



# الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي

د / عاطف عبد الرحمن سيد



## الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي

د. / عاطف عبد الرحمن سيد

### المقدمة ومشكلة البحث :

تعد الرقابة من أهم الوسائل التي يتم خلالها للتأكد من أن الأهداف التي تم تحديدها من قبل الرؤساء بمؤسسة قد تم تحقيقها بطريقة مرضية على خير وجه ، ولذا فإن الرقابة وثيقة الصلة بالأهداف المراد إنجازها . فالرقابة تتضمن الخطة التنظيمية وكل الطرق والإجراءات التي يتم تطبيقها داخل الوحدة من أجل حماية أصولها وتحقيق الدقة في البيانات لإمكانية الاعتماد عليها ، وتحقيق الكفاءة لعملياتها والتشجيع على الالتزام بالسياسات الإدارية للموضوعة مسبقاً ( ٨ : ١ ) . ولذا يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على مدى قدرتها على تحقيق مطالبها وغاياتها وأهدافها ، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذ هذه الاستراتيجية في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بتلك المؤسسات ، والطريقة المثلى أمام تلك المؤسسات لضمان تحقيق أهداف تلك الاستراتيجيات وزيادة فاعليتها هي متابعة تنفيذها من خلال قيامها بعملية للرقابة الاستراتيجية .

والرقابة الاستراتيجية هي تلك الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة ، وتقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا ( ٧ : ٥٩٨ ) إذا نلاحظ أن للرقابة الاستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي ، ويتطلب نظام الرقابة الاستراتيجية وجود نظام للمعلومات إذ تتوقف فعالية الرقابة الاستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ، وكذلك وجود نظام جيد للاتصالات ( ٩ : ١ )

كما يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة ، وهذا يتطلب إتباع مراحل متابعة متسلسلة بشكل منطقي

• أستاذ مساعد بكلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .

يحقق الهدف من الرقابة والتي تتلخص في تحديد المعايير والأهداف ، قياس الأداء الفعلي ، تصحيح الانحرافات " ( ٤ : ٢٨ ، ٢٩ ) .  
 وهناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف ، ونقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى :  
 - الرقابة المسبقة " Feed for ward control " : هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية .  
 - الرقابة الجارية ( المتزامنة ) " Concurrent control " : هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية . وهي توصف بالفردية .  
 - الرقابة اللاحقة " Feed back control " : وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط ( ٧ : ٢٨٨ ) .

ورسالة للمنظمة " Mission " فهي " مجموعة الخصائص الفريدة التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى " ( ١ : ٤ ) .

فالرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها ولا بد أن تتم للرقابة على جميع الأنشطة التي تمارسها للمنظمة والتي تتضمن الأنشطة الإنتاجية والمالية والأنشطة الخاصة بلقاء الأفراد وجودة العملية .. الخ ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة ، هل هي إنتاجية أم خدمية .

ومن هنا تأتي أهمية الرقابة الاستراتيجية حيث إنها تدلنا على التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية كما أنها تدلنا على ملامة تلك الاستراتيجيات وعلى ضرورة تعديلها وتقويمها .

وموضوع الرقابة الاستراتيجية لم يحظ بالاهتمام حتى الآن كما أنه غير مطبق في معظم المؤسسات على مختلف مستوياتها وخاصة للتربوية ، كما أن الأساليب المستخدمة في قياس وتقييم أداء العاملين تقتصر على الأساليب التقليدية والتي قد تهتم بالجوانب المتعلقة بالنواحي المادية وتهمل الجوانب الإدارية والفنية الأخرى التي تعتبر هي صميم للعمل وبدونها لا تستطيع المؤسسات القيام بدورها على أكمل وجه .

ويعتبر قطاع التعليم قبل الجامعي من المؤسسات التربوية الهامة التي يجب الاهتمام بها ، فهي التي تسعى إلى خلق مواطنين صالحين قادرين على الارتقاء بالمجتمع المصري ، وأن لم تقم هذه المؤسسة الهامة بدورها على أكمل وجه سيصبح هناك خلل كبير ، ولن نستطيع تلك المؤسسة تحقيق أهدافها إلا من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة المعالم قادرة على الارتقاء بسلوكيات الفرد ومستواه العلمي ، ولن نتجح تلك الاستراتيجيات إلا من خلال وضع نظم متابعة لتقييم عائد تلك الاستراتيجيات ، فالجوانب

الرقابية هي وحدها للقادرة على التعرف على ما إذا كانت تلك الاستراتيجيات حققت أهدافها لم لا .

ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات والأبحاث التي أجريت في مجال الإدارة عامة والتربية الرياضية خاصة وجد باحث ندرة الدراسات - على حد علمه - التي تناولت التعرف على ولقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة وخاصة المؤسسات التربوية .

مما استثار اهتمام الباحث لهذا الموضوع كمحاولة للتعرف على واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي والوقوف على المعوقات التي تحد من تطبيق هذا السياسة كمحاولة للارتقاء بمستوي التعليم مستقبلياً .

### هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي بمحافظة المنيا .

### تساؤلات البحث :

- ١- ما واقع تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية في قطاع التعليم قبل الجامعي ؟
- ٢- ما الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية ؟
- ٣- ما أهم العقبات أو المشكلات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية في قطاع التعليم قبل الجامعي ؟

### المصطلحات المستخدمة في البحث :

#### الرقابة Control :

" عنصر حيوي من عناصر الإدارة وتهدف إلى التحقق من أن العمل الواجب أداءه قد تم أداءه على وجه مرضي " ( ٤ : ٢٨ ) .

#### الاستراتيجية strategy :

هي خطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموازنة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بالاعتبار البيئة المحيطة والمناخيين و الزبائن ( ١٠ : ٤٦٤ ) .

### الرقابة الاستراتيجية Strategic Control ؛

هي نظم للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها و تحقيقها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتحويل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ ، وبذلك تضمن قدرة المنظمة على إيجاد أهدافها و تحقيقها ( ٢٠١١ : ٢٠١ ) .

### الدراسات المرجعية ؛

#### الدراسة الأولى ؛

دراسة " صفوت اللويري " (٢٠٠٥) ( ٢ ) بهدف " تطوير نظم الرقابة الداخلية في الوحدات الإدارية الحكومية " بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها وتدعيمها للحد من الفساد في هذه الوحدات ، ولتستخدم للباحث المنهج الاستقرائي ، وللملاحظة كاسلوب لجميع البيانات ، وكانت أهم النتائج هو أن السبب الرئيسي لحدوث الفساد في الوحدات الإدارية الحكومية يتمثل في قصور نظم الرقابة الداخلية في هذه الوحدات وعدم فاعليتها .

#### الدراسة الثانية ؛

دراسة " ناصر السبيعي " (٢٠٠٤) ( ٦ ) بهدف " التعرف على الأساليب الرقابية المستخدمة في القوت الخاصة لأمن الطرق ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة ولتستخدم للباحث الاستبانة كاسلوب لجميع البيانات ، وكانت أهم النتائج هي أن الأساليب الرقابية المستخدمة لا تسهم في عملية تطوير الأداء بشكل فعال في القوت الخاصة لأمن الطرق .

#### الدراسة الثالثة ؛

دراسة " علي الشعبي " (٢٠٠٢) ( ٣ ) ولتهدف للدراسة " الكيف عن الموقفات التي تواجه أجهزة الرقابة العامة مع موظفي أجهزة الخدمات العامة في المحافظات الصغيرة بالإضافة إلى الكيف عن أبرز الموقفات التي تحد من كفاءة نظم الرقابة الداخلية لأجهزة الخدمات العامة في مرقبة أداء فروعها في المحافظات ، ولتستخدم لباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي ، وكانت أهم النتائج هي عدم ملائمة الأساليب الرقابية لمتمة الحالية لمصلحة نشاط أجهزة الخدمات العامة نظراً لتوسع نطاقها .

#### الدراسة الرابعة ؛

دراسة \* محمد طاهر \* ( ١٩٨٤ ) ( ٥ ) واستهدفت الدراسة \* تأصيل فكرة الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي وتحديد مفهومها وتطويرها وأساليبها ، واستخدم الباحث المنهج التاريخي للمقارن في تحقيق أهداف الدراسة ، وكانت أهم للنتائج هي أن الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي تتميز بالمرونة والقدرة على الاستجابة لكل المتغيرات .

#### التعليق على الدراسات المرجعية :

ألفت الدراسات المرجعية الضوء على الكثير من المعالم التي أفادت البحث الحالي كما أنها أنارت الطريق أمام الباحث فيما يتعلق بالخطوات المتبعة لإجراء هذا البحث ، فقد استفاد الباحث من تلك الدراسات فيما يلي :

١ . ساعدت الدراسات المرجعية في تحديد وصياغة جوانب مشكلة البحث وتحليل جوانبه .

٢ . ساعدت الدراسات المرجعية في التعرف على أهم المراجع التي يمكن الرجوع إليها والاعتماد عليها وأماكن الحصول عليها .

٣ . تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث الحالية سواء من النواحي الفنية أو الإدارية .

٤ . التعرف على الإطار النظري الذي تضمنته العديد من الدراسات المرجعية والاستفادة به في البحث الحالي .

٥ . وجهت هذه الدراسات نظر الباحث إلى كيفية تحديد خطة البحث وعينه واختيار أدواته .

بالإضافة إلى ما سبق يري الباحث ندرة الدراسات المرجعية – علي حد علمه – التي تناولت موضوع الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم عامة مؤسسات التعليم قبل الجامعي خاصة .

#### خطة وإجراءات البحث :

#### منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي ( أسلوب الدراسات المسحية ) .

**مجتمع وعينة البحث :**

يتمثل مجتمع البحث في مدرسي التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا وقد بلغ مجتمع البحث ( ٥٦٠ ) خمسمائة وثلاثة وستون مدرس ، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية والبالغ عددها ( ١٤٠ ) مدرس بنسبة مئوية (٢٥%) من إجمالي مجتمع البحث ، والجدول ( ١ ) يوضح توصيف عينة البحث .

**جدول (١)****توصيف عينة البحث**

عدد أفراد العينة	عدد أفراد المجتمع	المركز
١٥	٤٨	نير موسى
٣٠	٨٥	ملوي
١٨	٦٢	أبوقرقاس
٣٠	١٩٧	المنيا
١٢	٦٠	سمالوط
١٠	٢٨	مطاي
١٠	٢٩	بنى مزار
١٠	٢٩	مفاحة
١٠	٣٢	المنوة
١٤٠	٥٦٠	الإجمالي

**أداة جمع البيانات :****الاستبيان :**

من إعداد الباحث وتبع في إعداده الخطوات التالية :



١- تحديد هدف الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية بقطاع التعليم قبل الجامعي .

٢- تحديد محاور الاستبيان :

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات والبحوث السابقة ، قام الباحث بتحديد مجموعة من المحاور ( ملحق ٢ ) ، وقد تمثلت محاور الاستبيان في الآتي :

- المحور الأول (واقع تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية) .
- المحور الثاني (الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية) .
- المحور الثالث (العقبات أو المشكلات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية) .

وقام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشرة سنوات (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها وكذلك تحديد الأهمية النسبية لكل محور ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، والجدول ( ٢ ) يوضح ذلك .

جدول ( ٢ )

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ( ن - ٧ )

م	المحور	التكرار	النسبة النسبية	الأهمية النسبية
١	واقع تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية	٧	%١٠٠	%٤٠
٢	الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية .	٧	%١٠٠	%٤٠
٣	العقبات أو المشكلات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية .	٧	%١٠٠	%٢٠

يتضح من جدول ( ٢ ) ما يلي :

– اتفقت آراء السادة الخبراء على مناسبة جميع محاور الاستبيان ، كما تم تحديد الأهمية النسبية لكل محور والتي راعها الباحث عند وضع العبارات الخاصة بكل محور .

#### ٢. صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات (٤٠) لربعون عبارة موزعة على المحاور كالتالي :

- |                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| – المحور الأول  | وعدد عباراته (١٦) عبارة . |
| – المحور الثاني | وعدد عباراته (١٦) عبارة . |
| – المحور الثالث | وعدد عباراته (٨) عبارة .  |

وقد روعي عند صياغة العبارات ، أن تكون للعبارة معنى واحد محدد وأن تكون لغة كل عبارة صحيحة ، والابتعاد عن العبارات المصعبة ، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى .

#### ٤. تعليمات الاستبيان :

تم وضع تعليمات الاستبيان حيث طلب من مدرس التربية الرياضية كتابة البيانات الخاصة به ، قراءة كل عبارة بعناية ، وكذلك الاستجابات ، وعدم ترك أى عبارة دون الإجابة عليه .

#### ٥. الصورة المبدئية للاستبيان : (ملحق ٢)

تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم فى المجال عن (١٠) عشر سنوات (ملحق ١) وذلك للتعرف على مدى تمثيل كل عبارة للمحور الذى ينتمى إليه ، وطلب من السادة الخبراء إبداء السراى بحذف أو إضافة أو تعديل أى عبارة فى ضوء ملاحظاتهم ، وقد تم أخذ العبارات التى حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء .

وقد قام الباحث بإجراء التحليلات اللازمة التى أشار إليها السادة الخبراء ، وبناءً على آراء الخبراء تم حذف عدد ( ١ ) واحد عبارة ، وكذلك تم إضافة عدد ( ٢ ) عبارتين ، والجدول التالى ( ٣ ) يوضح ذلك .

جنول ( ٣ )

عدد العبارات التي تم حذفها وإضافتها

للمصورة المبلغية للاستبيان (ن = ٧)

عدد العبارات المتفق عليها	عدد العبارات المضافة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات في الصورة المبلغية	المحاور
١٥	-	١	١٦	المحور الأول
١٦	-	-	١٦	المحور الثاني
١٠	٢	-	٨	المحور الثالث
٤١	٢	١	٤٠	الكل

كما قام الباحث بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية (ملحق ٤) وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها .

#### ٦- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على مناسبة الاستبيان للتطبيق على مجتمع البحث وذلك عن طريق تطبيقه على عينة عشوائية قوامها (٣٠) ثلاثون مدرس من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية وتهدف الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات لعينة البحث .
- التعرف على مدى فهم أفراد العينة لتعليمات الاستبيان .
- إيجاد المعاملات العلمية من صدق وثبات .

#### ٧- المعاملات العلمية للاستبيان :

##### أ- الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث ما يلي :

- ١ - صدق المحكمين .
- ٢ - صدق الاتساق الداخلي .

##### ١- صدق المحكمين :

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان فيما وضع من اجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، والجدول التالي ( ٤ ) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات الاستبيان .

جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء

حول عبارات الاستبيان (ن = ٧)

العبارات								المحاور	
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	المحور الأول
٧	٧	٦	٧	٧	٧	٧	٧	تكرارها	
%١٠٠	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
١٦	١٥	١٤	١٢	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة	
٧	٧	٥	٧	٧	٦	٣	٧	تكرارها	
%١٠٠	%١٠٠	%٧١	%١٠٠	%١٠٠	%٨٦	%٤٣	%١٠٠	النسبة المئوية	
٢٤	٢٧	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	رقم العبارة	المحور الثاني
٦	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	تكرارها	
%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
٣٣	٢١	٢٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	رقم العبارة	
٦	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٦	تكرارها	
%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٦	النسبة المئوية	
٤٠	٣٩	٢٨	٣٢	٢٦	٢٥	٣٤	٣٢	رقم العبارة	المحور الثالث
٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	تكرارها	
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
تم إضافة عدد (٢) عبارتين									

يتضح من جدول ( ٤ ) :

— تراوحت للنسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين ( ٤٣% : ١٠٠% ) ، وبذلك تم استبعاد لحدى العبارات التي لم تحصل على النسبة المحددة ، وكذلك وإضافة عدد ( ٢ ) عبارتين ، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان فى صورته النهائية (٤١) أجدى وأربعون عبارة .

## ٢. صدق الاتساق الداخلى :

لحساب صدق الاتساق الداخلى للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قولها (٣٠) ثلاثون مدرس من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية له ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجدول (٥) ، (٦) ، (٧) توضح النتيجة على التوالى .

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان

والدرجة الكلية للمحور الذى ينتمى إليه (ن = ٢٠)

المحور الثالث		المحور الثاني				المحور الأول			
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠,٧٠	٢٢	٠,٥٦	٢٦	٠,٧٢	١٦	٠,٨٠	١١	٠,٦٢	١
٠,٨٢	٣٣	٠,٦٩	٢٧	٠,٧٥	١٧	٠,٥٩	١٢	٠,٧٩	٢
٠,٨١	٣٤	٠,٥٨	٢٨	٠,٦٥	١٨	٠,٧٢	١٣	٠,٧٢	٣
٠,٦٧	٢٥	٠,٦٨	٢٩	٠,٧٢	١٩	٠,٨٢	١٤	٠,٨٠	٤
٠,٢٧	٣٦	٠,٥٤	٢٠	٠,٦٢	٢٠	٠,٧٢	١٥	٠,٥٥	٥
٠,٨٢	٣٧	٠,٧٠	٣١	٠,٥٦	٢١			٠,٦٢	٦
٠,٧٩	٢٨			٠,٦٠	٢٢			٠,٨٤	٧
٠,٨٤	٣٩			٠,٦٧	٢٣			٠,٨١	٨
٠,٨٢	٤٠			٠,٦١	٢٤			٠,٥٨	٩
٠,٧٨	٤١			٠,٦٨	٢٥			٠,٨١	١٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول (٥) ما يلى :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور ما بين ( ٠,٥٥ : ٠,٨١ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور .
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور ما بين ( ٠,٥٤ : ٠,٧٥ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور .
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور ما بين ( ٠,٦٧ : ٠,٨٤ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور .

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان

والدرجة الكلية له (ن-٢٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٥٥	١٢	٠,٦٤	٢٣	٠,٦٧	٣٤	٠,٦٦
٢	٠,٧٦	١٣	٠,٦٦	٢٤	٠,٥٧	٣٥	٠,٥٠
٣	٠,٧٦	١٤	٠,٧٦	٢٥	٠,٧١	٣٦	٠,٦٤
٤	٠,٦٥	١٥	٠,٥٧	٢٦	٠,٥٢	٣٧	٠,٧٥
٥	٠,٦٢	١٦	٠,٦٤	٢٧	٠,٦٤	٣٨	٠,٨١
٦	٠,٧٠	١٧	٠,٦٧	٢٨	٠,٥٤	٣٩	٠,٧٢
٧	٠,٦٦	١٨	٠,٧٠	٢٩	٠,٥٦	٤٠	٠,٨٠
٨	٠,٧٠	١٩	٠,٦٦	٣٠	٠,٦١	٤١	٠,٧٩
٩	٠,٦٩	٢٠	٠,٥٦	٣١	٠,٧١		
١٠	٠,٧٢	٢١	٠,٥٤	٣٢	٠,٦١		
١١	٠,٨١	٢٢	٠,٥٩	٣٣	٠,٨٠		

قيمة (ر) للجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول (٦) ما يلي :

– تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية له ما بين ( ٠,٥٠ : ٠,٨١ ) وهي معاملات ارتباط دلالة إحصائية مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

## جدول (٧)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان  
والدرجة الكلية له (ن = ٣٠)

المحاور	معامل الارتباط	ر
المحور الأول	٠,٩١	١
المحور الثاني	٠,٩٤	٣
المحور الثالث	٠,٨٩	٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول (٧) ما يلي :

– تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له ما بين ( ٠,٨٩ : ٠,٩٤ ) وهي معاملات ارتباط دلالة إحصائية مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

## ب- الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق للاستبيان بفارق زمني منه خمسة عشر يوماً على عينة قوامها ( ٢٠ ) عشرون أخصائي رياضي من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية والجدول التالي ( ٨ ) يوضح ذلك .

جدول ( ٨ )

معاملات الارتباط بين التطبيقين

الأول والثاني للاستبيان ( ن = ٢٠ )

م	المحور	معامل الثبات
١	المحور الأول .	٠,٩٥
٢	المحور الثاني .	٠,٩٤
٣	المحور الثالث .	٠,٩٦
	الدرجة الكلية	٠,٩٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول ( ٨ ) ما يلي :

- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور الاستبيان ما بين ( ٠,٩٤ : ٠,٩٦ ) ، كما بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية ( ٠,٩٧ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات .

٨. الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحث بوضع الاستبيان في صورته النهائية بعد تعديل السادة الخبراء وبعد إجراء التجربة الاستطلاعية وقد بلغ العدد النهائي للجبارات ( ٤١ ) إحدى وأربعون عبارة ( ملحق ٤ ) .

٩. تطبيق الاستبيان :

قام الباحث بتوزيع الاستبيان على مدرسي التربية الرياضية بمحافظة المنيا عينة البحث والبالغ قوامهم ( ١٤٠ ) مائة وأربعون مدرس وذلك تمهيداً لمعالجة النتائج .



## خطوات البحث :

### أ. الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات " الاستبيان " حيث تم تطبيقها على ( ٣٠ ) ثلاثون مدرس من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠٠٧/٩/١٦ إلى ٢٠٠٧/٩/٢١ وذلك بغرض التعرف على مدى وضوحه وملائمته للتطبيق على عينة البحث .

### ب. الدراسة الأساسية :

بعد تحديد العينة واختبار أدوات البحث والتأكد من صحتها وثباتها ، قلم للباحث بتطبيق أدوات البحث على جميع أفراد العينة قيد البحث ( ١٤٠ ) مائة وأربعون مدرس ، وكانت فترة التطبيق من ٢٠٠٧/٩/٣٠ وحتى ٢٠٠٧/١٠/١٣ .

### المعالجة الإحصائية للبحث :

استخدم الباحث في معالجة بيانات البحث إحصائيا ما يلي :

- النسبة المئوية .
- معامل الارتباط .
- التكرارات .
- الوزن النسبي .
- نسبة متوسط الاستجابة ، وتم معالجتها كالتالي :
- ١- تم حساب تكرارات استجابات عينة الدراسة تحت درجات ( موافق بشدة ، موافق ، إلى حد ما ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) .
- ٢- أعطيت أوزان نسبية لكل بديل من البدائل الثلاث السابقة وكانت ( ٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١ ) على التوالي .
- ٣- تم جمع حاصل ضرب التكرارات المناظرة لكل عبارة للحصول على الدرجة الكلية.
- ٤- تم حساب نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة وذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة متوسط الاستجابة} = \frac{\text{عدد أفراد العينة} \times \text{أعلى ميزان تقديري}}{\text{مجم } ١ \times ٥ + \text{مجم } ٢ \times ٤ + \text{مجم } ٣ \times ٣ + \text{مجم } ٤ \times ٢ + \text{مجم } ٥ \times ١}$$

وبهذه الخطوة الأخيرة يتم الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبيان ، وذلك للاستفادة منها في تحديد درجة تحقق العبارات ، فإذا كانت نسبة متوسط الاستجابة ذات قيمة كبيرة تتحقق العبارة بدرجة كبيرة وذلك في ضوء حدود الثقة العليا والدنيا والتي سوف يوضحها الباحث فيما بعد .

٥- تم جمع نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة تدرج تحت محور معين ، وذلك لمعرفة نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل عن طريق قسمة ناتج الجمع على عدد عبارات المحور لنحصل على نسبة متوسط الاستجابة للمحور .

٦- تعيين حدود الثقة لاستجابات العينة على عبارات الاستبيان كما يلي :

١- تقدير نسبة متوسط الاستجابة لعبارات الاستبيان ، حيث أن الأوزان الرقمية لمدي تحقيق عبارات الاستبيان من ( ٥ - ١ ) ، وذلك كما يلي :

الدرجة الوزنية لأعلى درجة تحقق - الدرجة الوزنية لأقل درجة تحقق

نسبة متوسط الاستجابة =

عدد احتمالات الاستجابة

$$\text{فإن نسبة متوسط الاستجابة لعبارات الاستبيان} = \frac{4}{5} = 0,80 \text{ تقريباً}$$

ب- للخطأ المعياري نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة ، ثم حسابه من القانون التالي :

$$\text{للخطأ المعياري} = \sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}}$$

حيث ( أ ) نسبة متوسط الاستجابة لعبارات الاستبيان .

( ب ) باقي للنسبة المنوية من الواحد الصحيح .

( ن ) عدد أفراد العينة .

$$\text{للخطأ المعياري} = \sqrt{\frac{0,20 \times 0,80}{140}}$$

ج- حساب حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبيان من القانون التالي :

حدود الثقة = نسبة متوسط الاستجابة + الخطأ المعياري  $\times 1,96$   
 حيث أن درجة  $1,96$  هي المساحة التي تقع تحت المنحنى الاعتلالي عند درجة ثقة  $95\%$

• حدود الثقة العليا =  $0,80 + 1,96 \times 0,0388 = 0,88$

• حدود الثقة الدنيا =  $0,80 - 1,96 \times 0,0388 = 0,72$

واستخدم الباحث حدود الثقة وذلك للاستفادة منها في وضعها كمعيار لدرجة تحقيق العبارات ، حيث تم مقارنة قيمة نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة بقيمة حدود الثقة العليا والدنيا وبالتالي تفيد في الحكم على عبارات الاستبيان إذا كانت تتحقق أم لا .

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى  $(0,05)$  كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

## عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

جدول ( ٩ )

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

( المحور الاول : واقع تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية ) ( ن - ١٤٠ )

الترتيب	نسبة نسبة الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة					العبارة	
			لا أبداً	بمعدل	الوسطى	بمعدل	بمعدل		
٤	٠,٧٢	٥٠٨	٧	١١	٢١	٨٩	١٧	١	تقوم الإدارة التعليمية بالتأكد من وجود خطة رقابية تم إعدادها مسبقاً
١١	٠,٥٨	٤٠٢	١٢	١٤	١٠١	٥	٨	٢	العملية الرقابية تتوافق مع الأنشطة الموجودة بالإدارة التعليمية .
١٤	٠,٥١	٣٦٠	٢	٨٥	٢٩	١٩	٥	٣	تساعد عملية الرقابة على التنبؤ بالتحركات العمل قبل حدوثها داخل الإدارة التعليمية .
٢	٠,٨٩	٦٢٤	٥	٩	٥	١٩	١٠٢	٤	التخطيط الجيد يزيد من فاعلية الرقابة داخل الإدارة التعليمية .
١٢	٠,٥٧	٣٩٨	٨	٤٩	٥٥	١٣	١٥	٥	نظام الرقابة داخل الإدارة التعليمية يقلص مسودة صياغة عن مستوى العاملين بالإدارة التعليمية .
٦	٠,٦٦	٤٦٠	٥	١٩	٧٢	١٧	٢٦	٦	يتم وضع النظم الرقابية الخاصة بالإدارة التعليمية من قبل مجموعة من المتخصصين .
٩	٠,٦١	٤٢٤	٨	٢٩	٦٩	١٩	١٥	٧	نظام الرقابة المتبع شامل لجميع مجالات العمل والأنشطة بالإدارة التعليمية .
٣	٠,٧٧	٥٣٧	٦	٨	١٧	٨١	٢٨	٨	لهذه العملية الرقابية واضحة ومفهومة للعاملين بالإدارة التعليمية .
١٥	٠,٤٧	٣٢٠	٢٤	٥٩	٤٤	٩	٤	٩	تعمل الرقابة على تحقيق الأهداف داخل الإدارة التعليمية بأفضل طريقة ممكنة من العمل .
٨	٠,٦٤	٤٤٨	٨	١٢	٧٦	٢٩	١٤	١٠	يوجد بالإدارة التعليمية المختصة معايير رقابية تمكنها من قياس

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة					البيانات	ر	
			لم موافق تماما	لم موافق	الوسطى	موافق	موافق تماما			
									مستوى أداء العمل .	
١٠	٠,٥٩	٤١٤	١٠	٢١	٨٢	١٩	٨	١١	تقوم بالإشراف على العملية الرقابية لجان متخصصة بالإدارة التعليمية .	
٧	٠,٦٤	٤٤٩	٨	١٤	٧٨	٢١	١٩	١٢	يعكس نظام الرقابة داخل الإدارة طبيعة أوجه النشاط للاختلاف في العمل .	
١	٠,٩٢	٦٤٤	-	٤	١١	٢٢	١٠٣	١٢	الرقابة تؤخذ على تنفيذ الأعمال بكامل وجه داخل الإدارة التعليمية .	
٥	٠,٦٦	٤٦٣	٦	١٥	٧٥	١٩	٢٥	١٤	تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجات الإدارة التعليمية	
١٣	٠,٥٧	٤٠٠	١٠	٢٢	٩١	٩	٧	١٥	يتم التأكيد من أن المستويات الإدارية للاختلاف بالإدارة تقوم بمتابعة لكل الأعمال التي تشرف عليها .	
	٠,٦٥	٦٨٦	الدرجة الكلية للمعيار							
		١								

الحد الأدنى لنقطة - ٠,٧٢

الحد الأعلى لنقطة - ٠,٨٨

يتضح من جدول ( ٩ ) ما يلي :

ترلوح نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الأول : واقع تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية ما بين ( ٠,٤٧ : ٠,٩٢ ) .

• حيث جاءت نسبة العبارات ( ٤ ، ١٣ ) أعلى من الحد الأعلى مما يشير إلى تحققها بشكل كبير فى تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن العملية الرقابية التى تتم من قبل الإدارة التعليمية تتوافق مع الأنشطة الموجودة بالإدارة التعليمية ، وكذلك فعلمية الرقابة تؤكد على تنفيذ الأعمال المؤكدة إلى العاملين على أكمل وجه

داخل الإدارة التعليمية لكي يستطيعوا تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي الارتقاء بالعملية التعليمية .

\* كما جاءت نسبة العبارات ( ١ ، ٨ ) تنحصر بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن قيام الإدارة التعليمية بالتأكد من وجود خطة رقابية تم إعدادها مسبقاً يتم بشكل غير رئيسي ، كما أن أهداف عملية الرقابة تكون غير واضحة ومفهومة للعاملين بالإدارة التعليمية بشكل كبير نظراً لعدم توضيحها لمدرسي التربية الرياضية بشكل واضح بدرجة كافية .

\* كما جاءت نسبة العبارات ( ٢ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٥ ) أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققها في تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن العملية الرقابية داخل الإدارة التعليمية لا تتوافق مع طبيعة الأنشطة الموجودة بها كما أنها لا تساعد على التنبؤ والتوقع بانحرافات العمل قبل حدوثها داخلها فنظام الرقابة المتبع لا يقدم صورة صادقة عن مستوى أداء العاملين بالإدارة كما أن وضع النظم الرقابية لا يتم من قبل المتخصصين ، كما أن نظام الرقابة المتبع لا يشمل كافة مجالات العمل والأنشطة داخل الإدارة ، كما أن نظام الرقابة لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة ، كما لا توجد معايير رقابية تمكن الإدارة من قياس مستوى أداء العمل حيث يفترق الإدارة وجود لجان متخصصة في العملية الرقابية ، كما لا يعكس نظام الرقابة المتبع طبيعة لوجه للنشاط المختلفة في العمل بحيث لا تتناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجات الإدارة ، كما أن المستويات الإدارية المختلفة بالإدارة لا تقوم بمتابعة لكل الأعمال التي تشرف عليها ، وهذا ما لکنته دراسة " ناصر المسيحي " ( ٢٠٠٤ ) ( ٦ ) ، ودراسة " علي الشعبي " ( ٢٠٠٢ ) ( ٣ ) .

• كما بلغت نسبة المحور ككل ( ٠,٦٥ ) وهي أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققه في تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن واقع تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية داخل الإدارة التعليمية لا يتم بالطريقة المثلى حيث تتم عملية الرقابة بطريقة بدائية لا مجال فيها للأملوب العلمي ، وهذا ما أتضح من نتائج المحور السابق والذي أكدت نتائجه من عدم تطبيق الرقابة الاستراتيجية داخل الإدارة التعليمية والتي لو تم تطبيقها بصورة دقيقة وعملية لأدى إلى زيادة فاعلية أداء الأعمال المطلوبة ، وهذا ما أكدته دراسة " صلفوت للدويري " (٢٠٠٥) ( ٢ ) .

## جدول (١٠)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
(المحور الثاني : الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية) (ن - ١٤٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة					العبارات	ر
			خير مما أتيت بشدة	شأن مما أتيت	ليس حتماً	مما أتيت	مما أتيت بشدة		
٧	٠,٦٢	٤٤٢	٧	١٤	٧٩	٣٩	١١	يحافظ الأسلوب المتبع للرقابة بالإدارة التعليمية على معالجة الانحرافات التنظيمية .	١٦
٦	٠,٦٥	٤٥٢	٦	١٩	٦٩	٣٩	١٧	يتم وضع المعايير الرقابية بالإدارة التعليمية بحيث يتم من خلالها قياس مستوى الأداء .	١٧
٤	٠,٧٨	٥٤٧	٣	١٠	١٥	٨١	٣١	تقوم الوزارة بتنظيم اجتماعات بالموجهين للوقوف على نواحي القصور في العمل .	١٨
٣	٠,٨٠	٥٥٩	٣	٨	١٨	٦٩	٤٢	يتم استصدار الميزانيات التقديرية في عملية الرقابة بالإدارة .	١٩
١٠	٠,٥٤	٣٧٧	١٩	٤١	٤٩	٣٦	٥	يتم تدوير العمل بالإدارة التعليمية بواسطة التقارير الخاصة بالتوجيه الفني المختص .	٢٠
١٢	٠,٤٨	٣٢٨	٣٥	٥٩	٣٢	١٩	٤	يتم احتضار النواحي الإدارية والفنية لرقابة أسوة بالنواحي المالية .	٢١
٨	٠,٦٢	٤٢٦	٧	٢٠	٥٩	٢٩	٢٥	تحتوي أساليب الرقابة على معايير قياس أداء الموجهين .	٢٢
٩	٠,٥٧	٣٩٦	١٥	٣١	٦٦	١٩	٩	توجد معايير رقابية توضح مدى تقسيم أهداف الخطط الموسومة بالإدارة التعليمية .	٢٣



٢٤	٢	٩	٦٥	٤١	٢٢	٢٥٠	٠,٥٠	١٢	توجد قائمة بيانات بالإدارة تسمح للوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب .
٢٥	٢١	٤١	٥٢	١٩	٢	٤٢٠	٠,٦ ٧	٥	يوجد نظام جيد للاتصالات داخل الإدارة التطبيقية .
٢٦	١	٨	١٩	٧٨	٢٤	٢٨٤	٠,٤١	١٥	يتم تطبيق الرقابة الأولية والتي تسمى إلى منع وقوع الخطأ .
٢٧	٦	١٤	٢١	٦٨	٢١	٢٣٦	٠,٤٨	١٤	يتم تطبيق الرقابة الجارية ( المتزامنة ) وهي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار تحقيق الأهداف .
٢٨	٧	١٩	٢٧	٧٢	١٥	٢٥١	٠,٥٠	١١	يتم تطبيق الرقابة اللاحقة والتي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط .
٢٩	-	١	٥	١١١	٢٣	٢٦٤	٠,٣٨	١٦	تستغلر الإدارة نظام التجسس للحصول على المزيد من المعلومات .
٣٠	٢٩	٨٣	٢٥	٢	١	٥٥٧	٠,٨٠	٢	يقوم موجهي التربية الرياضية والمسؤولين عن الرقابة بالتأكد من أن المشروعات يتم تنفيذها وفقاً للبرامج الزمنية المحددة لها .
٣١	٤١	٢٨	١٦	٥	-	٥٧٥	٠,٨٢	١	يوجد نظام رقابي بالإدارة للتحقق من صرفه الاعتمادات المالية فيما خصصت له .
الدرجة الكلية للمحور						٦٧٢	٠,٦٠	٥	

الحد الأدنى للثقة - ٠,٧٢

الحد الأعلى للثقة - ٠,٨٨

يتضح من جدول ( ١٠ ) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني : الإجراءات والوسائل المنبذة في عملية الرقابة الاستراتيجية ما بين ( ٠,٣٨ : ٠,٨٢ ) .

\* حيث جاءت نسبة العبارات ( ١٨ ، ١٩ ، ٣٠ ، ٣١ ) تتحصر بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في تطبيق الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن قيام الوزارة بتنظيم لاجتماعات بالموجهين للوقوف على نواحي القصور في العمل يتم بشكل ثانوي ودون مواعيد ثابتة ، كما أن استخدام الميزانيات التقديرية في عملية الرقابة لا يتم بشكل أساسي ، وبالنسبة لموجهي التربية الرياضية والمسؤولين عن الرقابة يقوموا بالتأكد من أن المشروعات يتم تنفيذها وفقاً للبرامج الزمنية المحددة لها ولكن ليس بالصورة الدقيقة ، كما أن النظم الرقابية الخاصة بالإدارة للتحقق من صرف الاعتمادات المالية فيما خصصت له تغتفر إلى المزيد من الدقة .

\* كما جاءت نسبة العبارات ( ١٦ ، ١٧ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ) أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققها في تطبيق الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الأسلوب المتبع للرقابة بالإدارة التعليمية لا يؤدي إلى معالجة الانحرافات التنظيمية كما أن وضع المعايير الرقابية بالإدارة التعليمية لا يتم من خلالها قياس مستوى الأداء ، وعملية التقويم الخاصة بالعمل لا تتم بواسطة التقارير الخاصة بالتوجيه الفني المختص ، كما لا يتم إخضاع النواحي الإدارية والفنية للرقابة أسوة بالنواحي المالية ، كما تغتفر أساليب الرقابة على معايير قياس أداء الموجهين كما أن المعايير الرقابية لا توضح مدى تقدم أهداف الخطط الموضوعة بالإدارة ، كما لا توجد قاعدة بيانات بالإدارة تسمح للوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ، كما لا يوجد نظام جيد للاتصالات داخل الإدارة التعليمية ، أما بالنسبة لاستمرارية العملية الرقابية قبل وأثناء وبعد الخطة لا يتم بالصورة الدقيقة فلا يتم تطبيق الرقابة الأولية والتي تسمى إلى منع وقوع الخطأ وكذلك الرقابة الجارية ( للمترامية ) والتي هي بمثابة نقاط تفتيش

للتأكد من استمرار تحقيق الأهداف وكذلك الرقابة اللاحقة والتي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط ، كما أن نظم الرقابية المتبعة داخل الإدارة لا تعمل بنظام للتجسس للحصول على المزيد من المعلومات ، وهذا ما أكدته دراسة " صلفوت الدويري " ( ٢٠٠٥ ) ( ٢ ) ، و دراسة " ناصر السبيهي " ( ٢٠٠٤ ) ( ٦ ) .

• كما بلغت نسبة المحور ككل ( ٠,٦٠ ) وهي أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققه في تطبيق الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية تفتقر إلى الدقة ، ولا تتميز بقدرة عالية على قياس مستوى العاملين بالإدارة التعليمية مما يؤدي إلى فقدان عملية الرقابة لدورها الهامة ، فوسائل الرقابة الاستراتيجية لها دورها الفعال والقوي في تحسين أداء العاملين وتقدمه .

جلول ( ١١ )

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات

( المحور الثالث : العقبات أو المشكلات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية ) ( ن - ١٤٠ )

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة					العبارات	ر
			جميع موافق بشدة	جميع موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
٦	٠,٨٦	٥٩٩	١	٤	١٦	٥٧	٦٦	عند وجود نظام رقابي جيد داخل الإدارة التعليمية يؤدي إلى وجود خلل وفوضى داخل العمل .	٢٢
٩	٠,٣٦	٢٥٤	٨٥	٣٣	١١	١٥	٦	لا تهدف نظم الرقابة داخل العمل إلى تحديد مستوى أداء العاملين بالإدارة التعليمية .	٢٣
٥	٠,٨٩	٦٢٠	١	١	١٢	٤٧	٢٨	أسلوب الرقابة المتبع بالإدارة التعليمية لا يؤدي إلى الكشف المبكر للأخطاء وتصحيحها فور التصرف عليها .	٢٤
١٠	٠,٢٤	٢٤١	٥٧	٦٨	١٢	٢	-	لا يتم مراعاة الجوانب الإنسانية في عملية الرقابة بالإدارة .	٢٥
٨	٠,٧٢	٥٠٨	١٠	١١	٣٣	٤٥	٣٧	أسلوب الرقابة بالإدارة التعليمية لا يعمل على تصحيح الأخطاء الإدارية التي تقع ولكن يقوم بتصيدها فقط .	٢٦
٤	٠,٨٩	٦٢٥	-	٢	٥	٥٦	٢٦	تعجز النظم الرقابية على الكشف المبكر عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفاءته .	٢٧
١	٠,٩١	٦٣٤	-	١	٦	٥١	٨٢	عند تطور أساليب الرقابة مع تطور أساليب نظم العمل .	٢٨
٧	٠,٨٠	٥٦٠	٥	١٨	١٢	٤٧	٦٣	عند توافر الضراء القائلون على القياس بالعملية الرقابية حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة .	٢٩
٣	٠,٨٩	٦٣٦	١	٢	١٢	٤٠	٨٥	تضارب الاختصاصات والمسئوليات	٤٠

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الوقت النسبي	الاستجابة					المبارات	ر
			غير موافق بشدة	غير موافق	أني حد ما	موافق	موافق بشدة		
								يسلط إلى ضعف العملية الرقابية بالإدارة.	
٧	٠,٩٠	٦٢٧	-	١	١٣	٤٤	٨٢	عدم توفر المعلومات والبيانات الصحيحة عن طبيعة الأداء يؤدي إلى قصور في الدور الرقابي بالإدارة.	٤١
	٠,٢٦	٥٢٩٤	الدرجة الكلية للمعير						
	٠,٦٦	١٨٨٩	الاستبيان ككل						

الحد الأدنى للنقطة - ٠,٧٢

الحد الأعلى للنقطة - ٠,٨٨

يتضح من جدول ( ١١ ) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث : العقبات أو المشكلات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية ما بين ( ٠,٣٤ : ٠,٩١ ) .  
 \* حيث جاءت نسبة العبارات ( ٣٢ ، ٣٤ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٤٠ ، ٤١ ) اعلى من الحد الاعلى مما يشير إلى تحققها بشكل كبير في وجود عقبات أو مشكلات تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن عدم وجود نظام رقابي جيد داخل الإدارة التعليمية يؤدي إلى وجود خلل وفوضى داخل العمل كما أن أسلوب الرقابة المتبع لا يؤدي إلى الكشف المبكر للأخطاء وتصحيحها فور التعرف عليها مما يؤدي إلى عجز النظم الرقابية على الكشف المبكر عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفاءته وكذلك عدم تطور أساليب الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل ، وبالنسبة لاختصاصات ومسئوليات العاملين فيوجد تضارب فيها مما يؤدي إلى ضعف العملية الرقابية بالإدارة ، كما يؤدي عدم توفر المعلومات والبيانات الصحيحة عن طبيعة الأداء إلى قصور في الدور الرقابي بالإدارة .

• كما جاءت نسبة العبارات ( ٣٦ ، ٣٩ ) تنحصر بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في وجود عقبات أو مشكلات تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن أسلوب الرقابة بالإدارة التعليمية يعمل على تصحيح الأخطاء الإدارية التي تقع في العمل ولكن ليس بالصورة الكافية ، كما أن توافر الخبراء القادرين على القيلم بالعملية الرقابية لا يكون بالصورة الكافية والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

• كما جاءت نسبة العبارات ( ٣٣ ، ٣٥ ) أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققها في وجود عقبات أو مشكلات تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى للنظم الرقابية داخل العمل تهدف إلى تحديد مستوى أداء العاملين بالإدارة للتعليمية ، كما يتم مراعاة للجوانب الإنسانية المتعلقة بالماملين في عملية الرقابة بالإدارة .

• كما بلغت نسبة المحور ككل ( ٠,٧٦ ) وهو ينحصر بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في وجود عقبات أو مشكلات تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك العديد من المشكلات داخل الإدارة التعليمية وأن تلك المشكلات توجد حلول لها ولكن تلك الحلول لا يتم تفعيلها وزيادة قدرتها للوصول بالعملية الرقابية إلى أفضل مستوى لها .

• كما بلغت نسبة الاستبيان ككل ( ٠,٦٦ ) وهي أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققه في تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الرقابة الاستراتيجية داخل الإدارة التعليمية لا يتم تطبيقها بالصورة الدقيقة الواضحة والتي لو طبقت سيؤدي إلى زيادة قدرات العاملين وتعمل على تحسين مستواهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم .

#### الاستخلاصات :

في ضوء نتائج البحث توصل للبحث إلى الاستخلاصات التالية :

١. مفهوم الرقابة الاستراتيجية غير واضح للقائمين على وضع النظم للرقابية داخل الإدارة التعليمية .

٢. تؤكد الرقابة داخل الإدارة التعليمية على تنفيذ الأعمال بكامل وجه .
  ٣. لا تساعد عملية الرقابة على التنبؤ بالحوادث العمل قبل حدوثها داخل الإدارة التعليمية .
  ٤. نظام الرقابة داخل الإدارة التعليمية لا يقدم صورة صادقة عن مستوى العاملين بالإدارة التعليمية .
  ٥. لا يتم تطبيق أساليب الرقابة الاستراتيجية والتي تتم قبل إنشائه وبعد الخطأ المقررة والتي تسعى إلى منع وقوع الخطأ وتغديها مستقبلا .
  ٦. لا يتم إخضاع النواحي الإدارية والغنية للرقابة لسوء بالنواحي المالية .
  ٧. صمم وجود نظام جيد للاتصالات داخل الإدارة التعليمية .
  ٨. صمم وجود نظام رقابي جيد داخل الإدارة التعليمية يؤدي إلى وجود خلل وفوضى داخل العمل .
  ٩. تضارب الاختصاصات والمسؤوليات يؤدي إلى ضعف العملية الرقابية بالإدارة .
  ١٠. تعجز النظم الرقابية على الكشف المبكر عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفاءته .
- النتوصيات :
١. تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي .
  ٢. تحرق وجود نظم جيد للاتصالات لها له من تأثير على زيادة كفاءة الرقابة الاستراتيجية مؤسسات التعليم قبل الجامعي .
  ٣. الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يورد فيها .
  ٤. إيجاد نظام الحوافز المادية والمعنوية لتتاسب مع ما تم إنجازه من أعمال .

٥. الاهتمام بتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الاستراتيجية الذاتية .
٦. زيادة عقد اللقاءات الدورية بين المسؤولين وتابعيهم .
٧. تحسين بيئة العمل في الأجهزة ودعم جوانب العلاقات الإنسانية فيه لتفعيل درجة التعامل بين العاملين وبالتالي رفع كفاءة الأداء وتسهيل مهمة النشاط الطلابي .
٨. توعية القيادات العاملة بأهداف الرقابة الاستراتيجية والتأكد بأنها ليست تصيد للأخطاء ومعالجة المسؤولين عنها وإنما هي وسيلة لتصحيح الأخطاء والانحرافات .
٩. الحد من الصلاحيات الواسعة للمسؤولين في وحدات التطعيم قبل الجامعي مع تدوير هؤلاء المسؤولين باستمرار .



## الملاحق

- ملحق (١) أسماء المادة الخبراء

- ملحق (٢) استمارة استطلاع رأى الخبراء حول محاور استبيان الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي

- ملحق (٣) استمارة استطلاع رأى الخبراء حول استبيان الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي

- ملحق (٤) استمارة استبيان الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي

## أسماء السادة الفجراء

أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بكلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .	أ.م.د / أنور وجدى على الوكيل
أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط .	أ.د / جمال محمد على
الأستاذ المساعد ورئيس قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .	أ.م.د / علاء حمى سيد
أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .	أ.د / كوثر محمود السعيد الموجى
أستاذ الإدارة الرياضية وصيد كلية التربية الرياضية - جامعة المنوفية (سابقاً) .	أ.د / محمد جمال الدين حمادة
أستاذ أصول التربية الرياضية والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .	أ.د / مسعد سيد عويس
أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .	أ.د / تيمه عبد الحميد العظمى

تم ترتيب الأسماء طبقاً لحروف الهجائية .

## أسماء السادة الخبراء

أ.م.د / أنور وجدى على الوكيل التربية الرياضية - جامعة المنيا .	أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بكلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .
أ.د / جمال محمد على	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط .
أ.م.د / علاء حسن سيد	الأستاذ المساعد ورئيس قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .
أ.د / كوثر محمود الصعيد الموجي	أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة طوان .
أ.د / محمد جمال الدين حمادة	أستاذ الإدارة الرياضية وعمود كلية التربية الرياضية - جامعة المنوفية (سابقاً) .
أ.د / محمد سيد عويس	أستاذ أصول التربية الرياضية والرياضية والترويج الرياضي بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة طوان .
أ.د / نبيهه عبد الحميد الطقاسي	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة طوان .

تم ترتيب الأسماء طبقاً لحروف الهجائية .

## استمارة استطلاع رأي الخبراء حول

### استبيان الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي

المسيد ..... / .....

تحية طيبة وبعد .....

يقوم الباحث / عاطف عبد الرحمن سيد الأستاذ المساعد بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بأجراء دراسة ضمن متطلبات الحصول على الأستاذية في التربية الرياضية وموضوعها :

" الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي "

وهذا يتطلب تصميم استبيان للتعرف على واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية في قطاع تعليم قبل الجامعي .

وحيث أن ميدانكم من الخبراء في هذا المجال ، لرجاء الإطلاع على محور الاستبيان وإبداء الرأي في مدى ملاءمة المحاور والتوجيه بالتنسيق المطلوب الذي يوافق رأي ميدانكم مع التكرم بإبداء الرأي في الأهمية النسبية لكل محور -

وتفضلوا بقبول وفور الشكر والتقدير ...

للبحث

أ.م.د/ عاطف عبد الرحمن سيد

اسم الخبير : .....

الوظيفة : .....

الدرجة العلمية : .....

سنوات الخبرة : .....

المحور الأول : واقع تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية :

م	العجالة	بشدة مواعيل	مواعيل	الى حد ما	غير مواعيل بشدة	غير مواعيل
١.	تقوم الإدارة التعليمية بالتأكد من وجود خطة رقابية تم اعدادها مسبقاً .					
٢.	العملية الرقابية تتوافق مع الأنشطة الموجودة بالإدارة التعليمية .					
٣.	تساعد عملية الرقابة على التنبؤ بالتحديات العمل قبل حدوثها داخل الإدارة التعليمية .					
٤.	التخطيط الجيد يزيد من فاعلية الرقابة داخل الإدارة التعليمية					
٥.	نظام الرقابة داخل الإدارة التعليمية يقدم صورة صادقة عن تقويم العاملين بالإدارة التعليمية .					
٦.	يتم وضع النظم الرقابية الخاصة بالإدارة التعليمية من قبل مجموعة من المتخصصين .					
٧.	نظام الرقابة المنتم شامل لجميع مجالات العمل والأنشطة بالإدارة التعليمية .					
٨.	اهداف عملية الرقابة واضحة ومفهومة للعاملين بالإدارة التعليمية.					
٩.	تعمل الرقابة على تحقيق الاهداف داخل الإدارة التعليمية بأفضل طريقة ممكنة من العمل .					
١٠.	تهدف عملية الرقابة من تصحيح أخطاء الموظفين .					
١١.	يوجد بالإدارة التعليمية المختصة معيار رقابية تمكنها من قياس مستوى أداء العمل .					
١٢.	تقوم بالإشراف على العملية الرقابية لجان متخصصة بالإدارة التعليمية .					
١٣.	يعكس نظام الرقابة داخل المؤسسة طبيعة أوجه النشاط المختلفة في العمل .					
١٤.	الرقابة تؤكد على تنفيذ الأعمال بكامل وجه داخل الإدارة التعليمية.					
١٥.	تتناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجات الإدارة التعليمية .					
١٦.	يتم التأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة بالإدارة تقوم بمتابعة لكل الأعمال التي تشرف عليها .					

المحور الثاني : الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية :

م	العبارة	بشدة موافق	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١٧	يحافظ الأسلوب المتبع للرقابة بالإدارة التعليمية على معالجة الأخرافات التنظيمية					
١٨	يتم وضع المعايير الرقابية بالإدارة التعليمية بحيث يتم من خلالها قياس مستوى الأداء .					
١٩	تقوم الوزارة بتنظيم اجتماعات بالموجهين للوقوف على نواحي القصور في العمل .					
٢٠	يتم استخدام الميزانيات التقديرية في عملية الرقابة بالإدارة .					
٢١	يتم تقويم العمل بالإدارة التعليمية بواسطة استطلاع آراء موجهي التربية الرياضية .					
٢٢	يتم إخضاع النواحي الإدارية والفنية للرقابة أموة بالنواحي المالية .					
٢٣	تحتوي اساليب الرقابة على معايير قياس أداء الموجهين .					
٢٤	توجد معايير رقابية توضح مدى تقم أهداف الخطط الموضوعة بالإدارة التعليمية .					
٢٥	يوجد نظام للمعلومات يسمح للوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب .					
٢٦	يوجد نظام جيد للاتصالات داخل الإدارة التعليمية .					
٢٧	يتم تطبيق الرقابة الأولية والتي تسمى إلى منع وقوع الخطأ .					
٢٨	يتم تطبيق الرقابة الجارية ( المترامنة ) وهي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية .					
٢٩	يتم تطبيق الرقابة اللاحقة والتي تتم بعد الانتهاء من العملية أو اتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط .					
٣٠	تستخدم الإدارة نظام التمسس للحصول على المزيد من المعلومات .					
٣١	يقوم موجهي التربية الرياضية والمسؤولين عن الرقابة بالتأكد من أن المشروعات يتم تنفيذها وفقاً للبرامج الزمنية المحددة لها .					
٣٢	يوجد نظام رقابي بالإدارة للتحقق من صرف الاعتمادات المالية فيما خصصت له .					

المحور الثالث : العقبات أو المشكلات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية :

م	العبارة	بند من البنود	مؤثرات	الأسباب	عبر من التي	بند من البنود
٣٣	عدم وجود نظام رقابي داخل الإدارة التعليمية يؤدي إلى وجود خلل وفوضى داخل العمل .					
٣٤	لا تهدف نظم الرقابة داخل العمل إلى تحديد مستوى أداء العاملين بالإدارة التعليمية .					
٣٥	أسلوب الرقابة المتبع بالإدارة التعليمية لا يعمل على الكشف المبكر للأخطاء وتصحيحها فور التعرف عليها .					
٣٦	لا يتم مراعاة للجوانب الإنسانية في عملية الرقابة بالإدارة .					
٣٧	أسلوب الرقابة بالإدارة التعليمية لا يعمل على تصحيح الأخطاء الإدارية التي تقع ولكن يقوم بتصيدها فقط .					
٣٨	تمجز النظم الرقابية على الكشف المبكر عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفاءته .					
٣٩	عدم تطور أساليب الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل .					
٤٠	عدم توافر الخبراء القادرين على التعامل بالعملية الرقابية حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة .					

## استمارة استبيان

الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي

الأستاذ المحترم / مدرس التربية الرياضية

تحية طيبة وبعد .....

تم تصميم استمارة الاستبيان المقدمة إليك من أجل التعرف على  
" واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية في قطاع التعليم قبل الجامعي "

الرجاء أن تضع في اعتبارك عند الإجابة على هذا الاستبيان أن  
تكون الإجابة نزيهة وتعبر عن آرائك للشخصية والتي سوف تسهم بشكل  
كبير في التعرف على أساليب الرقابة المتبعة بمديرية التربية والتعليم  
ومحاولة تطويرها ، علما بأن هذه الإجابات سوف تستخدم في أغراض  
البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام .....

أ.م.د/ عاطف عبد الرحمن سيد

الاسم : .....

لمدرسة التلمذة لها : .....

عدد سنوات الخبرة : .....



## المحور الأول : واقع تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية :

م	العبرة	بشدة موافق	موافق	الى حد ما	غير موافق	بشدة غير موافق
٤١	تقوم الإدارة التعليمية بالتأكد من وجود خطة رقابية تم إعدادها مسبقاً .					
٤٢	العملية الرقابية تتوافق مع الأنشطة الموجودة بالإدارة التعليمية .					
٤٣	تساعد عملية الرقابة على التقيؤ بانحرافات العمل قبل حدوثها داخل الإدارة التعليمية .					
٤٤	التخطيط الجيد يزيد من فاعلية الرقابة داخل الإدارة التعليمية					
٤٥	نظام الرقابة داخل الإدارة التعليمية يقيم صورة صادقة عن مستوى العاملين بالإدارة التعليمية .					
٤٦	يتم وضع النظم الرقابية الخاصة بالإدارة التعليمية من قبل مجموعة من المتخصصين .					
٤٧	نظام الرقابة المتعم شامل لجميع مجالات العمل والأنشطة بالإدارة التعليمية .					
٤٨	أهداف عملية الرقابة واضحة ومفهومة للعاملين بالإدارة التعليمية.					
٤٩	تعلم الرقابة على تحقيق الاهداف داخل الإدارة التعليمية بأفضل طريقة ممكنة من العمل .					
٥٠	يوجد بالإدارة التعليمية المختصة معالير رقابية تمكنها من قياس مستوى أداء العمل .					
٥١	تقوم بالإشراف على العملية الرقابية لجان متخصصة بالإدارة التعليمية .					
٥٢	يعكس نظام الرقابة داخل الإدارة طبيعة أوجه النشاط المختلفة في العمل .					
٥٣	الرقابة تؤكد على تنفيذ الأعمال باكمل وجه داخل الإدارة التعليمية.					
٥٤	تتناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجات الإدارة التعليمية .					
٥٥	يتم التأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة بالإدارة تقوم بمتابعة لكل الأعمال التي تتعرف عليها .					

## المحور الثاني : الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية :

م	العبرة	بشدة موافق	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٦	يحافظ الأسلوب المتبع للرقابة بالإدارة التعليمية على معالجة الانحرافات التنظيمية .					
٥٧	يتم وضع المعايير الرقابية بالإدارة التعليمية بحيث يتم من خلالها قياس مستوى الأداء .					
٥٨	تقوم الوزارة بتنظيم اجتماعات بالموجهين للوقوف على نواحي القصور في العمل .					
٥٩	يتم استخدام الميزانيات التقديرية في عملية الرقابة بالإدارة .					
٦٠	يتم تقويم العمل بالإدارة التعليمية بواسطة التقارير الخاصة بالتوجيه الفني المختص .					
٦١	يتم إخضاع ظنواحي الإدارية والفضية للرقابة لسوة بالنواحي المالية .					
٦٢	تحتوى أساليب للرقابة على معايير قياس أداء الموجهين .					
٦٣	توجد معايير رقابية توضح مدى تقدم أهداف الخطط الموضوعة بالإدارة التعليمية .					
٦٤	توجد قاعدة بيانات بالإدارة تسمح للوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب .					
٦٥	يوجد نظام جيد للاتصالات داخل الإدارة التعليمية .					
٦٦	يتم تطبيق الرقابة الأولية والتي تسعى إلى منع وقوع الخطأ .					
٦٧	يتم تطبيق الرقابة الجارية ( المتزامنة ) وهي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار تحقيق الأهداف .					

م	العبارة	بشدة موالئ	بشدة موالئ	بشدة موالئ	بشدة موالئ
٦٨	يتم تطبيق الرقابة اللاحقة والتي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط .				
٦٩	تستخدم الإدارة نظام التجسس للحصول على المزيد من المعلومات .				
٧٠	يقوم موجهي التربية الرياضية والمسؤولين عن الرقابة بالتأكد من أن المشروعات يتم تنفيذها وفقاً للبرامج الزمنية المحددة لها .				
٧١	يوجد نظام رقابي بالإدارة للتحقق من صرف الاعتمادات المالية فيما خصصت له .				

المحور الثالث : العقبات أو المشكلات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية :

م	العبارة	بشدة موالئ	بشدة موالئ	بشدة موالئ	بشدة موالئ
٧٢	عدم وجود نظام رقابي جيد داخل الإدارة التعليمية يؤدي إلى وجود خلل وفوضى داخل العمل .				
٧٣	لا تهدف نظم الرقابة داخل العمل إلى تحديد مستوى أداء العاملين بالإدارة التعليمية .				
٧٤	أسلوب الرقابة المتبع بالإدارة التعليمية لا يؤدي إلى الكشف المبكر للأخطاء وتصحيحها فور التعرف عليها .				
٧٥	لا يتم مراعاة الجوانب الإنسانية في عملية الرقابة بالإدارة .				
٧٦	أسلوب الرقابة بالإدارة التعليمية لا يعمل على تصحيح الأخطاء الإدارية التي تقع ولكن يقوم بتصيدها فقط .				

م	العبرة	بشدة	مؤثر	في حد ما	غير مؤثر	بشدة
٧٧	تعجز النظم الرقابية على الكشف المبكر عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفاءته .					
٧٨	عدم تطور أساليب الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل .					
٧٩	عدم توافر الخبراء القادرين على القيام بالعملية الرقابية حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة .					
٨٠	تضارب الاختصاصات والمسئوليات يؤدي إلى ضعف العملية الرقابية بالإدارة .					
٨١	عدم توفر المعلومات والبيانات الصحيحة عن طبيعة الأداء يؤدي إلى قصور في الدور للرقابي بالإدارة .					

## استمارة استطلاع رأى الخبراء حول محاور استبيان الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي

السيد ..... / .....

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث / عاطف عبد الرحمن سيد بأجراء دراسة وموضوعها :

" الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي "

وهذا يتطلب تصميم استبيان للتعرف على واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية بقطاع التعليم قبل الجامعي ، وحيث أن سيادتكم من الخبراء في هذا المجال ، لرجاء الإطلاع على محاور الاستبيان وإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور والتوجيه بالتعديل المطلوب الذي يوافق رأى سيادتكم مع التكرم بإبداء للرأي في الأهمية النسبية لكل محور .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،

الباحث

عاطف عبد الرحمن سيد

اسم الخبير : .....

الوظيفة : .....

المرجع العلمي : .....

مستوى الخبرة : .....

## محاور الاستبيان

الاهمية النسبية	موافق	غير موافق	المعاير	ر
%			واقع تطبيق أنظمة الرقابة الاستراتيجية .	١
%			الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة الاستراتيجية .	٢
%			العقبات أو المشكلات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية .	٣

هل ترى مبادئكم إضافة محاور أخرى للاستبيان ؟

نعم ..... لا .....

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه المحاور ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مع جزيل الشكر والتقدير ،،،

## الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي

د / عاطف عبد الرحمن سيد

## المقدمة ومشكلة البحث :

تعد الرقابة من أهم الوسائل التي يتم خلالها التأكد من أن الأهداف التي تم تحديدها من قبل الرؤساء بمؤسسة قد تم تحقيقها بطريقة مرضية علي خير وجه ، ولذا فان الرقابة وثيقة الصلة بالأهداف المراد إنجازها .  
ولذا يتوقف نجاح أو فشل للمؤسسات على مدى قدرتها على تحقيق مطالبها وغاياتها وأهدافها ، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذ هذه الاستراتيجية في ظل للتغيرات المختلفة المحيطة بتلك المؤسسات ، والطريقة المثلى أمام تلك المؤسسات لضمان تحقيق أهداف تلك الاستراتيجيات وزيادة فاعليتها هي متابعة تنفيذها من خلال قيامها بعملية لرقابة الاستراتيجية .

والرقابة الاستراتيجية هي تلك الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية للحرية ، وتقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا .  
فالرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها ولا بد أن تتم الرقابة على جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة والتي تتضمن الأنشطة الإنتاجية والمالية والأنشطة الخاصة بأداء الأفراد وجودة العملية .. الخ ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة ، هل هي إنتاجية أم خدمية .  
ومن هنا تأتي أهمية لرقابة الاستراتيجية حيث إنها تُلنا على التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات للموضوعة كما أنها تُلنا على سلامة تلك الاستراتيجيات وعلى ضرورة تعديلها وتقويمها .

ويعتبر قطاع التعليم قبل الجامعي من المؤسسات التربوية الهامة التي يجب الاهتمام بها ، فهي التي تسعى إلى خلق مواطنين صالحين قادرين على الارتقاء بالمجتمع المصري ، وأن لم تقم هذه المؤسسة للهامة بدورها على كمل وجه سيصبح هناك خلل كبير ، ولن تستطيع تلك المؤسسة تحقيق أهدافها إلا من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة المعالم قادرة على الارتقاء بسلوكيات الفرد ومستواه العلمي ، ولن تنجح تلك الاستراتيجيات إلا من خلال وضع نظم متابعة لتقييم عائد تلك الاستراتيجيات ، فالجوانب الرقابية هي وحدها القادرة على التعرف على ما إذا كانت تلك الاستراتيجيات حققت أهدافها أم لا .

• أستاذ مساعد بكلية التربية للرياضية – جامعة المنيا .

## **The strategic Control and Its Application in the Sector of Pre-university Education**

**Dr/ Atif Abd elrahman Saied**

### **▪ Introduction and problem of research :**

Control is one of the most important means through which it can be insured that the aims which have been identified by chiefs in an organization are achieved in a good way, so control is connected strongly to the aims which are achieved.

So the organizations' success or failure depends on their ability to achieve their requirements desires, and seeking to execute this strategy in context of the surrounding different changes, and the ideal way of those organization to guarantee achieving the goals of those strategies, and increasing its efficiency by following up executing these goals through doing the strategic control process.

The strategic control is that control which concerns applying the strategic planes by directing the serious environmental factors, and evaluating the effects of the organizing strategic works, and they are existent in the supreme administration levels.

The strategic control aims at ensuring the organization's execution to its message. And control should be done include, the productive and financial activities, and activities of individuals and quality of process ... etc, which differ, sure according productive to the type of organization, if it is productive or interests in services.

So, the strategic control's importance emerges here, where it leads to insure of executing the planned strategies,



besides, it leads us to the safety of those strategies, and to their modification and evaluation.

And the sector of pre-university education is considered one of the important education organizations which should be interested in. It seeks to create good citizens that are able to rise the Egyptian society up. And if this organization can't do its important role in a good way, there will be a great disorder, and that organization can't achieve its aims, but through putting strategic planes, their features are clear, and are able to rise up the individual behaviors and his/her scientific level. And those strategies won't success, but through putting systems that follow up and evaluate the return of those strategies. The sides of control are, only, able to recognize if those strategies have achieved their aims or not.