغب شاهين : واقع الرقابة الإدارية الداخلية من المنظمات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، غزة ، 2007 .

5- أحمد بن صالح الحربي : الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، الرياض ، السعودية ، 2004 .

6- عبد الصمد سميرة : أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2007 .

7- بن نعامة أحمد و بلعيفة مراد : أهمية التسيير الحسن للموارد المالية في تطوير المنشآت الرياضية بالجزائر ، ليسانس التربية البدنية و الرياضية ، فرع الإدارة و التسيير الرياضي ، جامعة المسيلة ، 2007 .

د/ القواميس و المعاجم :

1- إبراهيم أنس و آخرون : معجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، ج1 ، دار المعارف ، القاهرة ، ط2 ، 1972

2- قاموس المنجد العربي في اللغة الإعلام ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 1984 .

3- أحمد العايد و آخرون : المعجم العربي الأساسي ، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم ، 1989 .

4- مؤنس رشد الدين : المرام في المعاني و الكلام ، قاموس الكامل عربي - عربي ، دار التراث الجامعية ، بيروت لبنان ، 2000 .

5- عبد العزيز فهمي هيكال : موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، 1986 .

6- مسعود جبران ، الرائد ، المجلد الأول ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1987 .

7- ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد الأول ، دار المعارف ، بدون سنة .

هـ/ الجرائد و الجلات :

- 1- أمين أنور خولي : الرياضة و المجتمع ، سلسلة عالم المعرفة العدد 213 ، الكويت ، المجلس الوطني للقانون و الأدب ، 1996 .
 - 2- محمود داود الربيعي : تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي ، مجلة علوم التربية الرياضية ، العدد 3 ، المجلد 5 ، 2006 .
 - 3- أبو بكر مصطفى بعيدة : الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 273 .
- و/ المراجع باللغة الفرنسية :

1/ Jean Paillusseau , henry lezark et des autres : cession d'entreprise , 4eme édition , paris , france , 1999 , page 08.

2/ Mouhamed Sadeg : management des entreprise puplique , les presses d'Alger , Algérie , 1999



استمارة استبيان

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية و الرياضية فرع الإدارة وتسيير الموارد البشرية المنشآت الرياضية تحت عنوان ” دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ” دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق و موضوعية, و نتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة , و شكرا على تعاونكم

تحت إشراف الأستاذ :

خيري جمال

من إعداد الطالب :

تميمونت وليد

السنة الجامعية 2019 - 2020

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ (20-30 سنة) ☐ (30-40 سنة) ☐ أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي: ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

الخبرة: ☐ (1-5 سنة) ☐ (5-10 سنة) ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الأساليب و الأدوات الرقابية لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية

أحيانا	لا	نعم	السئلة
			تعتمدون على الجداول الاحصائية في مؤسستكم
			يتم تطبيق الملاحظة كأداة رقابية لتحسين أداءكم في المؤسسة
			يعتبر تقييد ساعات العمل ضغط عليكم لتحسين أداءكم
			يتم اعداد تقارير خاصة للتعرف على سير العمل وتسجيل المخالفات
			تمارس الرقابة من خلال سجلات الحضور و الانصراف
			تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج
			توجد لقاءات لتوجيه و تحسين أداء العاملين بمؤسستكم

المحور الثاني : دور الرقابة الادارية في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية

أحيانا	لا	نعم	الأسئلة
			السلطات و المسؤوليات واضحة و مجددة بين العاملين في المؤسسة
			يوجد دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوب القيام بها
			يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال المؤسسة
			تقوم المؤسسة بفحص مستوى اداء العاملين
			تقوم المؤسسة بمكافئتك و تحفيزكم و ذلك بالترقية أو بجوائز مالية
			تشعر أن الرقابة اداة تساعدك على تحسين أدائك وليست وسيلة لتصطاد أخطاءك
			عملت الرقابة على رفع مستوى أدائك و طورته
			تشعر بالضغط في عملك بسبب الرقابة المسلطة عليك
			نقص الوسائل الرقابية في مؤسستك يمثل عائق يواجهك
			عدم وجود معايير علمية يمثل عائق في تقييم أدائك
			يمارس عليك الرئيس ضغوطات أو مبالغة في تطبيق عملك
			نقص الموارد البشرية في مؤسستك يمثل مشكل لك
			يعتبر عدم امتلاك مؤسستك وسائل تكنولوجية حديثة عقبة في تقييم أدائك
			هناك صعوبات أخرى تعرقل الرقابة الإدارية في تقييم أدائك