

دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية

(The role of administrative control in improving the level of job performance

A field study on the Ministry of Youth and Sports in Yemen)

عبدالرحيم ناصر أحمد عمر

¹ أستاذ مساعد بكلية التربية الرياضية - جامعة صنعاء (اليمن)، (Drabdulraheem2020@gmail.com)

تاريخ النشر: 2023/06/06

تاريخ القبول: 2023/06/04

تاريخ الإرسال: 2022/12/05

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية، ومستوى الأداء الوظيفي، ودور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (90) موظف، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن واقع الرقابة الإدارية الكلي متوسط بنسبة (57%)، وأن مستوى الأداء الوظيفي الكلي ضعيف بنسبة (55%)، وأن هناك دور ايجابي قوي للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وقد أوصى الباحث بضرورة تفعيل دور الرقابة الإدارية بصورة مستمرة ومواكبة التطورات الحديثة لغرض تطوير العمل الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية؛ مستوى الأداء الوظيفي؛ وزارة الشباب والرياضة؛

Abstract: The study aimed to identify the reality of administrative control, the level of job performance, and the role of administrative control in improving the level of job performance in the Yemeni Ministry of Youth and Sports. study samples were (90) employees. The most important conclusions reached by the study are that the reality of total administrative control is average by (57%), and that the level of overall job performance is weak by (55%), and that there is a strong positive role for administrative control in improving the level of job performance. The researcher recommended the necessity of activating the role of administrative control on an ongoing basis and keeping pace with recent developments for the purpose of developing administrative work and improving the level of job performance.

Key words : Administrative control; Level of job performance; Ministry of Youth and Sports.

1- مقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر الرقابة الإدارية واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي يقع على عاتقها مسئولية متابعة أداء العاملين و الإشراف عليهم حتى يتم تنفيذ الخطط والتأكد من سير الأهداف بالشكل الصحيح، وتعتمد الرقابة في أداء مهمتها على العديد من الخطوات والمراحل والأساليب ومن أهمها وضع المعايير بناءً على القوانين وذلك للتأكد من نجاح العاملين في أدائهم للمهام المطلوبة، ومدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه، ومدى فاعلية نظام الاتصال المتبع في عملية الرقابة. (أسامة خيرة 2013، ص 153).

وقياس الأداء الفعلي في ذلك يتم بالمقارنة مع تلك المعايير والمعدلات السابقة وضعها، حيث يمكن معرفة مدى مطابقة الأعمال التي يتم إنجازها بالمعدلات التي وضعت لقياس الأداء. (أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، 1999، ص 304)، ويأتي في أعقاب ذلك اكتشاف الأخطاء والانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت لحدوثها، ثم تصحيح هذه الانحرافات ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، وبذلك تحقق الغاية من الرقابة وهي حصر الأخطاء وتقديم الحلول المناسبة لمعالجتها وتصحيحها، ويتمثل هذا التصحيح من خلال تعاون القيادات الإدارية في تحقيق حالة التوازن والاستقرار، وإعادة النظر في سياسة الاختيار والتعيين والترقية للعاملين (françois jalbert,1989,p19)، ورسم الخطط وتوزيع المهام، وتوضيح الواجبات، واتخاذ كافة القرارات التي تؤدي في نهاية الأمر إلى عدم وقوع تلك الأخطاء مرة أخرى، لذلك فإن توافر المعلومات في حينها سوء كان ذلك يوماً أو أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً أو في فترات أطول كلما كان سرعة الاستجابة لتصحيح الأخطاء بشكل أسرع وأدق. (علي شريف، 2004، ص 382)، ويجعل النظام الرقابي الفعال قادراً على استيعاب التغييرات المحتملة في البيئة أو المؤسسة الرياضية نفسها. (سمير شاهين، 2007، 68)، حيث ينظر للأداء

الوظيفي الجيد على أساس مدى بلوغ درجة العامل لأهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه، واستخدام مهاراته وقدراته ومعارفه. (Robert Bacal,2004,p39)، أو بمعنى آخر النتائج المحققة لكن من زوايا مختلفة باعتباره جهداً ومعياراً لهدف محدد. (Moulinier René, 2005,p114).

نفهم مما تقدم أن من مهام المؤسسات والقطاعات الرياضية هو تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لجميع الأفراد العاملين، وحتى يتحقق ذلك لا بد من اتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ جميع الأنشطة والوظائف الإدارية بما فيها وظيفة الرقابة الإدارية المعنية بضبط الأعمال والأحداث والأنشطة. (Pierre N'gohame et autres' 1996' P 59، ويمكن من خلالها التأكد من أن كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. (Jacquiline Barroud 2004,p15)، وتحتاج الرقابة الإدارية بشكل عام إلى ركائز ودعائم أساسية لكي تحقق دورها المطلوب. (بهناس حفصة، سليمان حسيبة، 2020، ص 71، وهذا يعتمد على السياسات القائمة والقرارات والإجراءات الموضوعية التي تحدد الإطار العام للعمل، وتمكن العاملين بمقتضاها من الوصول لتحقيق الأهداف، (طلحة حسام الدين، عدلة مطر، 1997، ص 25).

مما سبق طرحه يمكن القول أن هناك حاجة ماسة للاستعانة بالرقابة الإدارية من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي كما أن اهتمام وزارة الشباب والرياضة وقيادتها بمستوى الأداء الوظيفي يفترض أن يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء الوظيفي في أي مستوى تنظيمي داخل الوزارة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة لوزارة الشباب والرياضة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة في مرحلة ظهورها وبقائها واستمرارها واستقرارها.

- ومن الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع:

دراسة: شامي محسن (2018)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين ومعرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بجامعة المسيلة، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت العينة الموظفين والإداريين والمقدرة (50) فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرقابة الإدارية تعتبر من أبرز الطرق لتقييم الأداء، وأنها تؤثر بمختلف أبعادها على تقييم أداء العاملين، كما أن تقييم الأداء يمكن المؤسسة من معرفة قدرات وكفاءات العاملين، ويكشف الانحرافات ويمكن من الوصول إلى أفضل النتائج، حيث وأن العاملين يفضلون التقييم الجيد لمهاراتهم وكفاءاتهم، وبالتالي فإن الرقابة الإدارية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المرجوة. وتوصلت الدراسة إلى وجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها ومنها، التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنات التقديرية، الشكاوي.

دراسة: نعمات محمد أحمد أبه (2003)، هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات ومعايير أسس الرقابة الإدارية المتبعة بوزارة الصحة بولاية الخرطوم، والتعرف على المواهب والمقدرة العقلية اللازمة لقيادة وإدارة وتنظيم وتقديم الخدمات والتخطيط اللازم لذلك وتطوير إمكانيات الإنتاج والتوزيع ، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت 100 فرد من الذكور والإناث من العاملين في وزارة الصحة بولاية الخرطوم، ومن أهم نتائج هذه الدراسة عدم وجود نظام تخطيط جيد، وأن ضعف التدريب والتأهيل أدى إلى عدم فهم دور الرقابة، وضعف الإشراف الإداري في كثير من الأحيان والقصور الواضح في معرفة اللوائح المالية والإدارية وعدم متابعة ومراقبة التوريد اليومي.

دراسة: تاجوري جلييلة (2015)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب

الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت 50 عاملاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفاعلية وتحسين الكفاءة، كما أن الأفراد داخل المؤسسة لديهم قناعة بأن الرقابة الإدارية و تطبيقها تتماشى مع متطلباتهم من التفتيش و المتابعة وتحسين الأداء الوظيفي، وتعود أفراد المؤسسة على أن تقييم أدائهم لن يكون منصفاً من طرف المشرفين.

دراسة: بريش ريمة (2013)، هدفت الدراسة الى تحديد المفاهيم العامة للدراسة، والتأكد من صحة وشرعية الأعمال الإدارية لتصحيح ما يكتشف من أخطاء وانحرافات، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قلة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية في المرافق العامة، وعدم مساهمة السلطات العليا في الرقابة على الإدارات والمديرين بشكل متواصل ودائم وفجائي، محدودية الحوافز المقدمة للمراقبين الإداريين، وعدم الإعتماد على المعايير التكنولوجية المتطورة.

من خلال ما سبق طرحة يمكن أن نطرح التساؤل العام التالي:

ما دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية ؟

ويندرج من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع الرقابة الإدارية بوزارة الشباب والرياضة اليمنية ؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية ؟
- 3- هل للرقابة الإدارية دور فعال في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية ؟

2- الهدف العام من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :

- 1- واقع الرقابة الإدارية بوزارة الشباب والرياضة اليمنية.
- 2- مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية.
- 3- دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في التعرف على واقع الرقابة الإدارية، ومستوى الأداء الوظيفي ودور وفعاليتها الرقابة ومساهمتها العلمية في تحسين الأداء الوظيفي كونها ترتبط بتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة داخل إطار من القواعد والأساليب والمعايير، وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها، لأن العمل الرقابي هنا لا يحدث إلا بوجود العمليات الإدارية الأخرى، لذلك فإن هذه الأخيرة تقوم على أساس ترشيد تلك العمليات والتأكد من أن الأهداف والخطط المعدة داخل الإدارات والقطاعات الرياضية في وزارة الشباب والرياضة تسير في طريقها الصحيح.

3- التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:

- الرقابة الادارية: يعرفها (علي الشريف، 2002) بأنها وظيفة إدارية تعمل على قياس و تصحيح أعمال المساعدين المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد تحققت ونفذت، أو بمفهوم آخر هي أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين و بدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ، أي وفق الجدول الزمن للعملية التنفيذ.

- الاداء الوظيفي: وقد ذكر (محمد هلال، 1996) بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها، وهو يعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.

- الادارة الرياضية: يعرفها (مصطفى باهي، أحمد نصارى، 2006) بأنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والقيم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية.

- المؤسسة الرياضية: وقد ذكر (Robing, Daft, 1992) بأنها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

4-1 الطريقة والأدوات:

- المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة.

- الدراسة الإستطلاعية: قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة قوامها (15) موظف من خارج عينة الدراسة، وذلك بغرض التأكد من المعاملات العلمية لأداة الاستبيان (الصدق والثبات)، ومن خلال المناقشة مع هؤلاء العاملين وجدنا أن 93% منهم وجدوا معظم العبارات المدونة في الاستمارة واضحة ومفهومة ولذلك تأكدنا من الصدق الظاهري للاستمارة.

- العينة وطرق اختيارها: تمثل المجتمع الأصلي للدراسة من الموظفين العاملين في وزارة الشباب والرياضة العاصمة صنعاء، وعددهم (495) موظف. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة الشباب والرياضة، ويبلغ عددهم (99) موظف الذين تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم، وبعد جمع الاستبيانات وإجراء عملية التفرغ، تبين أن عدد الاستبيانات التي لم ترجع (5) استبيانات، وعدد (4) استبيانات غير مكتملة، وعليه تم استبعادهم من العينة، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالح للتحليل هو (90) استمارة استبيان، وبلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (15) موظف من خارج عينة الدراسة.

- مجالات الدراسة:

المجال البشري: اقتصر هذه دراسة على الموظفين في وزارة الشباب والرياضة اليمينية.

المجال المكاني: وزارة الشباب والرياضة - صنعاء.

المجال الزمني: طبقت الدراسة من 1 / 8 / 2022 وحتى 21 / 8 / 2022م.

- إجراءات الدراسة:

المتغير المستقل: الرقابة الإدارية.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

- **أداء الدراسة:** تم تصميم استبيان للدراسة كأداة لجمع البيانات، حيث اشتمل على محورين هما: محور الأداء الوظيفي ويشمل (19) عبارة، ومحور الرقابة الإدارية ويشمل (20) عبارة. وتم تحديد ثلاثة مستويات لدرجة الموافقة وفق مقياس ليكرت لتحديد درجة الاستجابة على عبارات الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول (1) يوضح سلم الاستجابة لفقرات الاستبيان

دائماً	أحياناً	أبداً
3 درجات	2 (درجتان)	1 (درجة واحدة)

- **الأسس العلمية للأداة:**

صدق الأداة: استخدم الباحث الصدق الظاهري، حيث تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء وعددهم (6) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية، في جامعة صنعاء، وبعد إبداء ملاحظاتهم وآرائهم تم حذف وإضافة بعض العبارات وتعديل بعضها والتي رأوها مناسبة للدراسة، فكان الاستبيان في بداية الأمر يتضمن 45 سؤال موزع على 3 محاور، لينزل العدد إلى 39 سؤال مقسم على 2 محاور كانت هي الصيغة النهائية لأداة جمع المعلومات.

صدق الاتساق الداخلي: استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لعناصر الاستبيان، وذلك لحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

جدول (2) يوضح حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على محور واقع الرقابة الإدارية

$$n=15$$

م	العبارات	ارتباط العبارة بمحوورها	الدالة
1	تتم عملية الرقابة الإدارية من خلال التقييم الذاتي للموظفين	*.699	دالة
2	تمارس الرقابة الإدارية على الموظفين من خلال سجلات الحضور والغياب اليومية	*.497	دالة
3	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الأشراف والتعقيب على الموظفين داخل القطاع الرياضي	*.696	دالة
4	يعمل القطاع الرياضي على تطوير أساليب الرقابة الإدارية بما يتواءم مع متطلبات العصر والتغيرات المحيطة	*.618	دالة
5	تمارس الرقابة الإدارية داخل القطاع الرياضي من خلال الملاحظة الشخصية	*.774	دالة
6	تتم الرقابة الإدارية على كل مرحلة من مراحل الأداء الوظيفي	*.634	دالة
7	تعتمد عملية الرقابة الإدارية على المعلومات الدقيقة والواضحة عن الأداء الوظيفي	*.615	دالة
8	تحرص عملية الرقابة الإدارية داخل القطاع الرياضي على تطوير العمل والأداء الوظيفي	*.541	دالة
9	تعتمد عملية الرقابة الإدارية داخل القطاع الرياضي على أساس الأقدمية والخبرة الإدارية في العمل	*.606	دالة
10	الرقابة الإدارية تتم من أعلى السلطة القيادية وليس من داخل القطاع الرياضي.	*.649	دالة
11	يمتلك القائمين على عملية الرقابة الإدارية الخبرة الكافية في تطبيق معايير الرقابة	*.565	دالة
12	تمارس الرقابة الإدارية من خلال إعداد التقارير عن سير العمل وإجراءاته وأساليبه	*.637	دالة

م	العبارات	ارتباط العبارة بمحوورها	الدالة
13	أصبحت عملية الرقابة الإدارية أمراً ضرورياً داخل القطاع الرياضي وذلك من أجل تحسين سير العمل والأداء الوظيفي	*.774	دالة
14	الميزانية المخصصة للقطاع الرياضي كافية لتطبيق الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي	*.590	دالة
15	تهدف عملية الرقابة الإدارية داخل القطاع الرياضي إلى تحقيق العدالة والإنصاف وتحسين الأداء الوظيفي	*.550	دالة
16	عملية الرقابة الإدارية المتبعة داخل القطاع الرياضي تتناسب مع طبيعة الأداء الوظيفي	*.531	دالة
17	تساهم عملية الرقابة الإدارية داخل القطاع الرياضي في الحفاظ على سلامة الموظفين وإمكانياتهم	*.769	دالة
18	تتميز عملية الرقابة الإدارية داخل القطاع الرياضي بالمرونة والشفافية والوضوح التام	*.603	دالة
19	تساهم الرقابة الإدارية في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات الناتجة عن الأداء الوظيفي	*.515	دالة
20	ملائمة الامكانيات المادية والبشرية مع طبيعة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل القطاع الرياضي	*.733	دالة

* دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الارتباط بين العبارات ومجموع محورها يتراوح ما بين (497-0.774)، وتعتبر هذه النسب عالية وجميعها دالة عند مستوى 0.05 ، مما يدل على أن الارتباط قوي ما بين العبارات ومحورها التي تنتمي اليه.

جدول (3) يوضح حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على محور مستوى الأداء الوظيفي ن = 15

م	العبارات	ارتباط العبارة بمحورها	الدالة
1	يمارس الموظفون أدائهم الوظيفي داخل القطاع الرياضي دون ضغوطات خارجية تمارس عليهم	*.883	دالة
2	يوجد متابعة مستمرة من قبل القطاع الرياضي لسير العمل وفق الخطط الموضوعة	*.623	دالة
3	طبيعة العمل والأساليب المنظمة للأداء الوظيفي واضحة لجميع الموظفين	*.541	دالة
4	تستخدم البيانات الإحصائية والرسوم البيانية لمراقبة ومتابعة أداء الموظفين داخل القطاع الرياضي	*.667	دالة
5	يتم متابعة أداء الموظفين والرقابة عليهم بشكل سري	*.565	دالة
6	يتم الأخذ بأراء ومقترحات الموظفين عن سير العمل والأداء الوظيفي	*.866	دالة
7	نظام الاتصالات السائدة في القطاع الرياضي يؤدي إلى سرعة الأداء الوظيفي	*.761	دالة
8	الحوافز المادية والمعنوية المخصصة للعاملين داخل القطاع الرياضي كافية	*.815	دالة
9	يتم استقبال شكاوي الموظفين ومناقشتها والعمل على حلها	*.587	دالة
10	يتم توزيع الحوافز أو أي موارد مالية أخرى متوفرة بشكل عادل على جميع الموظفين	*.634	دالة
11	يتم التعيين والترقية داخل القطاع الرياضي على أساس المؤهل التعليمي والكفاءة في الأداء الوظيفي	*.774	دالة
12	يحتاج الموظفون لدورات تدريبية حول أدائهم الوظيفي داخل القطاع الرياضي	*.529	دالة
13	يحرص الموظفون على أدائهم الوظيفي مثلما حرصهم	*.589	دالة

		على مستحقاتهم الشخصية
دالة	*.674	14 يتم متابعة أداء الموظفين من خلال استخدام أنظمة اتصال حديثة
دالة	*.581	15 تضع القيادة الإدارية أولى اهتماماتها بالموظف وتحسين أدائه الوظيفي
دالة	*.846	16 اهتمام القطاع الرياضي بالموظفين وتحفيزهم مثل الاهتمام بالأداء الوظيفي
دالة	*.497	17 تعتمد الجهات المسؤولة في رقابتها الإدارية على الزيارات المفاجئة للتحقق من حسن الأداء الوظيفي
دالة	*.816	18 اهتمام القطاع الرياضي بوضع الموظف المناسب في المكان الوظيفي المناسب
دالة	*.687	19 إجراء البحوث والدراسات العلمية لمعالجة المشكلات والاختلالات في الأداء الوظيفي ودعم جهود الرقابة الإدارية

* دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الارتباط بين العبارات ومجموع محورها تراوح ما بين (0.497 - 0.883)، وتعتبر هذه النسب عالية وجميعها دالة عند مستوى 0.05، مما يدل على أن الارتباط قوي ما بين العبارات ومحورها التي تنتمي إليه.

- ثبات الأداة: قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان لاستجابات العينة الاستطلاعية.
جدول (4) يوضح معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان

قيمة الفا	المحاور
.869	المحور الأول (واقع الرقابة الإدارية)
.873	المحور الثاني (مستوى الأداء الوظيفي)
.818	المجموع الكلي

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة الفا في المحور الأول بلغت (0.869)، فيما جاءت في المحور الثاني (0.873)، فيما جاء ثبات المجموع الكلي للاستبيان (0.818)، وكل هذا يدل على الثبات الجيد والمرجع لاستمارة الاستبيان وتصلح لقياس وتحقيق ما وضعت من أجله .

- تصحيح أداة الدراسة واستخراج النتائج :

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الثلاثي لدرجات الموافقة، على النحو التالي: مستوى عالي (3) مستوى متوسط (2) مستوى ضعيف (1) لتقدير واقع الرقابة الادارية، وكذلك مستوى الاداء، وقد تم احتساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه كما يلي:

جدول (5) يوضح مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الثلاثي لدرجات الموافقة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الحكم
الاتجاه الأول	(1 - 1.66)	33%-55%	ضعيف
الاتجاه الثاني	(1.67-2.33)	56%-77%	متوسط
الاتجاه الثالث	(2.34-3)	78% - 100%	عالي

- الأدوات الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية باستخدام البرنامج الاحصائي spss:

- المتوسطات الحسابية

- الانحرافات المعيارية

- النسبة المئوية.

- معامل ارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ

- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: المحور الأول: (واقع الرقابة الادارية): عرض وتحليل ومناقشة التساؤل

الأول: ما واقع الرقابة الادارية بوزارة الشباب والرياضة اليمنية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ويتضح هذا من خلال الجدول التالي: جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية (لواقع الرقابة الإدارية) ن=90

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	واقع الرقابة	الترتيب
1	1.69	0.7	56	متوسط	7
2	2.49	0.59	83	عالي	1
3	1.98	0.65	66	متوسط	4
4	1.47	0.5	49	ضعيف	12
5	2.02	0.69	67	متوسط	3
6	1.67	0.56	56	متوسط	7م
7	1.69	0.79	56	متوسط	7م
8	1.69	0.7	56	متوسط	7م
9	1.56	0.58	52	ضعيف	9
10	1.82	0.74	61	متوسط	5
11	1.53	0.58	51	ضعيف	10
12	1.71	0.62	57	متوسط	6
13	2.31	0.79	77	متوسط	2
14	1.24	0.57	41	ضعيف	13
15	1.51	0.62	50	ضعيف	11
16	1.56	0.58	52	ضعيف	9م
17	1.6	0.54	53	ضعيف	8
18	1.49	0.59	50	ضعيف	11م
19	1.82	0.71	61	متوسط	5م
20	1.6	0.61	53	ضعيف	8م
واقع الرقابة إ	1.72	0.64	57	متوسط	

تحليل ومناقشة الجدول رقم (6):

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن واقع الرقابة الإدارية من وجهه نظر عينة الدراسة كان بدرجة عالية وفي الترتيب الأول على العبارة رقم (2)، وبنسبة مئوية (83%)، ومتوسط حسابي (2.49)، وانحراف معياري (0.59) وكان واقع الرقابة الإدارية متوسط على العبارات رقم (8/7/6/1/12/19/10/3/5/13)، وجاءت النسبة المئوية منخفضة للعبارات رقم (14/4/18/15/11/16/9/20/17)، وجاءت العبارة رقم (14) بالترتيب الأخير بأقل نسبة مئوية مقدارها (41%)، ومتوسط حسابي (1.24)، وانحراف معياري (0.57)، في حين جاء واقع الرقابة الإدارية الكلي متوسط بنسبة (57%)، وبمتوسط حسابي (1.72)، وانحراف معياري (0.64)، وهذا يجيب على التساؤل الأول للدراسة.

وتشير النتائج في الجدول الموضح أعلاه من خلال اجابات المبحوثين أن أكثر الاعتماد في عملية الرقابة داخل وزارة الشباب والرياضة يتم من خلال سجلات الحضور والغياب اليومية، وأن عملية الرقابة تتم وبشكل متوسط من خلال الملاحظة الشخصية، والأشراف والتعقيب، والتقييم الذاتي، ومن أعلى السلطة القيادية، وتتم أحياناً على كل مرحلة من مراحل الأداء الوظيفي، عن طريق إعداد تقارير عن سير العمل واجراءاته وأساليبه، وبالاعتماد على المعلومات الدقيقة والواضحة عن الأداء الوظيفي، كما يؤكد المبحوثين على ضرورة تفعيل عملية الرقابة الإدارية من أجل تحسين وتطوير سير العمل والأداء الوظيفي لتساهم في اكتشاف الأخطاء والانحرافات الناتجة عن الأداء الوظيفي. من جانب آخر نلاحظ من خلال اجابات المبحوثين أن هناك انخفاض وضعف في أساليب الرقابة الإدارية ومساهمتها في الحفاظ على سلامة الموظفين وامكانياتهم، وبما يتناسب مع طبيعة الأداء، والامكانيات المادية والبشرية، وتحقيق العدالة والانصاف، والمرونة والشفافية والوضوح التام، والميزانية

المخصصة لهم للتحسين الأداء، وهذا الأمر يتعلق بضعف الخبرة لدى القائمين على عملية الرقابة الإدارية من أجل تطبيق المعايير اللازمة لعملية الرقابة وتحسين الأداء الوظيفي.

وهذا يتفق مع دراسة كلاً من "نعمات محمد أحمد أبه" (2003)، التي أظهرت أن هناك ضعف في الرقابة والإشراف الإداري في كثير من الأحيان وأيضاً يوجد قصور واضح في معرفة اللوائح المالية والإدارية، ودراسة "تاجوري جليلة" (2015)، التي أظهرت أن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفاعلية وتحسين الكفاءة، وأن الأفراد داخل المؤسسة لديهم قناعة بأن الرقابة الإدارية وتطبيقها تتماشى مع متطلباتهم من التفتيش والمتابعة وتحسين الأداء الوظيفي.

المحور الثاني: (مستوى الأداء الوظيفي):-

عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ويتضح هذا من الجدول التالي:

جدول (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى الأداء الوظيفي ن = 90

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الأداء	الترتيب
1	2.13	0.186	71	متوسط	2
2	2	0.636	67	متوسط	3
3	1.87	0.622	62	متوسط	5
4	1.4	0.493	47	ضعيف	13
5	1.49	0.623	50	ضعيف	10
6	1.73	0.536	58	متوسط	7
7	1.84	0.82	61	متوسط	6

الترتيب	مستوى الأداء	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
15	ضعيف	41	0.526	1.24	8
9	ضعيف	51	0.622	1.53	9
14	ضعيف	46	0.572	1.38	10
13م	ضعيف	47	0.577	1.4	11
1	عالي	90	0.554	2.69	12
4	متوسط	63	0.71	1.89	13
15م	ضعيف	41	0.418	1.22	14
14 م	ضعيف	46	0.572	1.38	15
12	ضعيف	48	0.583	1.44	16
10م	ضعيف	50	0.546	1.49	17
11	ضعيف	49	0.584	1.47	18
8	متوسط	57	0.782	1.71	19
ضعيف		55	0.58	1.65	مستوى الأداء الوظيفي

تحليل ومناقشة الجدول رقم (7):

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهه نظر عينة الدراسة كان بدرجة عالية وفي الترتيب الأول على العبارة رقم (12) وبنسبة مئوية (90%)، ومتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (0.554)، وكان مستوى الأداء الوظيفي متوسط على العبارات رقم (19/6/7/3/13/2/1)، وجاءت النسبة المئوية منخفضة للعبارات رقم (14/8/15/10/11/4/16/18/17/5/9) وجاءت العبارتين رقم (14/8) بالترتيب الأخير بأقل نسبة مئوية مقدارها (41%)، في حين مستوى الأداء الوظيفي الكلي ضعيف بنسبة (55%)، وبمتوسط حسابي (1.65)، وانحراف معياري (0.58)، وهذا يجيب على التساؤل الثاني للدراسة.

وتشير نتائج الدراسة في الجدول الموضح أعلاه من خلال اجابات المبحوثين أن الموظفين يحتاجون لدورات تدريبية تساعدهم على أداء وظائفهم الإدارية بشكل جيد، كما يؤكدون بأنهم يؤدون وظائفهم دون ضغوطات خارجية تمارس عليهم، كون الأساليب المنظمة للأداء الوظيفي واضحة، وأنه يوجد أحياناً متابعة لسير العمل وفق الخطط الموضوعة، كما يتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم عن سير العمل والأداء الوظيفي، وأن نظام الاتصالات السائدة في بعض الإدارات يؤدي إلى سرعة الأداء الوظيفي، وتؤكد النتائج بأن متوسط الموظفين يحرصون على أدائهم الوظيفي مثلما حرصهم على مستحقاتهم الشخصية، إلا أن هناك نقص في إجراء البحوث والدراسات العلمية لمعالجة المشكلات والاختلالات في الأداء الوظيفي ودعم جهود الرقابة الإدارية، ومن جانب آخر تؤكد نتائج المبحوثين أن القيادة الإدارية والمسؤولة عن الرقابة الإدارية لا تولى اهتماماتها بالموظف وتحفيزه وتحسين أدائه الوظيفي بالشكل المناسب، كما أنها لا تقوم بواجبها في استقبال شكاوي الموظفين ومناقشتها والعمل على حلها، أو حتى من خلال الزيارات المفاجئة أو الرقابة السرية للتحقق من حسن الأداء الوظيفي، ويؤكد معظم الموظفين بأن الحوافز المادية والمعنوية المخصصة للعاملين غير كافية، وأن وجدت بعض الشيء لا يتم توزيعها بين الموظفين بشكل عادل، ويرجع السبب في كل هذه المشكلات أن التعيين والترقية داخل الإدارات والقطاعات الرياضية لا يتم على أساس المؤهل التعليمي والكفاءة في الأداء الوظيفي، وأن وضع الموظف المناسب لا يتم في المكان الوظيفي المناسب، وتؤكد نتائج الدراسة بأنه يوجد ضعف كبير في استخدام البيانات الإحصائية والرسوم البيانية وأنظمة الاتصال الحديثة لمراقبة ومتابعة أداء الموظفين داخل إدارات وقطاعات وزارة الشباب والرياضة.

وهذا يتفق مع دراسة بريش ريمة (2013) التي أظهرت قلة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية في المرافق العامة، وعدم مساهمة السلطات العليا في الرقابة على الإدارات والمديرين بشكل متواصل ودائم وفجائي، ومحدودية

الحوافز المقدمة للمراقبين الإداريين، وعدم الإعتماد على المعايير التكنولوجية المتطورة.

المحور الثالث: (الرقابة الإدارية ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي):-

عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الثالث: هل للرقابة الإدارية دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للتعرف على مدى العلاقة بين واقع الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي ويتضح من الجدول التالي:

جدول (8) يوضح معامل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين واقع الرقابة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي
ن = 90

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بمستوى الأداء الوظيفي	واقع الرقابة الادارية
.000	.852**	

*. Correlation is significant at the 0.05

تحليل ومناقشة الجدول رقم (8):

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه وجود علاقة طردية موجبة قوية دالة احصائيا بين واقع الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة ، وهذا يدل على أن هناك دور ايجابي قوي للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية، وهذا يجيب على التساؤل الثالث للدراسة.

ويبرز دور الرقابة الإدارية الناجح من خلال تفعيل أهم المبادئ والخصائص التي تعتمد عليها ومنها: الموضوعية، الاقتصادية، التكامل والتنسيق، الوضوح والبساطة، سرعة اكتشاف الاخطاء والانحرافات وتصليحها، النظرة المستقبلية، الدقة، المرونة، الشفافية، الملائمة، الواقعية، التوقيت السليم، الاثارة والقبول من

طرف العاملين، الحافز الذاتي، جميع هذه المبادئ وغيرها فإن العمل من خلالها لا شك بأنه يعزز من حسن سير العمل ومعرفة مستواه، واعداد التقارير اللازمة وتغيير وتعديل الخطط والبرامج، تحقيق العدالة والأنصاف عن طريق الملاحظة الشخصية والتقييم للأداء، وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير التي وضعت من أجله لتحقيق الأهداف.

وهذا يتفق مع دراسة شامي محسن (2018)، التي أظهرت أن الرقابة الإدارية تعتبر من أبرز الطرق لتقييم الأداء، وأنها تؤثر بمختلف أبعادها على تقييم أداء العاملين، كما أن تقييم الأداء يمكن المؤسسة من معرفة قدرات وكفاءات العاملين، ويكشف الانحرافات ويمكن من الوصول إلى أفضل النتائج، حيث وأن العاملين يفضلون التقييم الجيد لمهاراتهم وكفاءاتهم، وبالتالي فإن الرقابة الإدارية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المرجوة، وتوصلت الدراسة إلى وجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها ومنها، التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنات التقديرية، الشكاوي.

الاستنتاجات العامة:

يتبين من خلال الدراسة الميدانية أن الرقابة الإدارية لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، هذا إذا تم تفعيلها وتطبيقها في جميع إدارات وقطاعات ومرافق وزارة الشباب والرياضة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل لها في هذه الدراسة أن أكثر الاعتماد في عملية الرقابة الإدارية يتم من خلال سجلات الحضور والغياب اليومية، الملاحظة الشخصية، الأشراف والتعقيب، التقييم الذاتي، ومن أعلى السلطة القيادية، ومن خلال إعداد التقارير، وبالاعتماد على المعلومات الدقيقة والواضحة عن الأداء الوظيفي، فجميع هذه الأساليب تساعد الموظفين في القيام بأدائهم الوظيفي دون ضغوطات خارجية تمارس عليهم، ويتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم عن سير العمل والأداء الوظيفي، ونلاحظ من خلال النتائج أنه يوجد ضعف في الامكانيات المادية والبشرية، وتحقيق العدالة والأنصاف، والمرونة والشفافية والوضوح التام، والميزانية المخصصة، والخبرة

في تطبيق المعايير اللازمة، ونقص الدورات التدريبية اللازمة للموظفين حول أدائهم الوظيفي، وأيضاً نقص في إجراء البحوث والدراسات العلمية لمعالجة المشكلات والاختلالات في الأداء الوظيفي، ونقص الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم وحل مشاكلهم وتحسين أدائهم الوظيفي، وأيضاً الزيارات المفاجئة والرقابة السرية عن الأداء الوظيفي ضعيفة جداً، كذلك التعيين والترقية داخل الإدارات والقطاعات الرياضية لا يتم على أساس المؤهل التعليمي والكفاءة في الأداء الوظيفي، وأن وضع الموظف المناسب لا يتم في المكان الوظيفي المناسب، بالإضافة إلى وجود ضعف كبير في استخدام البيانات الإحصائية والرسوم البيانية وأنظمة الاتصال الحديثة لمراقبة ومتابعة أداء الموظفين داخل الوزارة.

ويبرز دور الرقابة الإدارية الناجح من خلال تفعيل المبادئ والخصائص والمعايير اللازمة لعملية الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك من خلال تطبيق مبدأ الموضوعية، والاقتصادية، التكامل والتنسيق، الوضوح والبساطة، سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصليحها، النظرة المستقبلية، الدقة، المرونة، الشفافية، الملائمة، الواقعية، التوقيت السليم، الإثارة والقبول من طرف العاملين، الحافز الذاتي، اعداد التقارير اللازمة لتحسين سير العمل، تحقيق العدالة والأنصاف، الملاحظة الشخصية وتقييم للأداء وقياسه بالمعايير التي وضعت من أجله. تغيير وتعديل الخطط والبرامج والعمل على تحقق الأهداف.

المقترحات والتوصيات:

- 1- إعداد الهيكل التنظيمي المناسب للعمل الإداري والرياضي.
- 2- تحسين دور العمل الإداري والرياضي بما يتواءم مع متطلبات العصر.
- 3- توفير الجوانب المالية المخصصة لكل جهة، بالإضافة لتوفير الامكانيات والأجهزة والمستلزمات الخاصة بالعمل الإداري والرياضي.

- 4- اختيار القيادات الإدارية المؤهلة والمتخصصة والقادرة على النهوض بمستوى الاداري والرياضي.
- 5- إعداد القيادات الإدارية والرياضية الحالية وتزويدها بالمهارات والخبرات اللازمة، وإعادة توجيهها بما يتواءم مع العمل الإداري والرياضي والمجتمعي.
- 6- إعداد وتدريب الموظفين العاملين وإعادة توزيعهم بحسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وبما يتواءم مع قدراتهم الإدارية.
- 7- التطلع للمستقبل والعمل على أساس بناء المجتمع والحفاظ عليه.
- 8- البحث عن السبل الكفيلة للحفاظ على الموارد البشرية والمالية والإدارية.
- 9- ضرورة تفعيل دور الرقابة بصورة مستمرة.
- 10- تحسين مستوى الأداء الوظيفي ومواكبة التطورات الحديثة في الميدان الإداري.

المراجع المستخدمة في البحث:

الكتب:

- باهي، مصطفى حسين، ونصاري، أحمد كمال. (2006). *مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة*، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- حسام الدين، طلحة ، ومطر، عدلة. (1997). *مقدمة في الإدارة الرياضية*، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- خاطر، أحمد مصطفى ، وكشك، محمد بهجت. (1999). *إدارة المنظمات الاجتماعية*، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- خيرى، أسامة. (2013). *الإدارة العامة*، عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع.
- شريف، علي. (2004). *الإدارة المعاصرة*، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

- هلال، محمد عبدالغني حسن. (1996). مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء.

رسائل الماجستير والدكتوراه:

- أبه، نعمات محمد أحمد. (2003). الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية، دراسة حالة وزارة الصحة بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، كليات الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان.
- النميان، عبدالله عبدالرحمن. (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة تحليلية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
- بهناس، حفصة، سليمان، حسبية. (2020). الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة ماستر، جامعة عبدالحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- بريش، ريمة. (2013). الرقابة الإدارية على المرافق العامة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر.
- تاجوري، جلييلة. (2015). الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر - أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- شاهين، سمير محمد راغب. (2007). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شامي، محسن. (2018). أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، رسالة ماستر، كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

- ناصري، حافظ. (2014)، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة - سوناطراك، مذكرة ماستر، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- François jalbert. (1989). les humaine a toute stratégique. Paris : edition l'harmattam.
- Robert Bacal. (2004). manager's guide to performance reviews, Mc Graw -Hill, USA.
- Moulinier René. (2005). l'évaluation du personnel , Chiron éditeur, paris.
- Pierre N'gohame et autres. (1996). dictionnaire de gestion, armand collin, Paris.
- Jacqueline Barroud. (2004). la fonction de ressource humaine. Paris : dunod.
- Robing, Daft. (1992). Organization theory and design 4th edition staple, west.