



جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية

التخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

الموضوع:

علاقة التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير بمردود الموظفين في المركبات الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

- إشراف (الأستاذ، الدكتور):

* طراد توفيق

- إعداد الطالبين:

* زوبيري قويدر

* بليل أمين

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، مطهر القلوب، ومفرج الكروب، ومزيل الهموم، وعلام الغيوب،

والصلاة والسلام على الصادق الأمين، محمد بن عبد الله، خاتم الأنبياء والمرسلين،

وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد،

يطيب لنا بعد أن من الله علينا بإنجاز هذه المذكرة أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى

أستاذنا الفاضل طراد توفيق الذي نلنا شرف تأطيره على هذه المذكرة، ولما بذله معنا

من جهد وإرشاد طيلة الدراسة، سائلين الحي القيوم له بالبركة في عمره وعمله وولده

وسدد خطاه.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أستاذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

وجميع طلبة دفعة 2022.

لهؤلاء جميعا نقول : جزاكم الله خيرا ؛؛؛

الطالبين: قويدر- أمين

محتوى البحث

أ	شكر وتقدير
ب	محتوى البحث
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
ز	ملخص البحث
ح	مقدمة
مدخل عام: التعريف بالبحث	
02	1. الإشكالية
03	2. الفرضيات
03	3. أسباب اختيار الموضوع
03	4. أهداف الدراسة
04	5. أهمية الدراسة
04	6. تحديد المصطلحات والمفاهيم
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة	
09	- تمهيد
10	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
20	المحور الثاني: الرقابة
29	المحور الثالث: المؤسسات الرياضية
40	- خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
42	- تمهيد
43	1.2. الدراسات العربية
43	2.2. الدراسات الأجنبية

47	3.2. التعليق على الدراسات السابقة
49	- خلاصة
	الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث
	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية
52	- تمهيد
53	1.4. الدراسة الاستطلاعية
54	2.4. المنهج المستخدم
54	3.4. متغيرات البحث
55	4.3. مجتمع وعينة الدراسة
55	5.3. مجالات البحث
56	6.3. أدوات البحث
63	7.3. الوسائل الاحصائية
64	- خلاصة
	الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
66	- تمهيد
67	1.5. عرض وتحليل النتائج
88	2.5. مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
94	- خلاصة
95	- الاستنتاج العام
96	- الخاتمة
96	- اقتراحات وفروض مستقبلية
98	- الببليوغرافيا
101	- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
15	.1	أنواع الخطط المعدة في ثلاث مستويات من المديرين
28	.2	الرقابة على الكمية
58	.3	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
59	.4	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
60	.5	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
61	.6	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات ألفا
62	.7	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
62	.8	عدد بدائل الاستبيان
67	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
68	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
69	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
70	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
71	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
72	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
73	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
74	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
75	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
76	.18	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
77	.19	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
78	.20	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
79	.21	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
80	.22	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
81	.23	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)
82	.24	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)
83	.25	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)
84	.26	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

85	.27	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)
86	.28	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)
87	.29	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)
88	.30	يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الأول
89	.31	يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثاني
90	.32	يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثالث

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
12	.1	التخطيط أساس التنظيم والتوجيه والرقابة
14	.2	خطوات عملية التخطيط
18	.3	مراحل التخطيط الإستراتيجي
23	.4	مبادئ الرقابة
38	.5	الهيكل الإداري لإدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات
39	.6	الهيكل الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات
67	.7	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.
68	.8	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.
69	.9	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.
70	.10	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 4.
71	.11	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.
72	.12	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.
73	.13	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 7.
74	.14	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.
75	.15	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.
76	.16	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.
77	.17	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 11.

78	.18	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 12.
79	.19	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 13.
80	.20	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 14.
81	.21	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 15.
82	.22	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 16.
83	.23	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 17.
84	.24	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 18.
85	.25	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 19.
86	.26	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 20.
87	.27	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 21.

الملخص باللغة العربية:

علاقة التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير بمردود الموظفين في المركبات الرياضية

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

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تمثلت الأداة المستخدمة في جمع البيانات في الاستمارة، وقد اشتملت على ثلاث محاور، وتم استخدام التكرار والنسب المئوية لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن علاقة التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير يحسين من مردود الموظفين في المركبات الرياضية.

الملخص باللغة الإنجليزية:

The relationship of strategic planning (control) of the path to the employees' return in sports vehicles

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

The descriptive analytical approach was used for its relevance to the subject of the study, and to achieve the objectives of the study, the tool used in collecting data was in the form, and it included three axes, and frequency and percentages were used to analyze the responses of the study sample members, as the results of this study revealed the relationship of strategic planning (control)) for the walk improves the productivity of employees in sports vehicles.

مقدمة:

في ظل التحديات الجديدة والمستمرة التي يفرضها عصر المعرفة أصبح تطوير الموارد البشرية عامة والكفاءات المتميزة خاصة ضرورة ملحة باعتبارها مصدرا للإبداع والابتكار والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، وعلى اعتبار أن الإدارة العمومية في الأغلب هي مؤسسات خدمية تعكس أحد أهم مظاهر ممارسات سلطة الدولة، فإنها تعتمد في أداء مهامها الإدارية والسياسية والقانونية... إلخ على العنصر البشري، ما يفرض اهتمام هذه المؤسسات بالثروات الفكرية والمهارات الممثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تنميتها وتطويرها، ولهذا فإن تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى استخدام استراتيجية الشراكة في كافة المستويات.

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

إن المورد البشري عاملا هاما وحساسا في بلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها للفعالية فالنجاح والفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحققا بدون توفر المؤسسة على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل والمندمج داخل المؤسسة.

وقد أثار موضوع الدافعية الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت كثير من البحوث والدراسات، واهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى، مثل الدوافع المادية والمعنوية.

ولقد تضمن هذا البحث أربعة فصول بالإضافة إلى مدخل عام التعريف بالبحث وخاتمة وقائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق ووهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث.

الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاته الميدانية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

المدخل العام:

التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

يحاول الإنسان منذ الأزل أن يسعى في تطوير نفسه على الصعيد الشخصي كقدراته واستعداداته وإمكانياته ليتأقلم مع الأوضاع المختلفة والتطورات الجارية في تعايشه مع الأفراد وتعاملهم معهم والإنسان باعتباره كائن اجتماعي بطبعه هذا يفرض عليه التعامل مع بيئات مختلفة ليضمن السير الحسن لحياته الاجتماعية وخاصة المهنية داخل المؤسسات التي يعمل فيها فبظهور الثورة الصناعية التي أدت بالعالم إلى السير في طريق معاكس الذي كانت تعرفه أصبح على الفرد ابتكار أساليب جديدة لأداء عملهم في ظل العمليات أو الوظائف الإدارية التي تمارس على الأفراد داخل أماكن العمل كالتخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات والرقابة هذه الأخيرة التي تعد إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة وهي إحدى الخصائص المتفاعلة والتي تمثل مقارنة الأداء المتحقق فعلا بالخطط أو المعايير المحددة مسبقا، ثم اتخذ الإجراءات التصحيحية إزاء الانحراف الحاصل علما بأن الممارسات الإدارية الحديثة تجعل من الرقابة وسيلة هادفة في الرقابة من الانحراف أكثر من اتخاذ الإجراء التصحيحي ولذلك فإنه ينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنظم لتحديد معايير الأداء وفقا للأهداف التي خططتها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ما إذا كانت هناك أي انحرافات وتبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها وتركيز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية وإنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة حيث تعرف الرقابة على أنها النشاط الذي يساعد على التحقق من أداء الأنشطة بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام. (حمدوي وسيلة، 2001، ص360)

وتعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذ الهمم وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات (مرح طاهر شكري، 2016، ص05).

وتظهر الحاجة إلى الرقابة من حقيقة أن التخطيط والتنفيذ والتقييم والتنظيم يقوم على أدائها الأفراد، وهم قد يؤدونها في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة وفي مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة، ومن هنا فهي تلعب دورا مهما وأساسيا في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات داخل المنشآت الرياضية وبالتحديد مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

وبناء على ما سبق جاء التساؤل كالاتي:

- هل التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير يحسن من مردود الموظفين في المركبات الرياضية؟
ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي:

- هل تحديد المهام يساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية؟
- هل مراقبة تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية؟
- هل تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في المركبات الرياضية؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

- التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير يحسن من مردود الموظفين في المركبات الرياضية.
- 2-2- الفرضيات الجزئية:

- تحديد المهام يساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.
- مراقبة تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.
- تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في المركبات الرياضية.

3- أهداف البحث:

- معرفة ما إذا كانت تحديد المهام تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.
- معرفة ما إذا كانت تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.
- معرفة ما إذا كانت تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في المركبات الرياضية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ونذكر منها:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.

الأسباب الموضوعية:

- تسليط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في ظل التطورات الحالية.
- إبراز الأهمية الكبيرة التي تلعبها عملية الرقابة في تحسين الأداء.

- توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي وخاصة الرقابة بالنسبة للمجتمع وذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل توضيح الرؤية للأفراد في المجتمع.

5- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الهامة، وهو التخطيط الاستراتيجي حيث أن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف التي تشهدها بيئة المنشأة الرياضية، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول المنشآت الرياضية في القطاع الرياضي الذي يعتبر من أهم القطاعات، بالإضافة للدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي الرقابة في الرفع من تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.

أ- معرفة الاسس النظرية لوظيفة التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) بالإضافة إلى مساهمتها ودورها في الرفع من فعالية مردود الموظفين.

ب- إجراء إستطلاع ميداني يكون بمثابة إطلالة على الواقع العملي للمنشأة كعينة مختارة تكون دليلا بسيطا عن مجتمع المنشآت الرياضية.

ج- تنبيه المسيرين للمنشآت الرياضية بالدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط في المنشآت الرياضية.

د- مدى مساهمة كل من لهم صلة بالتخطيط والرقابة كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير المجال الرياضي.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

التخطيط

هو: الآلية الأساسية لتنفيذ وتحقيق الرؤيا والأهداف الإستراتيجية وهدف التخطيط يتمثل في ضبط وتنظيم وتوجيه كافة تحركات المنظمة و قراراتها وجهودها خلال مدة الخطة. (بدوي، 1986، ص321)

الإستراتيجية:

هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (أحمد، 2008، ص11)

التخطيط الإستراتيجي:

إجرائيا: هو العملية التي يقوم بها المسير في عملية الرقابة من أجل تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.

الإدارة:

أ - اصطلاحا:

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

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

ب - الإجرائي: هي إدارة المركبات الرياضية والمنشآت قصد والدراسة وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة بموظفيها ومسيريها.

الإدارة الرياضية:

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

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

الرقابة:

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

عرفها هنري فايول أنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة (بدوي عصام، 1986، ص 379)

الرقابة الإدارية:

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

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

ب- الإجرائي: الرقابة الإدارية هي ما يقوم به المسير من مراقبة التخطيط والتنظيم والتقييم للموظفين في المركبات الرياضية.
المؤسسات الرياضية:

أ- اصطلاحا: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (بدوي عصام، 1986، ص 379)

ب- الإجرائي:

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

مركب رياضي:

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

الجانب النظري:

الخلفية النظرية للدراسة والدراسات

المرتبطة بالبحث

الفصل الأول:

الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد:

في الوقت الحالي يعمل المديرون في اقتصاد ديناميكي للغاية، حيث التغير هو القاعدة وليس باستثناء وهذا التغير يحدث في كل الجوانب في ميدان يمكن ذكره ويكون فجائيا وشاملا أو قد يكون بطيئا ويحدث بالتدريج ولكن المهم أن الأشياء لا تبقى على حالها ساكنة بل تتغير باستمرار ويؤدي هذا التغير إلى ظهور المشكلات التي يوجهها كل المديرين وهنا نجد أن المديرين الناجحين يتعاملون مع المشكلات المنظورة بينما المديرين غير الناجحين يناضلون مع مشكلات غير منظورة والفرق بين الموقفين يعود إلى التخطيط الذي يعتبر أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة ويعتبر ذا أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى لكن قد يتضح أن هذه الأسباب تجعل وظيفة الرقابة ضرورة من الضروريات.

تلعب المراقبة في المؤسسة دورا مميزا وهذا من خلال ما يستعمله مراقب التسيير من أدوات رقابة جيدة، وهذا لتنفيذ العملية من أجل تحقيق الأهداف والمخططات الموضوعية اعتمادا على تقنيات محاسبية والتنسيق بين المصالح الوظيفية من أجل توفير المعلومات اللازمة لتسهيل قيام دور المراقبة التي تساعد على تحديد مشاكل التكلفة والموازنة التقديرية من أجل تحديد التكلفة، الكمية لمخططات المستقبل.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى وظيفتي ودور التخطيط الاستراتيجي والرقابة داخل المؤسسة

بعرض أهم المفاهيم المتعلقة بهما.

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

1. مفهوم التخطيط

1.1. مفهوم التخطيط الإداري

التخطيط الإداري عبارة عن العملية التي تقرر المنظمة بموضعها كيف يمكن لها الوصول إلى ما تريد الذهاب إليه فالتخطيط هو عملية التقرير الدقيق لما سوف تعمله المنظمة لتحقيق أهدافها وبعبارة أكثر تحديد يمكن تعريفه أنه:

- التطوير المنظم لبرامج العمل بهدف الوصول إلى أهداف أعمال متفق عليها بواسطة عملية التحليل التقييم والامتياز من بين الفرص المتوقعة. (مصطفى نجيب، 1993، ص206)

ويرى "هنري فابول" بأن " التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ لما سيكون عليه في المستقبل مع استعداد لهذا المستقبل ويعرفه جورج تيري (George Terry):

التخطيط هو الامتياز المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. (جميل أحمد، 1994، ص134)

ومعنى هذا أن المدير - عند قيامه بالتخطيط- يستخدم الحقائق والفروض المعقولة والقيود ومن هذا كله يقوم بتصور تكوين الأنشطة اللازمة وكيف ستتم وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرغوبة.....

ولابد من القول أن التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها حيث تعتمد على التفكير الحلاق للمخطط والذي يقوم فيه باستخدام خبراته ومهارته ومعرفته في بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة بالنسبة للموقف المحدد حتى يتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها حيث أن تخطيط يقوم أساسا على مجموعة من الحقائق التي تم تجميعها وتحليلها ولا يقوم على أساس الخيال والرغبات الشخصية مع أخذه في الاعتبار المجهول والتحوط من حدوثه.

وعند تعريف (التخطيط فلا بد أن نفرق بين مفهوم التخطيط والخطة. فالتخطيط. هو تلك الوظيفة العضوية للعملية الإدارية وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه.

أما الخطة فهي الدليل المادي للفكر الإداري أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية والخطة هي التزام بالتباعد مسار معين للتصرفات في المستقبل ويهمننا هنا التمييز لأن هناك الكثير من المديرين

الذين يقومون بالتخطيط إلا أنهم لا ينتهون إلى خطط مرسومة ومحددة للتصرفات في المستقبل دون خطط يعتبر عديم المعنى.

2.1. أهمية التخطيط الإداري

لقد قام عدد من الباحثين بتقصي لأهمية التخطيط في وظائف الإدارة ومدى صلتها بنجاح أو فشل المشروعات وقد دلت الدراسات على المديرين الذين يهتمون بوظيفة التخطيط إنما يقودون منظماتهم إلى النجاح وتحقيق الربحية ولذلك يمكن القول أن أهمية التخطيط تعزز الفوائد الكثيرة التي تعود على المنظمات التي تقوم به ومن هذه الفوائد.

1- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي يمكن لكل فرد من أفراد المجموعة العاملة بالمنظمة من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه وبالتالي يؤدي عمله بالصور التي تساعد على تحقيق الأهداف.

2- يساعد التخطيط على التعرف وعلى تحديد المشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها والنتيجة عن التحضير للعمل في المستقبل والذي يتصف بالتغير وعدم التأكد وبالتالي الاستعداد لمواجهةها وتلافها قبل حدوثها.

3- يساعد على تحديد دقيق للمدخلات من الموارد البشرية والمادية المطلوب استخدامها. من حيث الكم والنوع حتى يتمكن إعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة.

4- يساعد على تنسيق من الأنشطة الرئيسية والفرعية حيث يحدد الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل وبالتالي يمكن من عملية ربط الأنشطة وأجزاء العمل بعضها البعض

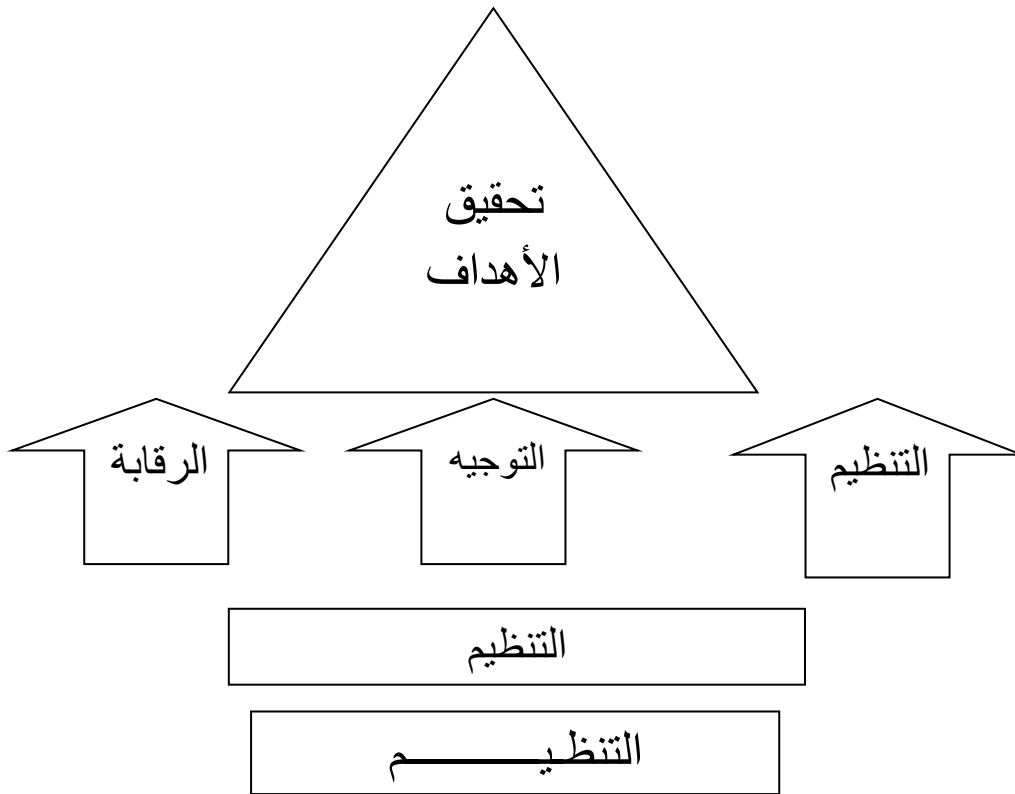
5- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة (أموال، معدات، مواد خام، أفراد....). وبالتالي يؤدي إلى خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.

6- يمكن التخطيط المدير من رؤية الصورة المتكاملة للنشاط من والعلاقات المتداخلة بينها وعن طريق الواجبات والاختصاصات وبالتالي تأتي الجهود المبذولة بالقدر الضروري الذي يحقق الهدف المنشود ويحقق التخطيط تخفيض الجهود غ الملازمة.

7- يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ فالأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط هي عبارة عن معايير أو مقاييس رقابة يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حيث حدوثها.

- 8- يوفر التخطيط الأمن النفسي للعاملين. إذ أن التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الارتياح النفسي والاطمئنان لدى العاملين وبالتالي يحفزهم إلى العمل ويرفع إنتاجيتهم.
- 9- إن التخطيط أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من التنظيم توجيه ورقابة لا يقتصر على كونه وظيفة جوهرية وأساسية لكل المديرين في كل المستويات الإدارية بالمنظمة بل يجب على الوظائف الأخرى للمدير أن يعكس هذا التخطيط ومن ثم فإن المدير ينضم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة وبدون الأنشطة التي تحدد بواسطة التخطيط فإن المدير لن يجد شيئاً لكي ينظمه أو أحداً لكي يوجهه، كما أنه لا حاجة له إلى الرقابة.
- فالتخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم، التوجيه والرقابة.

شكل رقم (1) التخطيط أساس التنظيم والتوجيه والرقابة



المصدر: جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال دار النهضة العربية، لبنان، 1978، ص 145.

3.1. مراحل التخطيط وأنواعه

أولاً: مراحل التخطيط

يمكن أن تشمل عملية التخطيط على الخطوات التالية:

1- إدراك الفرص (تحديد المشكل):

يجب إلقاء نظرة أولية على فرص المستقبلية الممكنة ورؤيتها بوضوح وبشكل عامل لنعرف أين نقف ونفهم ما هي المشاكل التي يرغب في حلها ولماذا ويعرف ما الذي نتوقع أن نجنيه إذا يتطلب التخطيط علاجاً حقيقياً لموقف الفرص.

2- تحديد الأهداف:

إن وضع الأهداف التنظيمية بشكل واضح يعتبر من أولى ضروريات التخطيط خاصة وأن التخطيط يركز على كيفية وصول نظام الإدارة (المنظمة) لهذه الأهداف وبذلك تكون الخطوة الثانية في التخطيط وضع الأهداف وبذلك تكون الخطوة الثانية في التخطيط وضع الأهداف العامة للمنظمة ثم الفرعية الخاصة بكل وحدة إدارية للمدى الطويل وكذلك المدى القصير.

3- تحديد الطرق البديلة للوصول إلى الأهداف:

يجب أن يقوم المدير بوضع قائمة البدائل المتوفرة من أجل الوصول إلى هذه الأهداف أن المشكلة هنا ليست في إيجاد البدائل وإنما في تقليل عددها والاقتصار على ما يمكن تحليله والاستفادة منه.

إن المخطط (المدير) يجب أن يقوم بعمل اختيار مبدئي حتى يكشف أكثر احتمالات فائدة.

4- تحديد الافتراضات التي يقوم عليها كل بديل:

-إن جدوى استعمال أي بديل من البدائل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة للوصول إلى الأهداف التنظيمية إنما يعتمد إلى حد كبير على الافتراضات التي تم وضع البديل على أساسها.

5- اختيار البديل الأفضل للوصول:

يتم في هذه الخطوة تقييم البدائل المختلفة بحيث يشمل تقييم الافتراضات التي وضع على أساسها يجد المدير عادة أن بعض الافتراضات التي وضع على أساسها بعض البدائل غير المعقولة وبمن استبعادها هذا الاستبعاد يساعد في تقرير أي الدائر أفضل في تحقيق أهداف المنظمة.

6- وضع مخطط لمتابعة البديل الذي تم اختياره:

لابد من وضع (اشتقاق) خطط فرعية لدعم الخطة الأساس وقد تكون هذه الخطط إستراتيجية

(strategic) أي طويلة المدى كما يمكن أن تكون خطط مرحلية (tactical) أي قصيرة المدى

7- تنفيذ الخطط:

بمجرد الانتهاء من تطوير الخطط الفرعية تنتج الخطة قدراً كبيراً من التنسيق والتوافق بين جهاز التخطيط والأجهزة التنفيذية التي تقوم بتنفيذ الخطة.

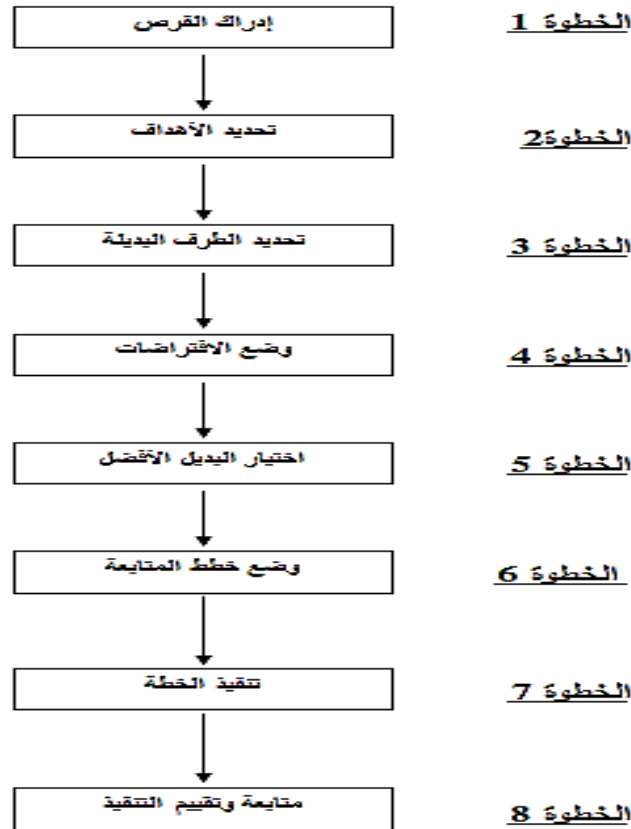
ولابد من الإشارة إلى أنه وقبل التنفيذ الفعلي للخطة يجب إعداد الموازنات التقديرية اللازمة لتنفيذ البرامج المختلفة للحظة بحيث تبين رقميا التكاليف أو أبواب الصرف والاتفاق وكذلك الإيرادات موزعة على مختلف أقسام الإنتاج وذلك ليعمل كل قسم في الحدود المقررة له وقد تكون الموازنات أيضا عبارة عن ساعات عمل أو وحدات إنتاج.

8- متابعة وتقييم عملية التنفيذ:

- بعدما ينتهي المخطط من وضع الخطة بكافة تفصيلاتها، ويتم اقرارها فإن عمله لا ينتهي بل عليه وعلى الأجهزة التنفيذية متابعة عملية تنفيذ الخطة أولا فأول للتعرف على الصعوبات والمشاكل التي تقف في طريق التنفيذ.

كذلك قد يتم إعداد تقارير دورية على سير العمل وتقدمه وعن مراحل إلى ثم إنجازها وعن الصعوبات التي تعطل سير العمل

شكل رقم (2) خطوات عملية التخطيط



المصدر: جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 50.

ثانياً: أنواع التخطيط

إن الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية ولكي تتجح العملية التخطيطية بالكامل فإن الإدارة تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، وبوضوح الشكل اللاحق أن كل المستوى الإداري يقوم بإعداد مجموعة الخطط الخاصة به والمأخوذة من المستويات الأدنى، فتقوم الإدارة العليا بوضع الإدارة الأهداف واتخاذ القرارات الخاصة بكيفية استجابة المنظمة للمخاطر وتقوم الإدارة الوسطى بدورها بترجمة هذه الخطط وهذه القرارات ترجمة مالية وتنظيمية (ترجمتها في صورة أرقام ومعايير مالية وأنشطة ومهام واختصاصات ومسؤوليات...الخ).

فهي تقوم بوضع نظام من الأهداف والميزانيات الربع والسنوات معتمدة في هذا على الخطط الطويلة الأجل التي تضعها الإدارة العليا، هذا بالإضافة إلى قيام المستوى الأدنى في الإدارة الوسطى بتفصيل هذه الخطط إلى خطط شهرية.

وأخيراً تقوم الإدارة التنفيذية (الدنيا) مستوى خط الإشراف الأول بوضع الخطط اليومية والأسبوعية ويمكن أيضاً الشهرية تحت إشراف وتوجيه الإدارة الوسطى.

- وتظهر هذه الأنشطة في الجدول (1):

جدول رقم (1): أنواع الخطط المعدة في ثلاث مستويات من المديرين		
المستوى الإداري	نوع الخطة	المحتوى العام
الأعلى: مجلس الإدارة رئيس المجلس ونوابه رؤساء القطاعات	التخطيط الإستراتيجي ميزانيات طويلة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> • أهداف المنظمة • المهمة الأساسية • الإستراتيجيات الأساسية • الميزانية العامة
الأوسط: الاستشاريون، مديرو الإدارات ومديرو الأفرع	سياسات قواعد إجراءات ميزانيات متوسطة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> • خطط ربع السنوية • خطط قائمة • ميزانية القطاعات والإدارات.
الأدنى: (خط الإشراف الأول) -المشرفون رؤساء العمال....الخ	برامج جداول ميزانيات قصيرة الأجل	<ul style="list-style-type: none"> • خطط يومية وأسبوعية • ميزانيات الأقسام والوحدات.

المصدر: فريد الصفي محمد سلطان، علي شرين، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 171.

2. التخطيط الإستراتيجي

1.2. ماهية التخطيط الإستراتيجي

يجدر بنا قبل التعمق في التخطيط على مستوى الإدارة العليا والمتمثل في التخطيط الإستراتيجي، أن نعرف ما هو المقصود بالإستراتيجية. اقتصر أول استخدام لمفهوم الإستراتيجية وحتى وقت قريب على ميدان العسكري وكان يقصد بها علم وفن مواجهة العدو العسكري.

وحديثا توسع استخدام هذا المفهوم ليشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية بحيث أصبحت فنا وعلما يمارس في الكثير من جوانب الحياة وبالتالي أصبح يعرف هذا المفهوم بأنه استخدام للقوة بأنواعه المختلفة لتحقيق أهداف معينة وفي مجال الإدارة تعرف الإستراتيجية على أنها "الخطة الموحدة الشاملة والمتكاملة يتم تصميمها بغرض التأكد من تحقيق الأهداف الأساسية المنظمة". (فريد الصحن، 1999، ص90)

بمعنى آخر في استخدام وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق أهداف التنظيم وفي ميدان التخطيط أخذ مفهوم الإستراتيجية سيستخدم مقرونا ببعض العناصر التي تشمل عليها خطط التطوير الإداري بأشكالها وأنواعها المختلفة.

فأصبحنا نسمع بالأهداف الإستراتيجية مثلا والتي نقصد بها الأهداف النهائية والكلية أو العامة للخطة وتتميز هذه الأهداف بكونها بعيدة المدى أو طويلة الأجل وتسعى أجهزة التخطيط على مستوى الدولة والتنظيم لتحقيقها من خلال تنفيذ الخطط.

يختلف مفهوم الإستراتيجية عن التكتيك والذي يعتبر في جذوره الأولى أحد المفاهيم العسكرية أيضا ويقصد بالأسلوب تنفيذ معركة أو حملة عسكرية وإدارتها.

وعلى الصعيد الإداري يعرف على أنه مجموع الخطط والبرامج المرحلية القصيرة المدى التي تساعد في تحقيق مجموعة الأهداف التكتيكية يتم تحقيق هدف استراتيجي. وكذلك من خلال مجموعة خطط أو برامج قصيرة ومرحلية يتم تحقيق أهداف إستراتيجية أو خطة طويلة المدى.

بدأ أول استخدام للتخطيط الإستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى ويستخدم هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي على أنه "عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". (عثمان محمد غنيم، 1999، ص115)

ويعرف كذلك على أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. (عثمان محمد غنيم، 1999، ص116)

مما يعرف على أنه: " عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة ويقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام المعلومات وضع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات في البيئة المحلية والإقليمية والعالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة والهدف هو اكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها وذلك بتقديم منتج أو منتجات لما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص120)

2.2. أهمية التخطيط الإستراتيجي

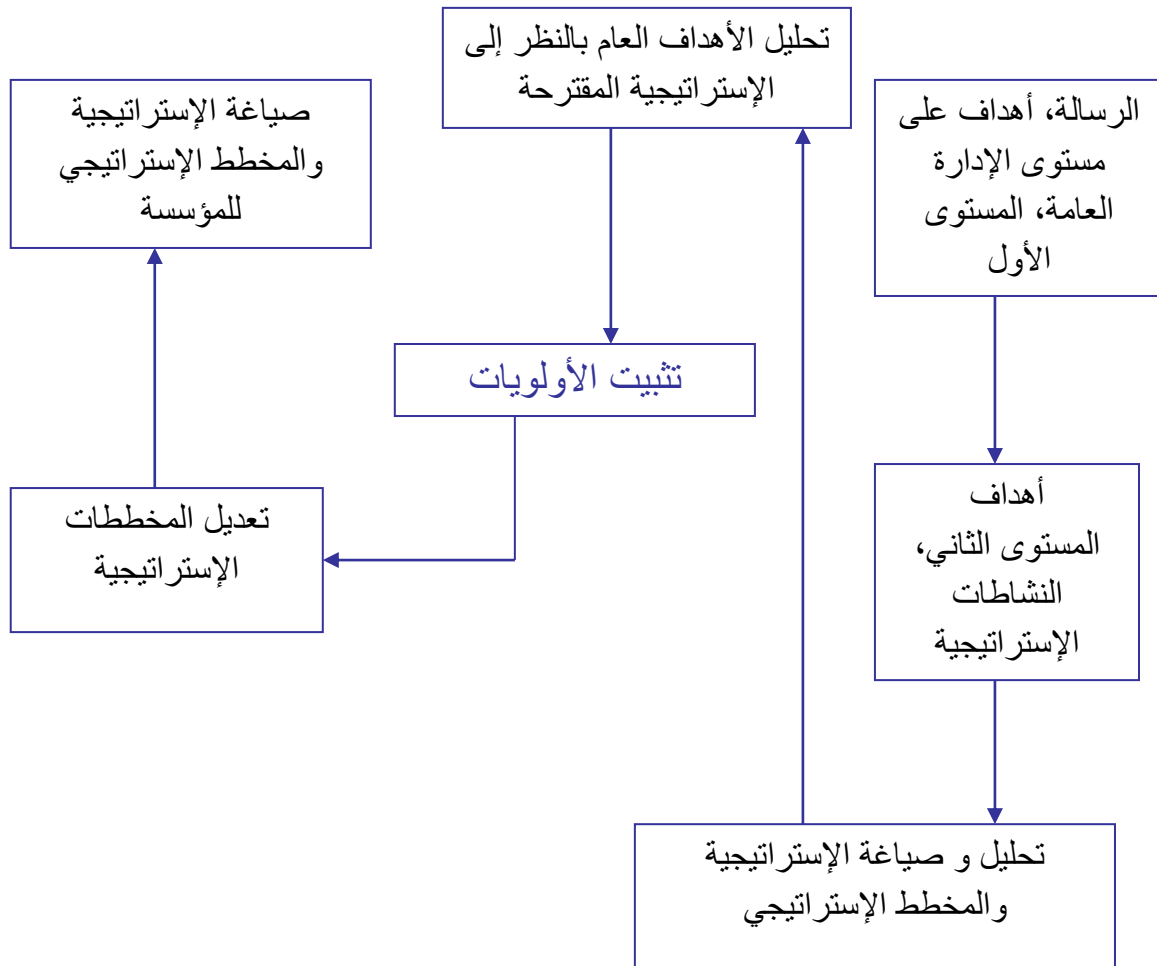
- للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة ولا يستهان بها بالنسبة للمؤسسة والهيئات المختلفة وديمومتها ونجاحها ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:
- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في التنظيم
- سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وضبط عملية تحطيمها وتحطيم العائد من استخدامها وتوظيفها.
- التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية والفنية وذلك بدلا من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لا يجري من أحداث.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
- تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاثة في تنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بنشاطات التنظيم مما يعمل على زيادة فاعليته وكفاءته.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتوازن والتكيف ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم.

3.2. عناصر التخطيط الإستراتيجي

- يتكون التخطيط الإستراتيجي من مجموعة عناصر رئيسية هي:
- الإطار العام للإستراتيجية
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم وتحديد سلبياتها وإيجابياتها على التنظيم

- تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات البديلة وتقييمها واختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف المنشودة في ضل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة.
- رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع وتجزئة الأهداف متوسطة أو قصيرة الأجل ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها
- تحديد الموازنات بأنواعها وتقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الأهداف في ضل الظروف المحيطة.
- توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلاءم مع التغييرات الناجمة عن القرارات الإستراتيجية.

شكل رقم (3): مراحل التخطيط الإستراتيجي



Source: Raymond.A M: la stratégie de l'entreprise 2^{ème} edition, 1984, p17.

المحور الثاني: الرقابة

1. مقدمة عامة حول التنظيم

يعتبر التنظيم أحد وظائف الإدارة المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها لتحقيق فعالية أو كفاءة الأداء في كافة المنظمات وأجهزتها المختلفة ولذلك ارتأينا قبل أن ندخل في الرقابة أن نخرج بصفة موجزة على وظيفة التنظيم.

1.1. مفهوم التنظيم

لقد اختلفت نظرة الناس حول معنى التنظيم فمنهم من نظر إليه من زاوية المنظمة الإنسانية بمعناها الشامل ومنهم من نظر إليه باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف المدير. (محمد المحمدي الماضي، 1996، ص14)

2.1. أهمية التنظيم

إن وجود تنظيم جيد يعتبر أمر مهما وضروريا، فمنهما كان لدينا من أفراد على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، فإن ذلك لن يغني عن وجود التنظيم الجيد الذي يعمل على حسن الاستفادة من الأفراد وتوجيهها الوجهة الصحيحة ومن أهم مظاهر أهمية التنظيم كوظيفة لأي منشأة - بصفة عامة- ما يلي: (محمد المحمدي الماضي، 1996، ص14)

- ✓ حسن التوزيع والأجهزة المختلفة بما يتناسب مع قدرات كل منها دون زيادة أو نقص.
- ✓ تحقيق أقصى درجة من التكامل والتنسيق بين هؤلاء الأفراد والأجهزة بما يؤدي إلى توجيه كافة طاقاتهم وجهودهم نحو وجهة واحدة، متنافسة ومتكاملة تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية
- ✓ إيجاد مناخ عمل داخلي مشجع على تفجير روح الإبداع والابتكار لدى كافة العاملين بما ينعكس على تحسين الأداء.
- ✓ وضع هيكل تنظيمي يضمن تحقيق التنسيق والتكامل في جهود مجموعات الأفراد التي تعلم في المنظمة في تخصصات مختلفة من أجل تحقيق كفاءة أفرادها.

3.1. خصائص التنظيم الجيد

يساعد التنظيم الجيد على تحقيق النتائج التالية التي سنحاول سردها بصفة عامة.

1- الاستفادة من التخصص:

يساعد التنظيم الإداري الجيد على تطبيق التخصص في النواحي الفنية التي تحتاج إلى مهارات فنية متخصصة ونجد أن التخصص يحقق فوائد كبيرة منها:

السرعة في الأداء وكذا إتقان العمل وخفض التكلفة. كما يساعد التخصص على التقليل من الحاجة في مهارات عالية، متنوعة من العاملين، وحتى يمكن الاستفادة من التخصص لابد من إنشاء وحدة تنظيمه، وعلى كل فرد القيام بأعباء وظيفة واحدة. ونلاحظ أن بالمنشأة الكبيرة هناك إمكانيات الاستفادة من التخصص فهي تستطيع أن تحصل على هذا الأخير خلال الاستعانة بالمستشارين الخارجين.

2- التنسيق بين أعمال المنشأة:

يعتبر التنسيق بين الوحدات ضروري وذلك للقضاء على التكرار والازدواجية في العمل، وحتى يكون التنسيق كامل يجب أن تعمل كافة الأجزاء بأكبر كفاية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر، ونجد أن التنسيق بين أعمال المنشأة يعتبر دليل واضح على فعالية التنظيم وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات التنظيمية المختلفة وفي داخل كل وحدة.

2. الرقابة

1.2. مفهوم الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية، حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرض من الأداء. وتتمثل هذه الوظيفة في مقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعة، اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي أو يتوقع الانحراف عن الأداء المخطط.

ولهذا يمكن اعتبار الرقابة على أنها ذلك لجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه والاتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين. (محمد فريد الصحن وآخرون، 2000، ص335)

إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، وتعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه، يؤثرن في الرقابة ويتأثرون بها أي هناك تفاعلا مشتركا بين هذه الأنشطة بما يحقق في نهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

وفي هذا الصدد يمكن استخدام المعايير الرقابية المختلفة للتأكد من مدى كفاءة إدارة المنشأة في تحقيق هذه الأهداف.

2.2. أهمية الرقابة

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

أولاً: إن هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفتوة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات للقضاء عليها.

فالمنشأة تعمل في ظل نظام على البيئة والتي تتصف بالتغيير المستمر في عناصرها مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتصرفات المنافسين.....الخ.

أي تغيير هذه العوامل قد تؤدي إلى تغييرات في النتائج المرغوبة.

ثانياً: عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف أفراد العاملين داخل هذا التنظيم، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه ومن ثم فإن الرقابة الفعالية تسعى إلى ضمان عمل الأفراد والموجه أساساً وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الملائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل الصراعات والنزاع بين الأفراد المنظمة.

3.2. أنواع الرقابة

ترتبط الرقابة بالأداء، وبهذا فالرقابة تمارس قبل وأثناء وبعد الأداء ومن هنا توجد ثلاثة أنواع للرقابة وهي:

1- الرقابة المسبقة للأداء (الوقائية).

2- الرقابة المصاحبة والملازمة للداء.

3- الرقابة اللاحقة والتي تتبع الداء.

أولاً: الرقابة المسبقة للأداء (الوقائية): تتعلق الرقابة الوقائية بالاهتمام بمنع وتجنب الانحرافات والأخطاء، وذلك عن طريق وضع شروط وسياسات تمنع هذه الانحرافات، ومثال ذلك: إعداد الموازنات وتحديد السياسات المالية، بحيث يتحدد شروط شغل الوظائف لوضع شخص مناسب في الوظيفة التي تتفق ومتطلبات شغلها، تحديد خصائصها ومواصفات المواد والخامات ليتم الاستلام من مصادر التوريد

وفقا لها، وضع اشتراطات الأمن والأمان لتجنب إصابات العمل، تحديد وصف الوظيفة لإتمام إجراءات الاختيار والتعيين وفقا لها.....وهكذا.

ثانيا: الرقابة المصاحبة والملازمة للأداء:

أما الرقابة الملازمة للأداء فتتعلق باكتشاف وتحديد الانحرافات عن المعايير القياسية التي سبق وضعها وذلك أثناء الأداء، وبالتالي فهي تصاحب عمليات التشغيل وتتم خلال التنفيذ وليس بعده ويترتب على ذلك تشخيص الانحرافات وتحديد موقع حدوثها، والمسئول عنها وأسباب هذا الانحراف مع المبادرة بتدبير سبل العلاج والتصحيح قبل تفاقم الانحراف والتكلفة.

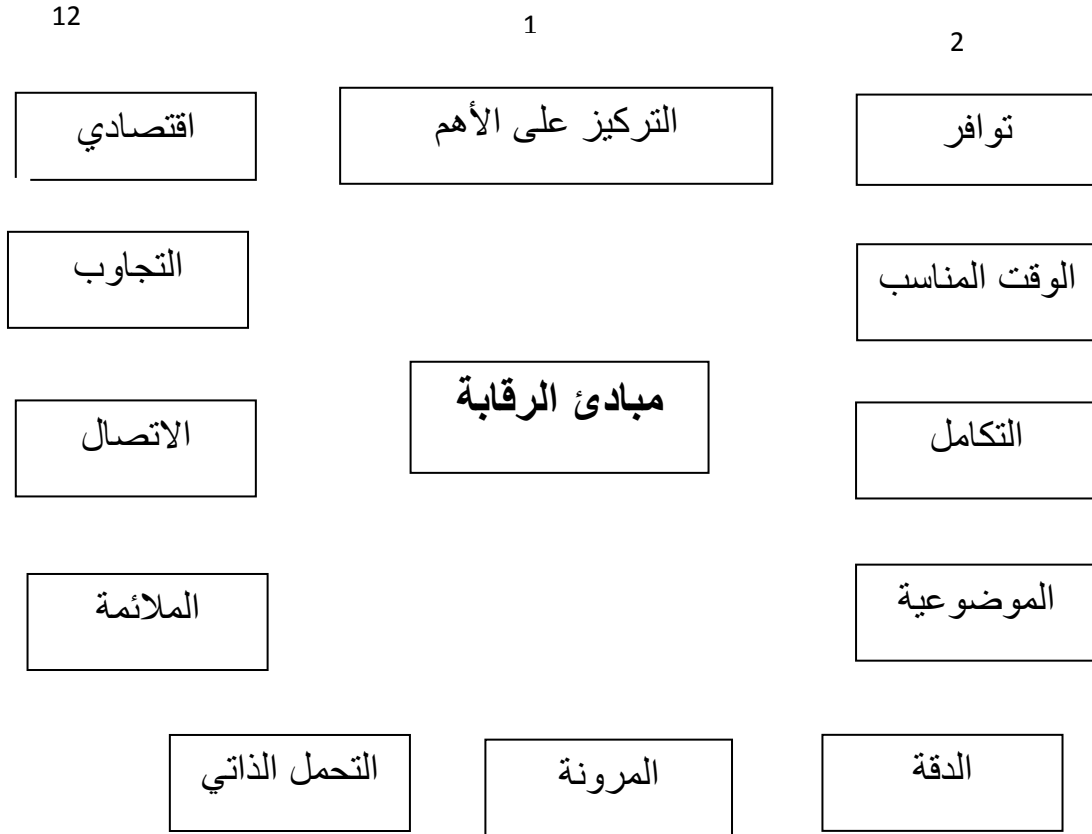
ثالثا: الرقابة اللاحقة والتي تتبع الأداء

وتتعلق الرقابة أو النهائية بنتائج التنفيذ الفعلي النهائية أي بعد الانتهاء من الأداء والتشغيل وإتمام الأعمال وبالتالي فهي لا تفيد في تدبير إجراء تصحيحي لمنع استمرار الخطأ، بل تفيد الأعمال المستقبلية التي تحقق تجنب منع الوقوع في مثل هذه الانحرافات في المستقبل.

4.2. مبادئ الرقابة

لكي يكون هناك نظام رقابي سليم، لابد أن يتحلى هذا النظام ببعض الصفات أو المبادئ وتساعد هذه المبادئ الإدارة العليا في وضع أنظمة وإجراءات إداريين لعملية الرقابة.

شكل رقم (4): مبادئ الرقابة



المصدر: أحمد ماهر: الإدارة: المبادئ و المهارات. الإسكندرية. الدار الجامعية 2002 ص 136.

أولاً: التركيز على الأهم:

علمياً لا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا تسمح بتغطية كل شيء، يتم تنفيذه للرقابة عليه، بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والدرجة، وعلى كل مدير أن يحدد ما هو مهم في عمله لكي يراقب عليه، وعليه أن يحدد أولوياته في الرقابة.

ثانياً: توافر المعلومات

يجب أن توافر المعلومات على كل من الخطط، البرامج، جداول العمل والأرقام التقديرية وخرائط التخطيط، وأيضاً عن التنفيذ الفعلي لهذه الخطط، للتعرف على ما حدث وما يحدث حالياً وما قد يحدث مسبقاً، حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

ثالثاً: الوقت المناسب

يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج لها، فمدير الرقابة على الجودة يحتاج بيانات يومية عن مدى الانحراف عن

الجودة ونسبتها، ومدير المخزون ربما يحتاج إلى بيانات شهرية عن الكميات الواجب توافرها في المخزون، أما المدير والإدارات العليا فربما يحتاجون إلى بيانات ربع سنوية أو سنوية للرقابة على إدارتهم

رابعاً: التكامل

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية بالشركة على الأخص نظام التخطيط وكل ما يستخدم في التخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك برنامج لوضع برامج كمبيوتر، ويستغرق الأمر خمسة وعشرون يوماً، كما هو موضح في الخطة. وبالنظر إلى سجلات التنفيذ تبين أنه استغرق أربعين يوماً والتكلفة أعلى، إذن يمكن القول أن هناك انحرافاً يحتاج إلى علاج ولقد أمكن إجراء عملية الرقابة وذلك بالتكامل مع أدوات التخطيط المستخدمة

خامساً: الموضوعية

ويعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة، واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتحيز، وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي، فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها ومحاولة التوصل إلى معلومات كثيفة وسليمة.

سادساً: الدقة

قد يميل بعض المديرين إلى القيام ببعض التقديرات (سواء في التخطيط أو أرقام التنفيذ)، مثل تقدير حجم الإنتاج في الشهر القادم بأقل مما يجب، وبالتالي تأتي أرقام التنفيذ جيدة أو يقوم المدير المالي بتخصيص أرقام الإستهلاكات، فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية، وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة لتجيل إنجازاتهم وعلى من يقوم بالرقابة أن يتحقق من دقة البيانات.

سابعاً: المرونة

يتم إعادة استخدام معايير الرقابة لكي تتناسب مع ظروف معينة، فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة، فعلى سبيل المثال، كان معدل المالك في مصنع ملابس الجاهزة 3% وقد تغيرت أساليب الإنتاج إلى الأكفأ هنا يجب دراسة أثر الأساليب الجديدة على معدل المالك الذي ربما يجب تخفيضه إلى 2% لأن بقاء معدل 3% يجعل من كفاءة المصنع أمر سهلاً، بينما تعديل المعدل إلى 2% يجعله أوقع ومناسب للظروف الجديدة.

ثامنا: التحكم الذاتي

يجب أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات إلى الممارسين، كما يجب أن يفعلوه، لوتم تخطي معايير الرقابة، وبالتالي يكون الممارسون قادرين على التحكم ذاتيا في علاج الانحرافات قبل استفحالها، فعلى سبيل المثال حينما يجد الرئيس قسم المخازن أن كمية الخامات وصلت إلى معدل معين ويطلق عليه معدل إعادة الطلب والشراء، فإن نظام المخازن يتيح له القيام بالشراء، وترى إذن أن هناك تحكما ذاتيا في الأداء.

تاسعا: الملائمة:

يجب أن يلاءم نظام الرقابة ظروف المنظمة، فمثلا المنظمة الكبيرة الحجم قد تساعد مديرها على الرقابة من خلال أنظمة معلومات متقدمة، ومن خلال إنشاء جهاز مستقل للرقابة، أما المنظمات الصغيرة الحجم قد تجد أنه من الملائم لها إسناد عملية الرقابة إلى كل مدير، كما أن نظام المراقبة يجب أن يتلاءم مع ما هو متاح من الأنظمة مثل هيكل لتنظيم وعدد المستويات التنظيمية ونظام الاتصالات والاجتماعيات، وتقارير الأداء، ونظام المعلومات وغيرها من الأنظمة.

عاشرا: الإتصال

يحتاج المراقب إلى أن يجمع المعلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ والانحرافات وهو يجمع كل هذه المعلومات من الآخرين. وعليه أن يتصل بهم لكي يجمع هذه المعلومات ومهارات الاتصال وأنظمتها تساعد الكثير على جمع المعلومات المطلوبة حتى يتم أداء العمل الرقابي على خير وجه.

حادي عشر: التجاوب

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة وبين من تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرف أن تفاهمها وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب أو التعاون من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الفرص من الرقابة

ثاني عشر: اقتصادي

يجب أن يكون النظام الرقابي ذا عائد يفوق تكاليفه فلا يجب الاهتمام بتصميم نظام رقابي يحتاج إلى تقارير كثيرة. واتصالات واجتماعات وتحليلات متقدمة، وجهد بشري كبير، لأن كل ذلك مكلف وربما لا تكون الفائدة من كل هذا النظام الرقابي تبرر ما سيتم تكبده من تكاليف.

5.2. الخطوات العملية الرقابية

تمر العملية الرقابية بأربع خطوات أساسية وهي:

- 1- تحديد معايير الأداء.
- 2- قياس الأداء الفعلي.
- 3- مقارنة الأداء الفعلي المعياري وتحديد الفرق.
- 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

أولاً: تحديد معايير الأداء

يقصد بمعايير الأداء تلك المعدات أو الأهداف المطلوب تحقيقها وبالرجوع إلى فصل التخطيط يمكن تذكر أن هناك أهداف وخطط باختلاف المستويات التنظيمية، فهناك معايير للأداء تخدم العملية الرقابية باختلاف المستويات التنظيمية، فهناك أداء على مستوى المشروع وتكون أساساً للتقييم والرقابة على أداء الإدارة الوظيفية (الوظيفة، الإنتاج، التمويل، التسويق والأفراد) وهي تصلح للرقابة على أداء الإدارات على أداء الإدارات الوظيفية الرئيسية والتي يطلع عليها مديري الإدارة الوسطى، ثم بلى ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام وتصلح للتقسيم والرقابة على أداء الإدارة التشغيلية والتي يطلع عليها مديري الإدارة الوسطى، ثم بلى ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام وتصلح للتقسيم والرقابة على أداء الإدارة التشغيلية والتي يطلع عليها مديري الأقسام التشغيلية مثل المشرفين ورؤساء الأقسام وأخيراً هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم. (ماهر أحمد، 2002، ص 628)

ثانياً: قياس الأداء الفعلي

يلي تحديد معايير الأداء القيام بقياس الأداء الفعلي أو قياس التنفيذ وبنفس المنطق السابق يمكن أن نجد أربعة مستويات للقياس، إلا أننا نبدأها من الأسفل إلى الأعلى، حيث أن قياس أداء الأفراد هو الذي يحدد قياس الأداء على مستوى الأقسام والذي يحدد الأداء على مستوى الإدارات ثم الأداء على مستوى المشروع كله، ومن أشهر مقاييس الأداء على مستوى الأفراد هو ما يطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة وهي تقارير يقوم بإعدادها المشرفين عن رؤوسهم بصفة دورية (سنوياً مع طبيعة الهدف من أشهر المقاييس المبالغ المنفقة من الميزانيات، عدد وحدات الإنتاج والمبيعات أما على مستوى المشروع يكون القياس مرتبطاً بأهداف المشروع من خلال كفاءة استخدام رأس المال (مثل حصة عالية من السوق، تقديم سلعة جديدة)، واستخدام الموارد البشرية، (رفع أداء العاملين).

ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء

يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفروق، إلا أن عملية المقارنة صعبة عند تقييم الانحرافات وهناك نوعين من الانحرافات. انحرافات طبيعية وأخرى غير طبيعية.

فالانحرافات الطبيعية تتميز بأنها إما انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ أو الانحرافات الراجعة لظروف طارئة أو أنها انحرافات غير متكررة، وأخيرا فرق أو انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ. أما الانحرافات الغير طبيعية فتتميز بأنها إما انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ أو الانحرافات الراجعة لظروف طارئة أو أنها انحرافات غير متكررة، وأخيرا فرق أو انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ. أما الانحرافات الغير طبيعية فتتميز بأنها انحرافات جسيمة راجعة إلى قصور في المنفذين أو لتعدهم أو أنها راجعة لظروف معروفة كما يمكن السيطرة عليها أو أنها انحرافات متكررة. وتجدر الإشارة إلى أن الانحراف الغير طبيعي يحتاج لعلاج حاسم ومحدد ومخطط له بشكل يعتمد على نوع الخطأ وجسامته، أما الانحراف الطبيعي فقد لا يحتاج إلى علاج وإن احتاج إلى علاج فهو بسيط، ويعتمد الأسلوب العلمي للتعامل مع الانحراف بين الخطة والتنفيذ على معرفة أسباب الانحراف، أي معرفة الحل المناسب للانحرافات تعتمد على تشخيص أسباب هذه الانحرافات بطريقة سليمة.

رابعا: الإجراءات التصحيحية:

إن القيام بالمقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء يظهر تفاوتاً أو انحرافاً في الأداء، الأمر الذي قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين وهناك نوعين من الإجراءات، إجراءات عاجلة وإجراءات أساسية. وتعتبر الإجراءات التصحيحية، العاجلة بمثابة النوع المتعارف عليه والأكثر شيوعاً. فعند وجود انحراف معين يود المديرين اتخاذ إجراء في الحال لتصحيح الأمر وإرجاعها للمسار السليم ، أما الإجراءات التصحيحية الأساسية فتحدد وفقاً لنوع المشكلة.

6.2. أدوات الرقابة على مستوى الإدارة

تستخدم الإدارات والأقسام مجموعة من الأدوات الرقابية والقاعدة البسيطة هي "أن أي أداة من أدوات التخطيط التنفيذي يمكن أن يستخدم الرقابة أيضاً" فداول العمل وخرائط العمل والموازنات المختلفة كلها أساليب التخطيط، وبجانب القاعدة البسيطة في تحديد أدوات الرقابة يمكن أن نقدم الأدوات التالية للرقابة على مستوى الإدارات والأقسام:

1- الرقابة على الكمية.

2- الرقابة على الجودة.

3- الرقابة على التكاليف.

4- الرقابة على الوقت.

أولاً: الرقابة على الكمية:

يقوم المشرف بمقارنة الأرقام المطلوبة تحقيقها وذلك بأرقام التنفيذ ثم يحدد الانحرافات وأسبابها وعلاجها والتركيز يكون هنا على الكمية (كمية الإنتاج، المبيعات) والمثال يمثل استخدام جداول أم موازنة المبيعات التقديرية وبإضافة عمود جديد خاص بالأرقام للتنفيذ، كما يمكن معرفة درجة الانحرافات وأسبابها (خانة الملاحظات) .

الجدول (2): الرقابة على الكمية

البيان	أرقام الخطة	أرقام التنفيذ	الانحراف	ملاحظات
الصف د	6000	4000	2000	• توقف الآلات لمدة أسبوعين
الصف ج	3000	3200	200	• تغطية سوق جديد، استقالة
الصف س، ص	9000	8500	500	رجل بيع

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 628.

ثانياً: الرقابة على الجودة

بجانب الكميات التي ينتجها القسم، هناك اهتمام خاص على الكميات وهو ما يطلق عليه بالرقابة على الجودة وعادة ما تبدأ هذه الأخيرة بتحديد معايير الجودة مثل الحجم واللون، الملمس، والتشطيب والأبعاد ووجود التعبئة وغيرها.

ونلاحظ من خريطة الرقابة على الجودة أن مرة واحدة من مرات الإنتاج التي خرجت فيها الجودة عن المعايير المحددة، وهي أقل من المواصفات من الحد الأدنى للموضوع أين توجد علامة الاستفادة ويمكن لكثير من الأقسام أن تحدد لنفسها معايير الجودة في شكل نسب مئوية. كأن يحدد قسم التشغيل نسبة مقدارها 2% من المنتجات في شكل تكاليف.

ثالثاً: الرقابة على التكاليف

ويتم ذلك من خلال المقارنة الميزانية التقديرية للقسم بالميزانية الفعلية، فإذا زاد الإنفاق الفعلي عن الاتفاق المخطط كأن هذا دليل على سوء التنفيذ وانحرافه كما هو مخطط له ويمثل الشكل (8/3) مثال للرقابة على التكاليف من خلال مقارنة جزء من موازنة المبيعات التقديرية، الفعلية كما يوضح الجدول

مقدار الانحرافات وأسبابها، ويظهر من الجدول أن الصنف ج به انحراف كبير يسبب ارتفاع تكاليف التعبئة والتغليف.

رابعاً: الرقابة على الوقت

إن كل الأقسام لديها أعمال تنجز في إطار زمني معين، فهناك منتج يجب أن يشحن في تاريخ معين، كما يجب إجراء الصيانة وفقاً لجدول زمني محدد، فهناك برنامج يجب إنجازه في وقت معين لا يزيد عن ثلاثة أشهر مثلاً.

المحور الثالث: المؤسسات الرياضية

1. المؤسسات الرياضية

1.1. مفهوم المؤسسة:

إن المؤسسات الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.

ويعود مفهوم المؤسسات الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي: (المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، 1991).

(المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية)

فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لابد أن تتوفر على

العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور.

- أن تكون معدة خصيصاً للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية.

* أن تكون مفتوحة للجمهور:

يقصد من ذلك عدم تخصيص الإستعمال على فئة معينة من الناس. وأن تكون المنشأة مفتوحة

للـكـل أو لجميع الناس، فهي ذات إستعمال مشترك بين جميع الناس، سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

* أن تكون معدة خصيصاً للممارسات البدنية الرياضية والترفيهية

فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات. لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية.

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني

فيما يلي: (القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993).

المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لعرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي.

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي:

- كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية: مثل اللاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس... الخ.

- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعدد الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة.

بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون 04-10 حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية.

وهي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكل محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية، والمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة. (عدلوني، 2002، ص14)

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية والمالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني. (بن حبيب عبد الرزاق، 2002، ص 24)

2.1. المؤسسات الرياضية:

هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من اجله ويشير أشرف صبحي نقلا عن دافت، وروبيرز , daft " roppins أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة "، وقد ذكر أيضا daft "أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب لمختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة ". (علي غراب، 2010، ص 52)

ويقصد بالمؤسسات الرياضية كذلك " أنها تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك على تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي الوطني والإقليمي والقاري والدولي. (بن البار، 2009، ص 9)

حيث تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما: المؤسسات الحكومية والمؤسسات الغير حكومية.

2. مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

1.2. تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

هي هيئة تنفيذية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد لإدارة الداخلية والخارجية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربة البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وتطبقا لأحكام المادة (05) من المرسوم التنفيذي رقم 345-06 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 هـ الموافق لـ: 28 سبتمبر سنة 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

وتتضمن مديرية الشباب والرياضة للولاية، تحت سلطة المدير، أربع (04) مصالح وتنظم كالاتي:

- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

- مصلحة نشاطات الشباب.

- مصلحة التربية البدنية والرياضة.

2.2. مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادرات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش.

بالإتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالإتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين، التأطير الدائم والعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة لولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها و تسييرها.

- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل و الهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.

- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشفيف.

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

3. ديوان المركب المتعدد الرياضات:

1.3. مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول:

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي.» (المرسوم رقم 117/77، 1977)
✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.

2.3. مهامه:

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدها بالوسائل اللازمة لتطويرها
- المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

3.3. استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم.

يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

- بالنسبة للمباريات:

أ- التظاهرات الرياضية الدولية.

ب- البطولات الوطنية المدنية والمدرسية والجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا وهدفا لترويج الرياضة.

- ج- مهرجان الرياضة الجماهيرية.
- د- مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- هـ- مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.
- و- مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرفي للرياضات الجماعية والمنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.
- ز- يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاعين الجامعي والعسكري.
- بالنسبة للتدريبات:
- أ- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ب- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية، بمعدل حصتين، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ج- مدارس الرياضية التي تضم الشبان النابغين من الرياضيين في الولاية، وبمعدل حصتين في الأسبوع، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- د- المؤسسات المدرسية والجامعية والوحدات العسكرية غير المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية والرياضية في أماكنها، ويجب أن ترمج ساعات تعليم التربية البدنية و الرياضية في مطلع الصباح وابتداء بعد الظهر.
- هـ- الجمعيات الرياضية المحلية.
- بالنسبة لتكوين الإطارات:
- إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التدريبية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقر ب. (الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77).
- 4.3. التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:**
- **التنظيم الداخلي:**
- ينظم المكتب في أقسام ووحدات:
- أ- يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.
- ب- تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى 'دارتها رئيس الوحدة.

تشتمل إدارة المكتب على قسمين:

أ- القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح والمنشأة الرياضية التابعة للمكتب.

وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين، عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد

الرياضات 13 وتتكون إدارة المكتب من:

مدير ديوان - القسم الإداري - القسم المالي - مجلس الإدارة.

- مدير الديوان:

هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير، وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات والاتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداولات مجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريراً عاماً بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا.

ويعين مدير المكتب بقرار من وزير الشبيبة والرياضة، بناء على إقتراح الوالي ويجري إختياره من بين موظفي الدولة وممن هم في رتبة تعادل على الأقل السلم 11 والذين قاموا بمسؤوليات في ميدان التعليم والتربية الشبيبة أو الإنتعاش الرياضي.

يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام ورؤساء وحدات، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي، بناء على إقتراح مدير المكتب ويقوم أيضا بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصيا بالإتصال ومتابعة القاعات الرياضية، إتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية (حراسة، مداومة) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحقا ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية.

- القسم الإداري:

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية.

- القسم المالي:

يوجد هناك محاسب إداري يقوم بتسيير ومتابعة الأمور المالية الإدارية الخاصة بالديون.

- مجلس الإدارة:

بتشكل مجلس إدارة من:

- أ- والي الولاية، رئيسا.
- ب- المحافظ الوطني للحزب.
- ج- قائد القطاع العسكري.
- د- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية.
- هـ- المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية.
- و- المراقب المالي للولاية.
- ز- مفتش التربية البدنية والرياضية بالولاية.
- ح- ممثل إما عن قطاع الجامعة وإما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في الولاية تشمل إما على جامعة وإما على مركز جامعي.
- ط- مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية.
- ي- الاقتضاء ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة.
- ك- ممثل المنتخب من مستخدمى المكتب.
- ل- رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى - كرة القدم - الملاكمة - المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية يشارك مدير المكتب في الأشغال مجلس الإدارة بصفة إستشارية.
- م- تنهى وكالة الأعضاء بفقدانهم صفتهم.
- ن- وفي حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة.
- س- يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص بصفة إستشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته.

- مداولة مجلس الإدارة:

- التنظيم الداخلي للمكتب.
- النظامين الداخلي والمالي للمكتب
- برامج النشاط السنوي والمتعددة السنوات للمكتب.
- مشاريع الميزانية.
- الحسابات الإدارية والحسابات المالية.

- مشاريع شراء أو بيع الأموال المنقولة أو العقارية أو المبادلة عليها.
- المزادات والإمتيازات الخاصة بالإستغلال.
- إبرام الصفقات.
- الدعاوي القضائية.
- مشروع القرض.
- قبول الهبات والوصايا الممنوحة للمكتب.
- أسعار المبيعات والخدمات المؤداة من المكتب. (مديرية الشبيبة والرياضة بالبويرة)
- تنفيذ مداولات مجلس الإدارة:

حضور الاجتماعات التابعة للمديرية الشباب والرياضة أو بالوزارة وإدارة مجموعة الأقسام والوحدات التابعة للمكتب في إطار توجيهات سلطة الوصاية ومداولات مجلس الإدارة والتنظيم الجاري به العمل.

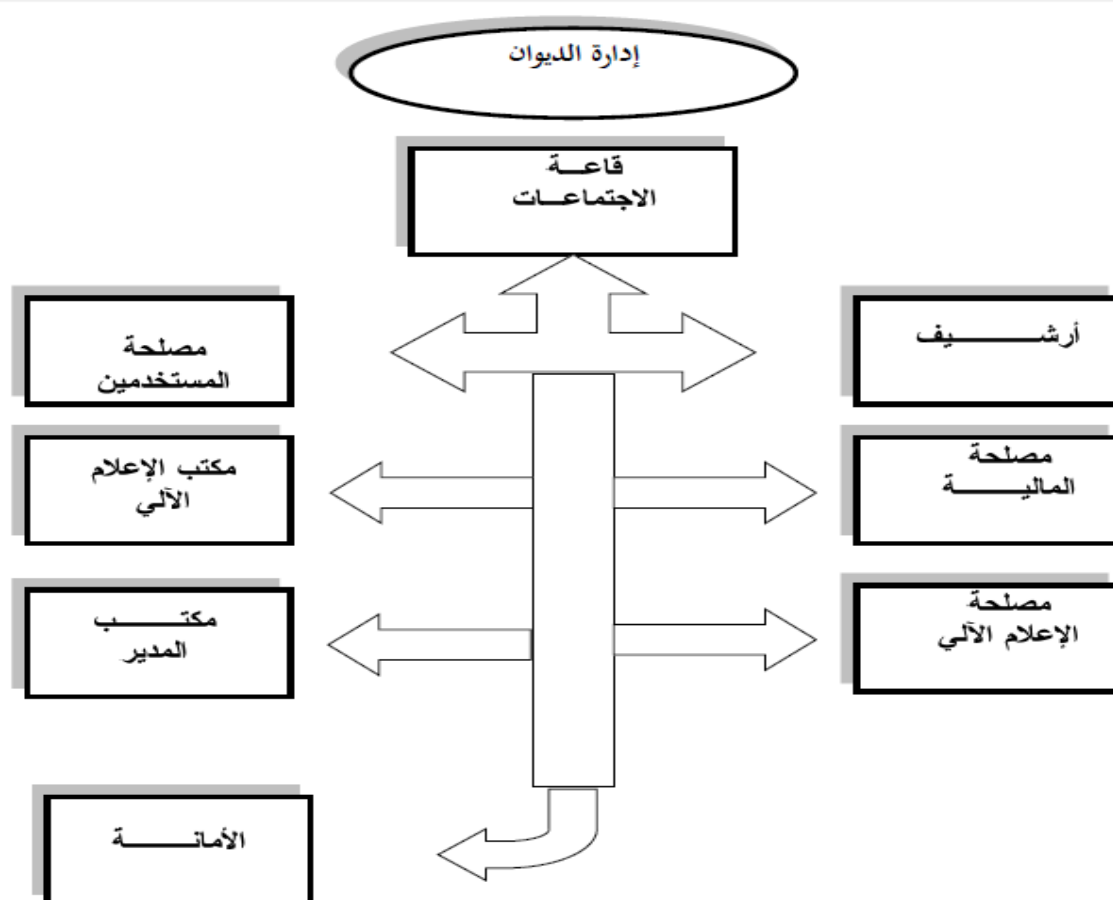
وهو يمثل المكتب لدى القضاء في جميع أعماله المدنية ويمكنه أن يفوض إمضاءه تحت مسؤوليته وبعد مصادقة سلطة الوصاية إلى أعوان موضوعين تحت سلطته.

يمارس المدير السلطة السلمية على جميع موظفي المكتب وهو يتولى التعيين في جميع الوظائف، التي لا يخضع التعيين فيها لطريقة أخرى كما ينهي مهام الأعوان الذين يمارسون هذه الوظائف في إطار القوانين الأساسية أو العقود التي تسري عليها.

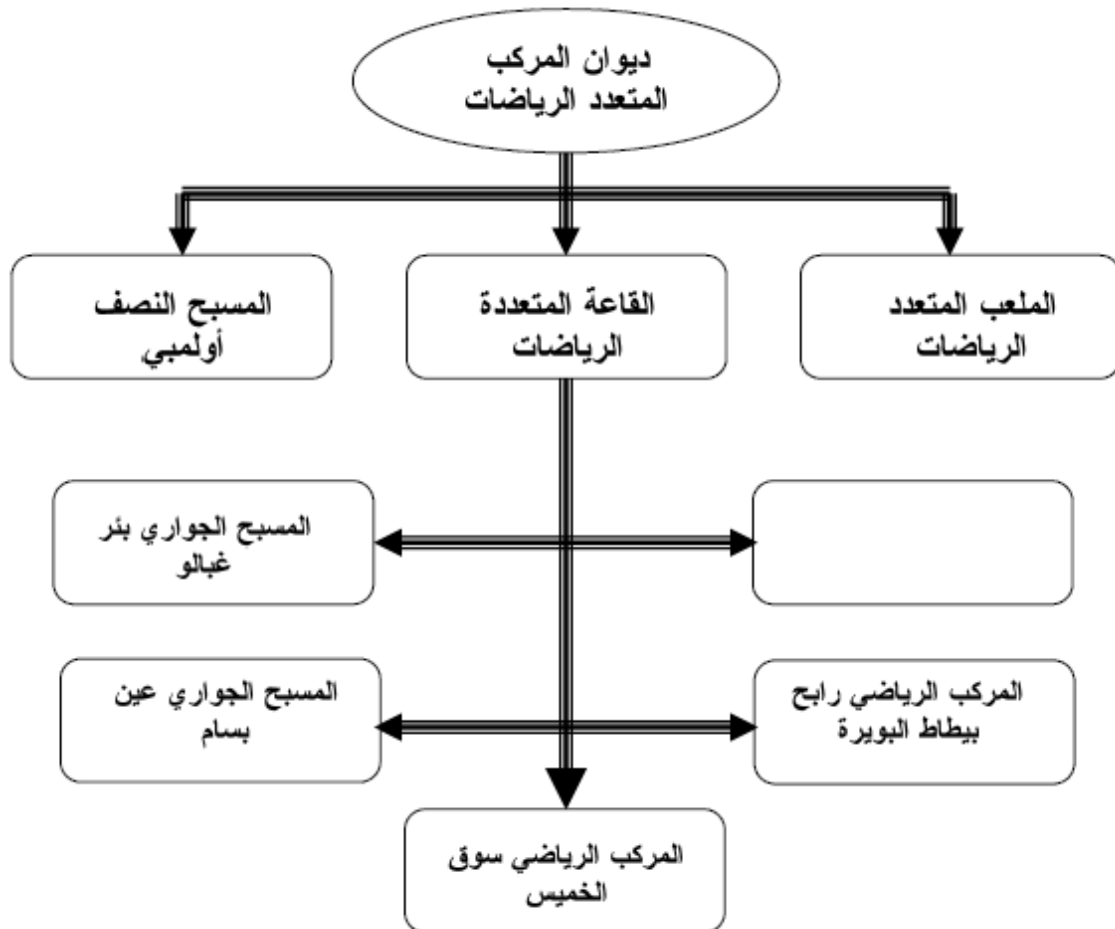
ويكون المدير هو الأمر بصرف الميزانية، وهو يضع مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة، ويبرم جميع الصفقات والتعاقدات والاتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل.

وبعد نهاية السنة المالية يقدم تقريرا عاما بالنشاط يوجهه إلى سلطة الوصايا.

الشكل رقم (5): الهيكل الإداري لإدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات



الشكل رقم (6): الهيكل الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات



المصدر: ملفات ووثائق من الديوان.

خلاصة:

إن التخطيط الإستراتيجي (الرقابة) يؤدي لتكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية، ويؤدي التركيز على الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية وتحقيقها، وإعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل له، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي رسم السياسات العمل داخل المؤسسة الرياضية المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية). وتحقيق التنسيق وتوزيع المهام في العمل داخل المؤسسة الرياضية، مع وجود قابلية التعديل والتغيير في الإستراتيجية عندما يتطلب الأمر ذلك، عن طريق المفاضلة بين مميزات وعيوب البدائل الإستراتيجية الموجودة أمام المؤسسة الرياضية.

إن تحقيق الاستفادة القصوى من المنشأة الرياضية يتطلب مراعاة الشروط، تحقيق الفعالية العالية في التسيير للنشأة الرياضية، حيث يتوقف ذلك كله على العنصر البشري وكيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة ومؤسساتها خصوصاً.

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للعامل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه المنشآت كدور تيسيري لها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية المذكورة سابقاً.

الفصل الثاني:

الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

الكتابة الدراسات السابقة في البحث العلمي أهمية كبيرة جدا، لان البحث العلمي يأتي دائما في سياق البحث عن أجوبة لم تكن موضحة في ذهن الباحث، لذلك كان من الضروري على الباحث أن يستعين بدراسات سابقة ومؤلفات سابقة ومراجع لهذه الدراسات السابقة، حيث تنشأ أهمية الدراسات السابقة بأنها تعطي البحث العلمي الماما وتفصيلا كاملا وشاملا بالموضوع ككل، حيث تجميع المعلومات من أكثر من مصدر متنوع وتساعد بشكل كبير على الوقوف على أدق تفاصيل الموضوع والبحث، ووجود دراسات سابقة بالبحث لا يعرض الباحث لأي نوع من المساءلة الاجتماعية، حيث يظهر البحث العلمي بمظهر أخلاقي وتزيد فيه نسبة الأمانة العلمية، وتكمن أهمية وجود دراسات سابقة في إعطاء الباحث نوع من المعرفة بتاريخ تطور موضوع البحث، ومن الممكن جدا أن تجعله أكثر نظرا والتفاتا لأمر البحث العلمي كان قد جهلها عند كتابته لموضوع بحثه، وقد تكون هذه الدراسات مفتاح لحل كثير من المشاكل التي يقع بها الباحث، وخصوصا إذا كان الباحث مبتدئ في مجال البحث العلمي.

1.2. الدراسات السابقة

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

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

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

- الفرضية العامة:

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

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

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

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

- تساهم عملية اتصال المشرف بالموظفين في زيادة الرغبة في العمل.
- تقوم المؤسسة الخدمائية بعملية التوجيه قبل اكتشاف الأخطاء ما ينعكس على الموظف بالمسؤولية والالتزام في العمل.
- شدة وصرامة القوانين بالإضافة إلى المراسلات الرسمية تجعل الموظف يمتاز بالالتزام والمسؤولية في العمل وذلك من خلال عملية توجيه المسئول.
- تؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل.
- يساهم التعامل في الغياب بدون مبرر إلى الانضباط التنظيمي وهذا نتيجة المتابعة المستمرة .
- المتابعة الصارمة من طرف السلطة الرسمية تزيد من انضباط الموظف وعليه فإن المتابعة المستمرة تؤدي إلى الانضباط التنظيمي. لقد أفادت هذه الدراسة السابقة دراستنا الحالية في إثراء الجانب النظري في مجال طبيعة الرقابة الموجودة في المؤسسات الجزائرية وخاصة الخدمائية منها، وذلك من خلال معرفة مختلف أنماطها وتسلط الضوء على الالتزام التنظيمي كمؤشر من المؤشرات التي تؤدي إلى زيادة الأداء. أما الاختلاف بين الدراستين فيمكن في المتغير الثاني حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، في حين تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تقييم كفاءة أداء العامل.
- الدراسة الثانية: دراسة بن عطية سمير "الرقابة الإدارية و دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية"، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2015، أهداف الدراسة:** -البحث عن الدور الذي تلعبه الرقابة المنبعثة في هذا النوع من المؤسسات في تعزيز الالتزام وهذا لما له من دور في التقليل من دوران العمل، التغيب و التأخر عن الدوام، وهذا من خلال أبعاده المذكورة في الفرضيات مما يعود على المؤسسة بالفائدة في جميع الجوانب.
- إبراز السلوك الإنساني في التنظيم و مدى التزام ممثليه و تمسكهم بأساليب الرقابة و وسائلها.
- الوصول إلى إثبات أن الرقابة ليست بالسلبية التي يظنها العاملون بأي مؤسسة.
- الوقوف على المعوقات التي تعريها الإدارة في تطبيقها أساليب الرقابة و هذا ما قد ينعكس سلبا على العامل الإداري و على انجازاته و بالتالي تمسكه بالمنطقة.
- العينة:** اختارت العينة بطريقة عشوائية و تمثلت في 30 إداري في مديرية الشباب و الرياضة. المجال الزمني والمكاني: تمت الدراسة الميدانية في شهر أفريل، تم فيها توزيع الاستبيان على الإداريين في

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

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

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

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

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

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

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

- جمود حركات الترقية وتدني مراتب غالبية العاملين والاعتماد على كثرة الأسلوب التسلطي في ممارسة الرقابة الإدارية.

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

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

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

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

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

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

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

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي وكذا منهج دراسة حالة في المنظمة بصفة عامة وفي مديرية الصيانة ببسكرة بصفة خاصة، للكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، وكانت الاستمارة الأداة الأساسية في هذه الدراسة إلى جانب الملاحظة والوثائق والنصوص، أما العينة فضمت 38 عامل من مجموع 192 عامل بمديرية الصيانة ببسكرة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

- آليات الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة لا ترتقي إلى تطلعات العمال ويرون بأنها غير مناسبة للكثير من الوظائف حيث تعتمد المؤسسة على المتابعة والتقييم كوسيلة رقابية في جميع دوائر المديرية

- يفضل العاملون استخدام أسلوب الرقابة المستقرة في التقييم على باقي الأساليب.

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

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

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

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

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

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

3.2. التعليق على الدراسات السابقة:

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هد في الدراسة الذي يتناول التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير وعلاقته بتحسين من مردود الموظفين في المركبات الرياضية حتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات حيث أجريت هذه الدراسات في الفترة ما بين 2012 - 2018 لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام للدراسة.

وقد اتفقت اغلب هذه الدراسات فيما بينها من حيث المنهج فقد اعتمدات كلها على المنهج الوصفي، كما اختلفت وتنوعت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعا لتنوع مجتمع الدراسة فمنها من طبق على موظفي المؤسسات الادارية والرياضية، ومنها ما طبق على عمال المؤسسات الخاصة سونطراك، ومنها ما طبق على عمال الجامعة، ومنها ما طبق على موظفي الادارة المحلية، ومنها ما طبق على

إطارات الشباب والرياضة، في حين ستكون عينة دراستنا الحالية مكونة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة. كما نجد أن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات في حين سنعتمد في دراستنا على استبيان الرقابة.

مميزات الدراسة الحالية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تحديد المنهج المستخدم في الدراسة.
- تحديد نوعية وحجم وكيفية اختيار العينة وجميع الخطوات الإجرائية. ويعتبر هذا البحث في بعض جوانبه استكمالا لبعض الدراسات المرتبطة والتي ساهمت في اختيار المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات وكذلك عرض وتفسير نتائج هذا البحث ، وبهذا ستكون الدراسة كالاتي : " التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير وعلاقته بتحسين من مردود الموظفين في المركبات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة".

خلاصة:

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد واختيار مشكلة البحث، فيبدأ الباحث بالبحث والتمحيص في الدراسات السابقة والتي تشكل بالنسبة له تراثاً هاماً ومصدراً غنياً لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء بالبحث، وهذا بعد ذاته يوفر للباحث العديد من الفوائد والتي نذكر منها بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومجالاتها وذلك من خلالها الاطلاع الواسع على ما قد كتب من دراسات وأبحاث حول المشكلة التي اختارها الباحث مما سيبيعه بالتأكيد عن تكرار بحث سبقه إليه غيره، ويخلصه من صعوبات قد وقع فيها غيره، وبالتالي تقوده الدراسات السابقة إلى الاتجاه السليم والصحيح لبحث جدير بالدراسة، ففي بحثنا هذا تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي أجريت في الجزائر والمشباهة موضوعي وذلك للاطلاع على النقص الموجودة واعتمدنا عليها في المراجع والاستناد بالجانب التطبيقي لمعرفة سبل جمع المعلومات والبيانات فكانت الدراسات السابقة بمثابة خريطة لبدأ البحث.

الجانبة التطبيقية:

الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث:

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

- تمهيد

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

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

1.4. الدراسة الاستطلاعية

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

(جيدير، 2004، ص26-27)

وفي هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (06) موظفين.

وهدفنا الدراسة الاستطلاعية: إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- التعرف على مدى تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.
- التعرف على عدد العاملين والموظفين والإطارات.
- معرفة برنامج سير الإدارة.
- التنظيم الهيكلي لمديرية الشباب والرياضة.
- تحديد الوقت المستغرق في تطبيق الاستبيان.
- إكتشاف بعض القصور في تطبيق الاستبيان.
- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم الموظفين ل فقراته.

2.4. المنهج المستخدم

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

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

كما يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1998، ص80)

3.4. متغيرات البحث:

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

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

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: التخطيط الاستراتيجي (الرقابة).

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

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

4.3. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.3. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (مخائيل، 2016، ص181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 45 موظف المسجلين لسنة 2022.

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

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظراً لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (30) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.3. مجالات البحث

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

1.5.3. المجال البشري: موظفي وعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

2.5.3. المجال المكاني: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

3.5.3. المجال الزمني: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر جانفي أما المقياس فتم تحضيره في شهر ماي، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2022/05/22 إلى 2022/05/31، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

4.5.3. أهمية مكان الدراسة: إن كل ما تم عرضه من خصائص عن مكان الدراسة؛ يجعل منه الوسط الملائم لاحتضان مثل هذه الدراسة وذلك من خلال توفره على الخصائص التالية:

- توفره على عينة الدراسة المناسبة.

- توفره على مجموعة هياكل تسمح بإجراء الدراسة بكل حرية.

6.3. أدوات البحث

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

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

1.6.3. أداة استمارة الاستبيان:

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

- مجموعة أسئلة عامة التي يجيب عنها المبحوث وهي محضرة ومحددة من طرف الباحث.
- مجموعة أسئلة محضرة من طرف الباحث ومدونة، وتطرح شفويا للمبحوث من طرف الباحث.
- أداة ووسيلة لاستكشاف إجابات محددة ومضبوطة ومباشرة لمجتمع الدراسة.
- وسيلة لجمع البيانات وتعتمد على مجموعة من الأسئلة تتم الإجابة عنها من طرف المبحوث أو المبحوثين.
- أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتساعد الملاحظة وتكملها، وأحيانا تكون الاستمارة الأداة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية. (زرواتي، 2007، ص220)
- وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية. (ملحق 01).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 21 سؤال موجهة لعينة من الموظفين والمقسمة على ثلاث محاور:

- المحور الأول: تحديد المهام يساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.
- المحور الثاني: مراقبة تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.
- المحور الثالث: تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في المركبات الرياضية.

2.6.4. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة:

أ - صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضع من أجله. (محمد، 2006، ص177).

ب - الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

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

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت شأنها بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

ج - صدق الاتساق الداخلي:

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

وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (6) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتم تحديد نقاط الضعف والقوة في تحديد المهام	0.698	0.002
2.	تقوم إدارة المؤسسة بدراسة التجارب المشابهة في الإدارات الأخرى	0.666	0.000
3.	معالجة الاختلالات تساهم في تحديد المهام داخل المركبات الرياضية	0.714	0.000
4.	تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة بتحديد مهام تواكب الحداثة	0.701	0.000
5.	يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف الاستشرافية للمركبات الرياضية	0.743	0.000
6.	تحرص إدارة المركبات الرياضية على الإصغاء العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره	0.721	0.000
7.	تعمل إدارة المركب على تشجيع الموظفين لتسيير العمل من خلال تحديد المهام وتشجيعهم على تحقيق الأهداف	0.702	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

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

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (4): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يوجد خطط تنفيذية سنوية تسعى المؤسسة إلى إنجازها	0.724	0.000
2.	تحرص المؤسسة على تنفيذ قرارات المسير خدمة لأهداف المركبات الرياضية	0.567	0.004
3.	تحفز قرارات المسير قدرات العاملين في المساهمة على تنفيذ الخطط الأساسية للمركبات الرياضية	0.754	0.000
4.	يستقطب مسير المركبات الرياضية باستمرار كوادر بشرية تساعد على تنفيذ أهداف هذه المركبات الرياضية	0.631	0.003
5.	ينتهج المسير أسلوب التعاون المشترك بين الأقسام والإدارات لتنفيذ القرارات والخطط التي تساعد في تحسين مردود موظفيه	0.698	0.002
6.	تعمل إدارة المركبات الرياضية على تجديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ قرارات المسير	0.701	0.000
7.	الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المركب الرياضي تساعد على تحسين مردود الموظف مما يسهل له تنفيذ الخطط والقرارات	0.742	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

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

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (5): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تعتمد المركبات الرياضية لتقييم موظفيها على نظام تقييم ومتابعة مكتوب ومحدد	0.666	0.000
2.	لدى إدارة المركبات الرياضية نظام للحوافز بناء على مردود موظفيهم	0.687	0.003
3.	لدى إدارة المركبات الرياضية معايير محددة وواضحة لتقييم موظفيها	0.676	0.000
4.	تعتمد إدارة المركبات الرياضية في تقييم موظفيها من خلال التغذية الراجعة للمستفيدين من المركبات الرياضية	0.702	0.000
5.	تحرص إدارة المركبات الرياضية عند إجراء تقييم موظفيها على معايير النزاهة والشفافية	0.654	0.003
6.	تطمع إدارة المركبات الرياضية العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية	0.623	0.003
7.	القرارات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة المركبات الرياضية ترفع من قيمت الموظفين وتزيد من فعاليتهم	0.743	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

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

ب- حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

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

(مصطفى، 2018، ص149)

الجدول رقم (6): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

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

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

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

الجدول رقم (7): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

معامل ألفا كرومباخ		النتيجة النهائية			
قبل حذف /	بعد حذف	رقم العبارات	عدد	نتيجة الاختبار	
غير متسقة داخليا	غير متسقة داخليا	المحذوفة	العبارات		
0.712	عدم حذف أي عبارة	07	ثابت	محاور الاستبيان	المحور الأول
0.695	عدم حذف أي عبارة	07	ثابت	المحور الثاني	
0.689	عدم حذف أي عبارة	07	ثابت	المحور الثالث	
0.698	عدم حذف أي عبارة	21	ثابت	جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.712 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.695 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.689 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.698 ويضم 21 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

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

وتم تحديد الاستجابة على عبارات الاستبيان ضمن البدائل التالية:

الجدول رقم (8): يوضح عدد بدائل الاستبيان

البدائل	موافق	محايد	لا أوافق
درجات القياس	03	02	01

7.3. الوسائل الإحصائية:

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بغرض معرفة التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير بمردود الموظفين في المركبات الرياضية، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

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

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا2: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

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

- خلاصة

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

الفصل الرابع:

معرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد

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

1.4. عرض النتائج

1.1.4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: تحديد المهام يساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.

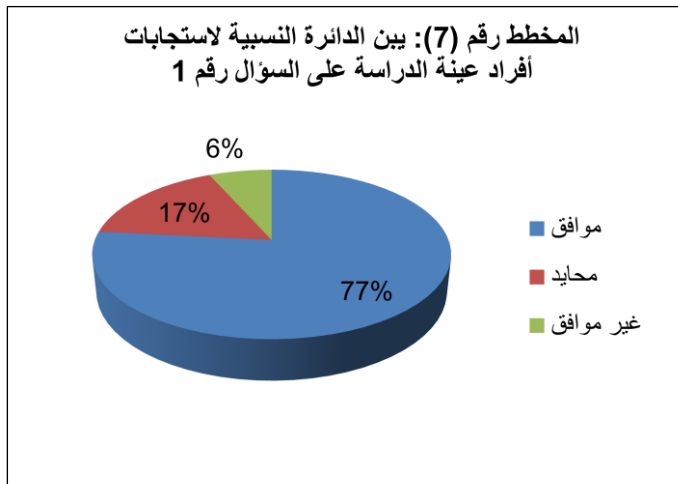
العبارة (1): يتم تحديد نقاط الضعف والقوة في تحديد المهام.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	23	76.66	30	25,800 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيمة مشاهدة 23 ونسبة 76.66%، (محايد) بقيمة مشاهدة 5 ونسبة 16.66%، (غير موافق) بقيمة مشاهدة 2 ونسبة 6.66%.



موافق) بقيمة مشاهدة 2 ونسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 25,800^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتم في تحديد المهام.

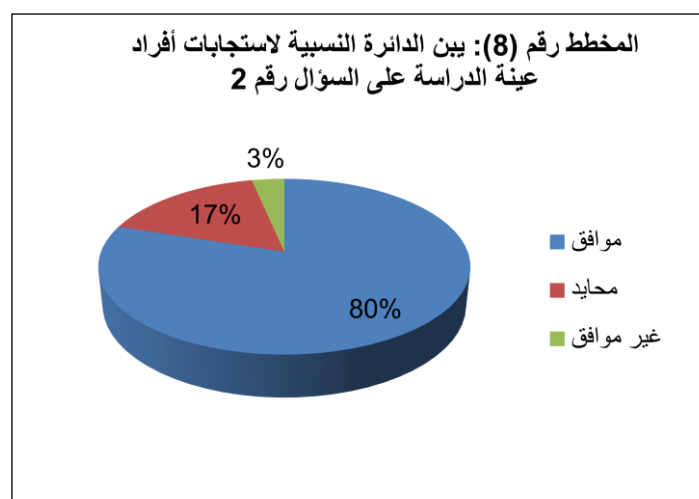
العبارة رقم (2): تقوم إدارة المؤسسة بدراسة التجارب المشابهة في الإدارات الأخرى.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	30,200 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	1	3.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (2) كانت لصالح (موافق) بـ 24 مشاهدة وبنسبة 80.00%، (محايد) بـ 5 مشاهدة وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بـ 1 مشاهدة وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 30,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.



ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن إدارة المؤسسة تقوم بدراسة التجارب المشابهة في الإدارات الأخرى.

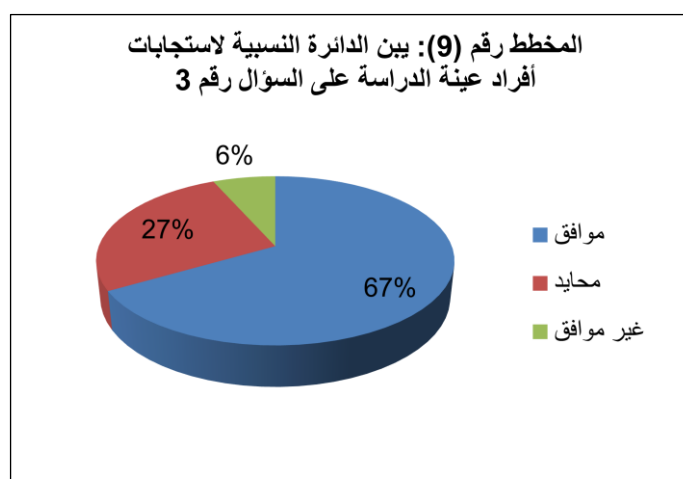
العبارة رقم (3): معالجة الاختلالات تساهم في تحديد المهام داخل المركبات الرياضية.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	20	66.66	30	16,800 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	8	26.66						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (3) كانت لصالح (موافق) بـ 20 مشاهدة وبنسبة 66.66%، (محايد) بـ 8 مشاهدة وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بـ 2 مشاهدة وبنسبة 6.66%.



موافق) بـ 2 مشاهدة وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 16,800^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن معالجة الاختلالات تساهم في تحديد المهام داخل المركبات الرياضية.

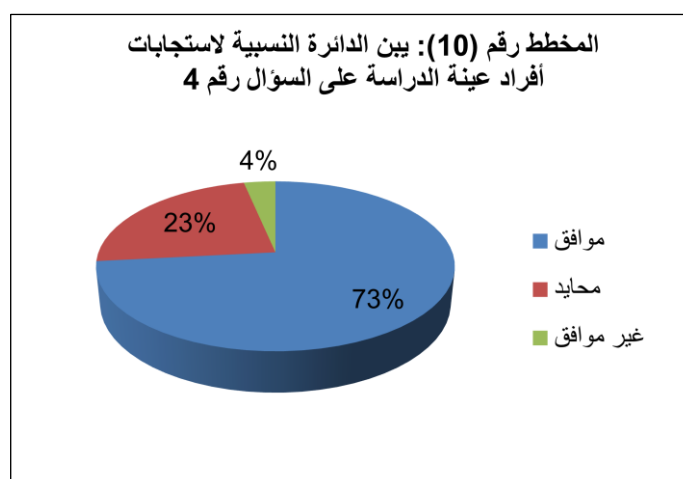
العبارة رقم (4): تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة بتحديد مهام تواكب الحادثة.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	23,400 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	7	23.33						
غير موافق	1	3.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (4) كانت لصالح (موافق) بـ 22 مشاهدة وبنسبة 73.33%، (محايد) بـ 7 مشاهدة وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بـ 1 مشاهدة وبنسبة 3.33%.



موافق) بـ 1 مشاهدة وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 23,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الإدارة تحاول مواكبة التغيرات المستمرة بتحديد مهام تواكب الحادثة.

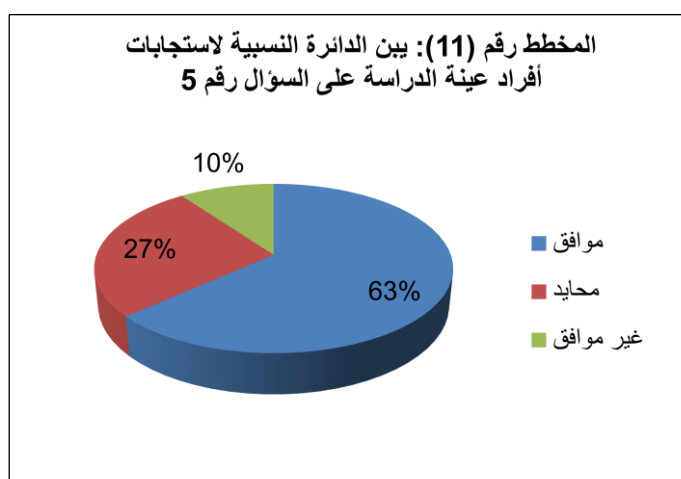
العبارة رقم (5): يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف الاستشرافية للمركبات الرياضية.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	19	63.33	30	13,400 ^a	5.991	2	0.001	0.05 دال
محايد	8	26.66						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 ونسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 ونسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 13,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.



موافق) بقيم مشاهدة 3 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 13,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف الاستشرافية للمركبات الرياضية.

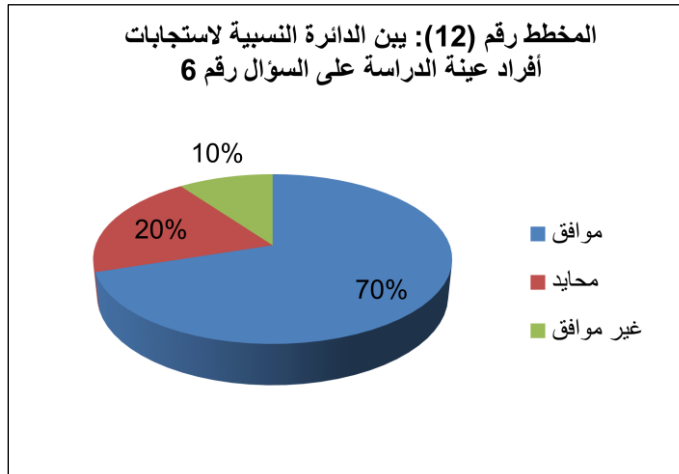
العبارة رقم (6): تحرص إدارة المركبات الرياضية على الإصغاء العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	21	70.00	30	18,600 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	6	20.00						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (6) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 ونسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 ونسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 ونسبة 10.00%،



موافق) بقيم مشاهدة 3 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن إدارة المركبات الرياضية تحرص على الإصغاء العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره.

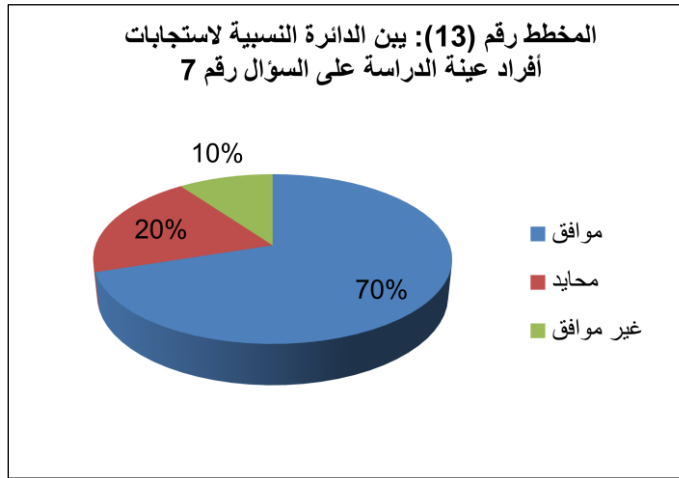
العبارة رقم (7): تعمل إدارة المركب على تشجيع الموظفين لتسيير العمل من خلال تحديد المهام وتشجيعهم على تحقيق الأهداف.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	21	70.00	30	18,600 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	6	20.00						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (7) كانت لصالح (موافق) بـ 21 مشاهدة وبنسبة 70.00%، (محايد) بـ 6 مشاهدة وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%،



موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن إدارة المركب على تعمل تشجيع الموظفين لتسيير العمل من خلال تحديد المهام وتشجيعهم على تحقيق الأهداف.

2.1.4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: مراقبة تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية

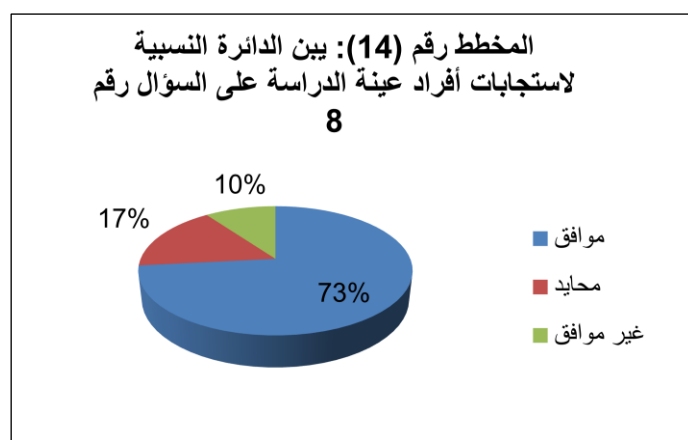
العبارة (8): يوجد خطط تنفيذية سنوية تسعى المؤسسة إلى انجازها.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	21,800 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (8) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 ونسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 ونسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 21,800^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.



موافق) بقيم مشاهدة 3 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 21,800^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه يوجد خطط تنفيذية سنوية تسعى المؤسسة إلى انجازها.

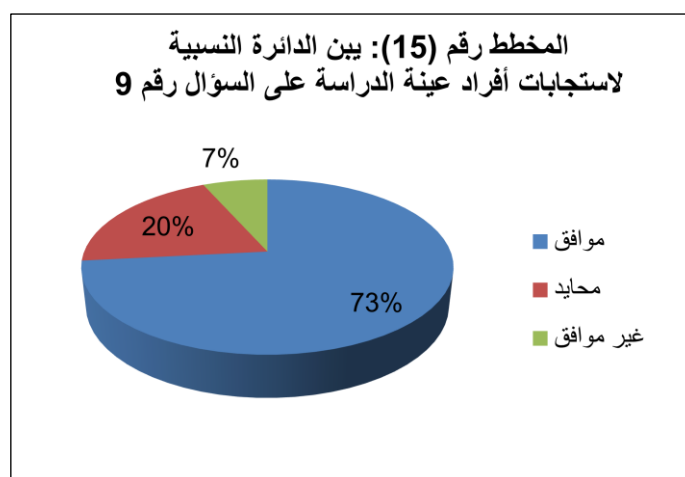
العبارة رقم (9): تحرص المؤسسة على تنفيذ قرارات المسير خدمة لأهداف المركبات الرياضية.

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	22,400 ^a	5.991	2	0.000	0.05
محايد	6	20.00						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						دال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 ونسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 ونسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 ونسبة 6.66%.



وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 22,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن المؤسسة تحرص على تنفيذ قرارات المسير خدمة لأهداف المركبات الرياضية.

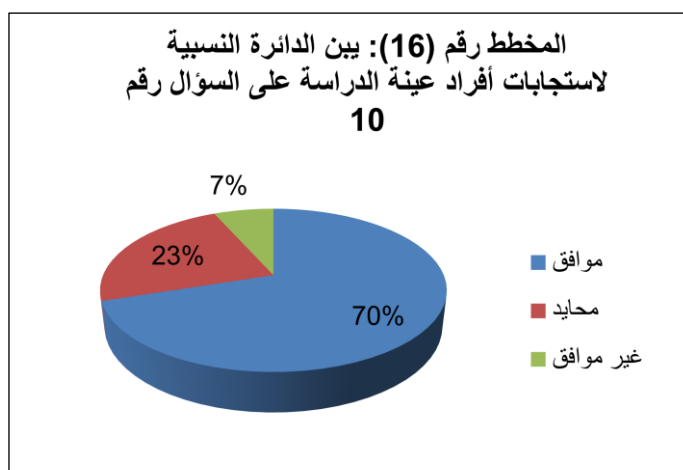
العبارة رقم (10): تحفز قرارات المسير قدرات العاملين في المساهمة على تنفيذ الخطط الأساسية للمركبات الرياضية.

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	21	70.00	30	19,400 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	7	23.33						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10) كانت لصالح (موافق) بـ 21 مشاهدة وبنسبة 70.00%، (محايد) بـ 7 مشاهدة وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بـ 2 مشاهدة وبنسبة 6.66%.



وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 19,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن قرارات المسير تحفز قدرات العاملين في المساهمة على تنفيذ الخطط الأساسية للمركبات الرياضية.

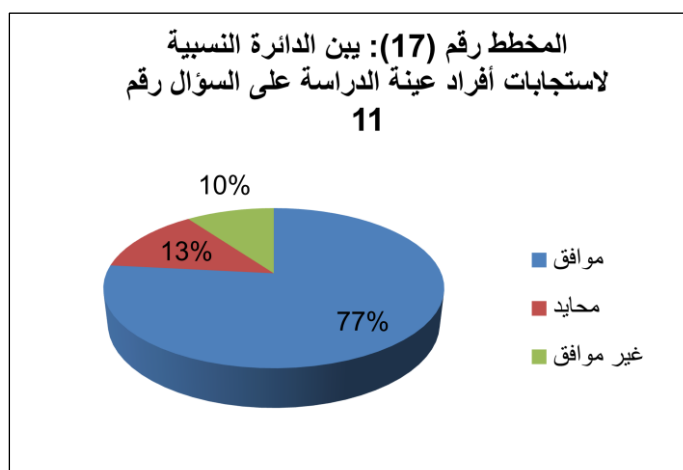
العبارة رقم (11): يستقطب مسير المركبات الرياضية باستمرار كوادر بشرية تساعد على تنفيذ أهداف هذه المركبات الرياضية.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	23	76.66	30	25,400 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	4	13.33						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 ونسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 4 ونسبة 13.33%، (غير



موافق) بقيم مشاهدة 3 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 25,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن مسير المركبات الرياضية يستقطب باستمرار كوادر بشرية تساعد على تنفيذ أهداف هذه المركبات الرياضية.

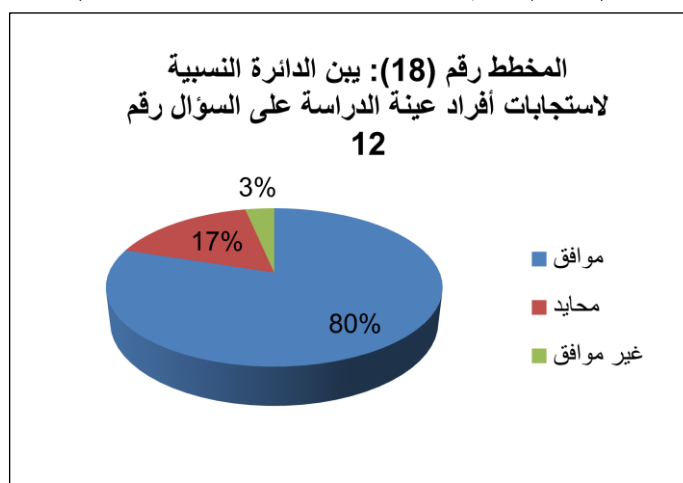
العبارة رقم (12): ينتهج المسير أسلوب التعاون المشترك بين الأقسام والإدارات لتنفيذ القرارات والخطط التي تساعده في تحسين مردود موظفيه.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	30,200 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	1	3.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12) كانت لصالح (موافق) بـ 24 مشاهدة ونسبة 80.00%، (محايد) بـ 5 مشاهدة ونسبة 16.66%، (غير موافق) بـ 1 مشاهدة ونسبة 3.33%.



بقيتم مشاهدة 1 ونسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 30,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن المسير ينتهج أسلوب التعاون المشترك بين الأقسام والإدارات لتنفيذ القرارات والخطط التي تساعده في تحسين مردود موظفيه.

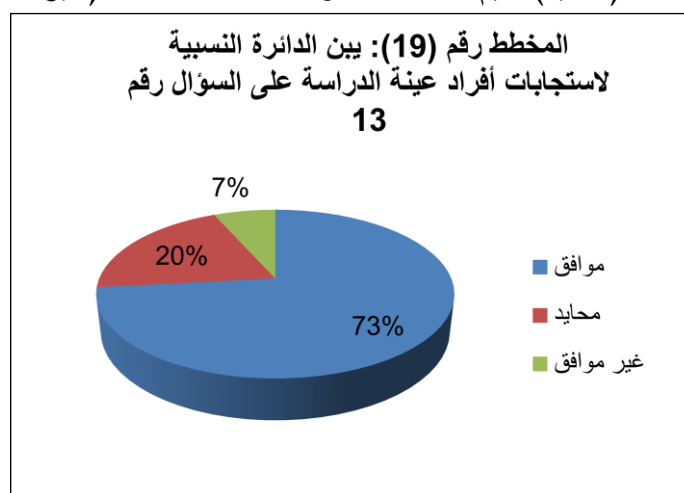
العبارة رقم (13): تعمل إدارة المركبات الرياضية على تجديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ قرارات المسير.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	22,400 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	6	20.00						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13) كانت لصالح (موافق) بـ 22 مشاهدة ونسبة 73.33%، (محايد) بـ 6 مشاهدة ونسبة 20.00%، (غير موافق) بـ 2 مشاهدة ونسبة 6.66%.



لصالح (موافق) بـ 22 مشاهدة ونسبة 73.33%، (محايد) بـ 6 مشاهدة ونسبة 20.00%، (غير موافق) بـ 2 مشاهدة ونسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 22,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن إدارة المركبات الرياضية تعمل على تجديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ قرارات المسير.

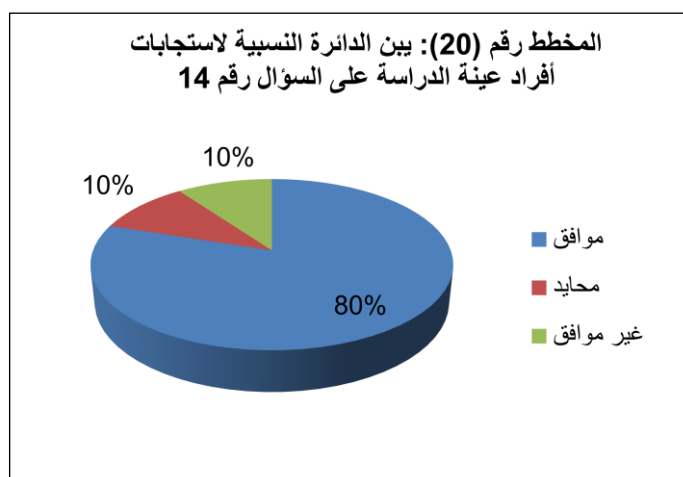
العبارة رقم (14): الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المركب الرياضي تساعد على تحسين مردود الموظف مما يسهل له تنفيذ الخطط والقرارات.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	a29,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	3	10.00						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14) كانت لصالح (موافق) بـ 24 مشاهدة وبنسبة 80.00%، (محايد) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%.



موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a29,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المركب الرياضي تساعد على تحسين مردود الموظف مما يسهل له تنفيذ الخطط والقرارات.

3.1.4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في

المركبات الرياضية

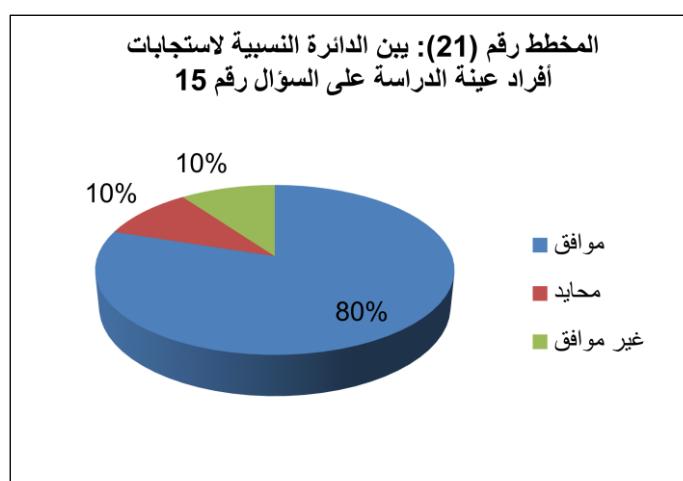
العبارة رقم (15): تعتمد المركبات الرياضية لتقييم موظفيها على نظام تقييم ومتابعة مكتوب ومحدد.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	29,400 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	3	10.00						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير



موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن المركبات الرياضية تعتمد لتقييم موظفيها على نظام تقييم ومتابعة مكتوب ومحدد.

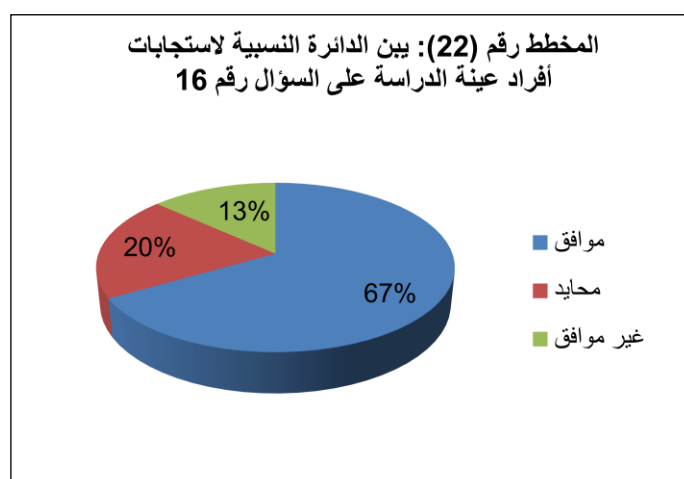
العبارة رقم (16): لدى إدارة المركبات الرياضية نظام للحوافز بناء على مردود موظفيهم.

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	20	66.66	30	15,200 ^a	5.991	2	0.001	0.05 دال
محايد	6	20.00						
غير موافق	4	13.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.



ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن إدارة المركبات الرياضية لديها نظام للحوافز بناء على مردود موظفيهم.

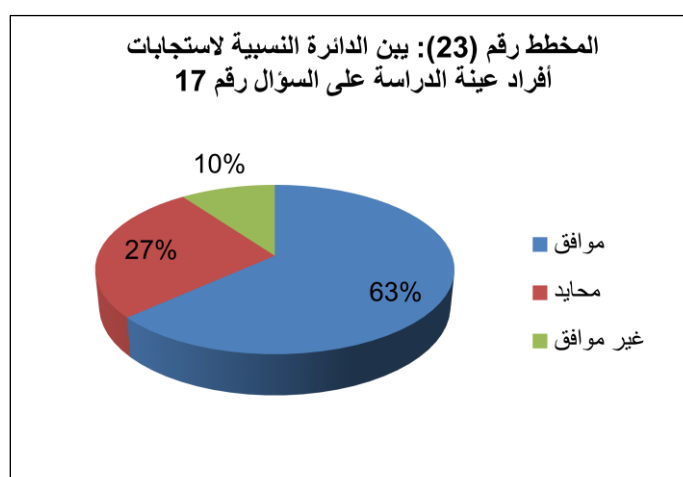
العبارة رقم (17): لدى إدارة المركبات الرياضية معايير محددة وواضحة لتقييم موظفيها.

جدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	19	63.33	30	13,400 ^a	5.991	2	0.001	0.05
محايد	8	26.66						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						دال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%.



موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 13,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن إدارة المركبات الرياضية لديها معايير محددة وواضحة لتقييم موظفيها.

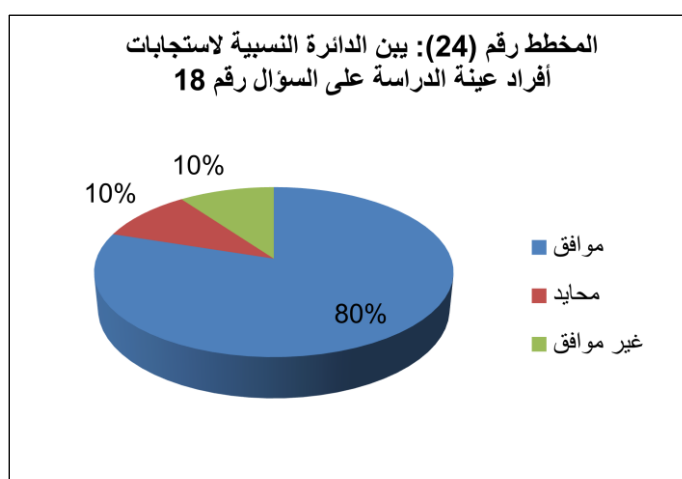
العبارة رقم (18): تعتمد إدارة المركبات الرياضية في تقييم موظفيها من خلال التغذية الراجعة للمستفيدين من المركبات الرياضية.

جدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	29,400 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	3	10.00						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (26) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18) كانت لصالح (موافق) بـ 24 مشاهدة وبنسبة 80.00%، (محايد) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%.



(موافق) بـ 24 مشاهدة وبنسبة 80.00%، (محايد) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 29,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن إدارة المركبات الرياضية تعتمد في تقييم موظفيها من خلال التغذية الراجعة للمستفيدين من المركبات الرياضية.

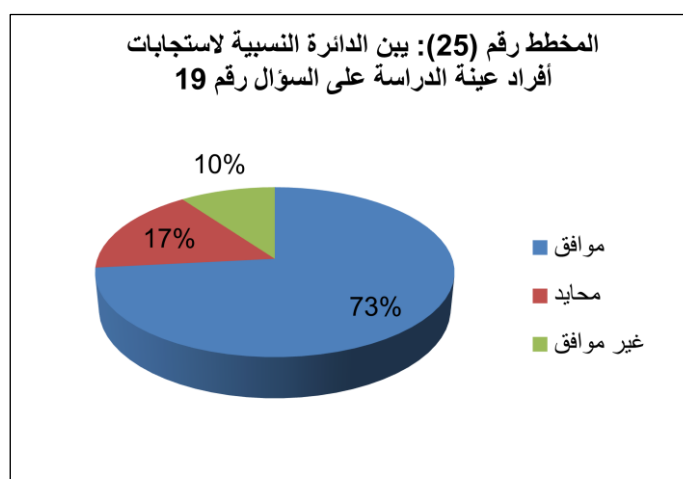
العبارة رقم (19): تحرص إدارة المركبات الرياضية عند إجراء تقييم موظفيها على معايير النزاهة والشفافية.

جدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	21,800 ^a	5.991	2	0.001	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19) كانت لصالح (موافق) بـ 22 مشاهدة وبنسبة 73.33%، (محايد) بـ 5 مشاهدة وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%.



موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن إدارة المركبات الرياضية تحرص عند إجراء تقييم لموظفيها على معايير النزاهة والشفافية.

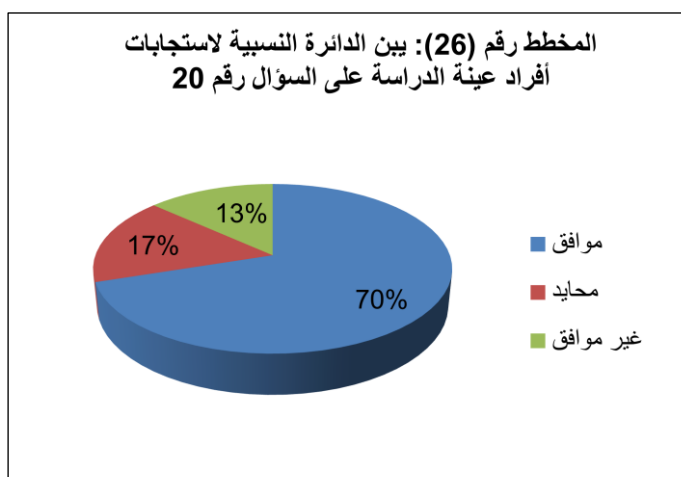
العبارة رقم (20): تطلع إدارة المركبات الرياضية العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية.

جدول رقم (28): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	21	70.00	30	18,200 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	4	13.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (28) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (20) كانت لصالح (موافق) بـ 21 مشاهدة وبنسبة 70.00%، (محايد) بـ 5 مشاهدة وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بـ 4 مشاهدة وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 18,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.



ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن إدارة المركبات الرياضية تطلع العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية.

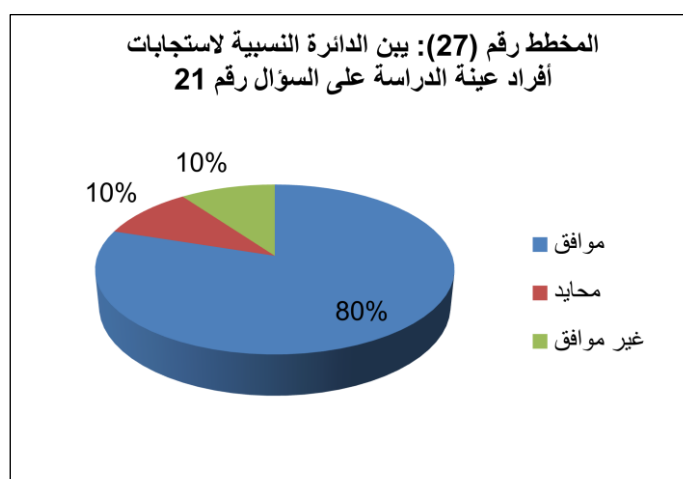
العبارة رقم (21): القرارات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة المركبات الرياضية ترفع من قيمت الموظفين وتزيد من فعاليتهم.

جدول رقم (29): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	29,400 ^a	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	3	10.00						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (29) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (21) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 ونسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 ونسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 ونسبة 10.00%.



(موافق) بقيم مشاهدة 3 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن القرارات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة المركبات الرياضية ترفع من قيمت الموظفين وتزيد من فعاليتهم.

2.4. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1.2.4. عرض نتائج الفرضية الأولى (تحديد المهام يساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (30): تحديد المهام يساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية

رقم	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا 2
1	2,7000	,59596	25,800 ^a	2	0.000	دال احصائيا
2	2,7667	,50401	30,200 ^a	2	0.000	دال احصائيا
3	2,6000	,62146	16,800 ^a	2	0.000	دال احصائيا
4	2,7000	,53498	23,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
5	2,5333	,68145	13,400 ^a	2	0.001	دال احصائيا
6	2,6000	,67466	18,600 ^a	2	0.000	دال احصائيا
7	2,6000	,67466	18,600 ^a	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن تحديد المهام يساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

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

- وجود رقابة إدارية في المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
- القيام بعملية تقييم الأداء لا يضمن لنا تحسين أداء العامل.
- الرقابة المستمرة على الأداء تسمح لنا بالتقييم الأنجع للعاملين في مديرية الصيانة لبسكرة.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي وكذا منهج دراسة حالة في المنظمة بصفة عامة وفي مديرية الصيانة ببسكرة بصفة خاصة، للكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، وكانت الاستمارة الأداة الأساسية في هذه الدراسة إلى جانب الملاحظة والوثائق والنصوص، أما العينة فضمت 38 عامل من مجموع 192 عامل بمديرية الصيانة ببسكرة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر تقييم الأداء من أبرز الوسائل الرقابية في المديرية فهو يعمل على كشف الأخطاء والانحرافات وبالتالي تصحيحها.
- تؤثر الرقابة على تقييم الأداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة إيجابية أكثر منه سلبية.
- آليات الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة لا ترتقي إلى تطلعات العمال ويرون بأنها غير مناسبة للكثير من الوظائف حيث تعتمد المؤسسة على المتابعة والتقييم كوسيلة رقابية في جميع دوائر المديرية
- يفضل العاملون استخدام أسلوب الرقابة المستقرة في التقييم على باقي الأساليب.
- ضعف النظام الرقابي داخل المؤسسة من أسباب محدوديته راجع إلى القائمين على تطبيقه بإتباعهم ميولاتهم الشخصية والاعتماد على الأحكام المسبقة بطريقة تعسفية مبالغ فيها.
- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كثير من النقاط حيث أفادت الباحثة من حيث إثراء الجائب النظري حول متغيري الدراسة الرقابة الإدارية وتقييم الأداء، ومعرفة التأثير الذي تمارسه الرقابة على تقييم الأداء باعتباره من أبرز وسائل الرقابة، حيث وجهت الباحثة الكثير من المراجع التي أثرت البحث، كما ساعدت الباحثة في فهم طريقة الدراسة الميدانية. ولكن اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في الهدف من الدراسة الحالية الذي يتمثل في دراسة مدى اختلاف دور الرقابة في تقييم الأداء باختلاف الوظيفة التي تخضع لها، كذلك يختلفان من حيث مجتمع الدراسة والذي ضم العمال الإداريين وممرضين مؤسسة استشفائية في حين ضم مجتمع الدراسة السابق عمال مؤسسة صناعية.

2.2.4. عرض نتائج الفرضية الثانية (مراقبة تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (31): مراقبة تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية

رقم	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا 2
8	2,6333	,66868	21,800 ^a	2	0.000	دال احصائيا
9	2,6667	,60648	22,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
10	2,6333	,61495	19,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
11	2,6667	,66089	25,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
12	2,7667	,50401	30,200 ^a	2	0.000	دال احصائيا
13	2,6667	,60648	22,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
14	2,7000	,65126	29,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الثاني دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن مراقبة تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل: دراسة بو عبد الله ادريس بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة" دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة ولاية الوادي، مذكرة لنيل ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.

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

- الفرضيات الفرعية؛ " يؤدي الإشراف على الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الرغبة في العمل. يؤدي توجيه الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق المسؤولية في العمل. " يؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة

إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وذلك بمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث الذين يمثلون الموظفين والحراس والعمال المهنيين وسائقين، حيث ضمت العينة 83 مفردة من موظفي بلدية لمرارة الوادي، حيث تعددت أدوات جمع البيانات من ملاحظة واستبيان بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية معامل الارتباط-.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

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

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

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

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

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

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

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

3-3-5- عرض نتائج الفرضية الثالثة (تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في المركبات الرياضية)

ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (32): تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في المركبات الرياضية

رقم	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا2
15	2,7000	,65126	29,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
16	2,5333	,73030	15,200 ^a	2	0.001	دال احصائيا
17	2,5333	,68145	13,400 ^a	2	0.001	دال احصائيا
18	2,7000	,65126	29,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
19	2,6333	,66868	21,800 ^a	2	0.001	دال احصائيا
20	2,5667	,72793	18,200 ^a	2	0.000	دال احصائيا
21	2,7000	,65126	29,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الثالث دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في المركبات الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال.

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

- وجود رقابة إدارية في المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
 - القيام بعملية تقييم الأداء لا يضمن لنا تحسين أداء العامل.
 - الرقابة المستمرة على الأداء تسمح لنا بالتقييم الأنجع للعاملين في مديرية الصيانة لبسكرة.
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي وكذا منهج دراسة حالة في المنظمة بصفة عامة وفي مديرية الصيانة ببسكرة بصفة خاصة، للكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين،

وكانت الاستمارة الأداة الأساسية في هذه الدراسة إلى جانب الملاحظة والوثائق والنصوص، أما العينة فضمنت 38 عامل من مجموع 192 عامل بمديرية الصيانة ببسكرة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

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

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

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

مناقشة الفرضية الرئيسية:

علاقة التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير بمرود الموظفين في المركبات الرياضية تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقا من معالجة الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة أين نصت على وجود دور كبير للتخطيط الاستراتيجي في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور، وبما أن نتائج الفرضيات الجزئية أثبتت صحتها وبناء على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان فهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي.

خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل العمال والموظفين في الإدارة الرياضية والمسؤولين على التخطيط والمراقبة الإدارية والمالية فيها.

- الاستنتاج العام:

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

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول موضوع علاقة التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير بمرود الموظفين في المركبات الرياضية فيما يلي:

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

نتائج اختبار الفرضيات:

- تحققت الفرضية الأولى والتي تنص على أن تحديد المهام يساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.
- تحققت الفرضية الثانية والتي تنص على أن مراقبة تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.
- تحققت الفرضية الثالثة والتي تنص على أن تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في المركبات الرياضية.

- الخاتمة:

إن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي من خلالها يمكن زيادة مستوى أداء العاملين في مؤسسة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، فالرقابة بمفهومها الحديث هي الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة التي من خلالها تضبط و ترفع مستوى أداء عاملها، حيث وافقت الفرضية العامة والفرضيات الجزئية على ذلك، لذلك فقد رأينا من الضروري ضبط تأثير هذا المفهوم الواسع على الأداء وكيفيات حدوث ذلك.

وقد أظهرت الدراسة أن الرقابة تساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية في المؤسسة. وأن للأفراد العاملين نفس المستوى المفهومي للرقابة وهذا ما تم استنتاجه من خلال إجاباتهم على محور ماهية الرقابة.

- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

الاقتراحات:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها والذي نتولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة وهو علاقة التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير بمرود الموظفين في المركبات الرياضية تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

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

- يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام أكثر بالعاملين وإشعارهم بأنهم مورد مهم لا يمكن الاستغناء عنهم.

- **الفرضيات المستقبلية:**

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

- عصرية الإدارة الرياضية في الجزائر.

- الرقابة الإدارية في الإدارة الرياضية الجزائرية.

- الرهانات المستقبلية للإدارة الرياضية في المحافل الدولية.

وفي الأخير، بحثنا هذا لا يعدو إلا أن يكون إلا محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات،

ونتمنى أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبه، هو اجتهاد بشري وإنساني، يلزمه النقص، يحتاج إلى التصويب، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.

البيبلوغرافيا

أ- باللغة العربية:

1- المصادر:

1. إبراهيم عبد المقصود وآخرون (2004): الموسوعة العلمية للإدارة العلمية، ط1، دار الوفاء للطباعة للنشر، الاسكندرية.
2. عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر.

2- المراجع:

1. أحمد سيد مصطفى (2000): تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، مصر، جامعة الإسكندرية.
2. أحمد شلبي (1992): كيف تكتب بحثاً أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
3. بوحوش عمار (1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. جميل أحمد توفيق (1978): إدارة الأعمال دار النهضة العربية، لبنان.
5. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وضيبي، بيروت، دار النهضة العربية، 1994.
6. حسن أحمد الشافعي (2004): الجودة الشاملة في التربية البدنية، ط1، دار الوفاء لندنيا للطباعة، الاسكندرية.
7. حمداوي وسيلة (2004): ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة.
8. رشيد زرواتي (2007): مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة
9. زاكي محمد (1881): الرقابة والتخطيط في مشروع مديرية الكتب والمطبوعات.
10. زاهر عاطف عبد الرحيم (2009): الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
11. صالح مهدي العامري، طاهر الغالبي (2006): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
12. صفوت فرج (2007): القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.

13. عبد الرحمان الضحيان(1994): الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي المعاصر تجربة السعودية، مطبعة المدينة، الرياض، السعودية.
 14. عثمان محمد غنيم (1999): التخطيط وأسس ومبادئ عامة، ط1، مصر، جامعة القاهرة.
 15. علي الدين عبد الغاني محمود(2001): إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 16. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، دون تاريخ.
 17. فريد الصحن (1999): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
 18. فريد الصفي محمد سلطان، علي شربن، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
 19. كريم محمد محمود الحكيم (2015): إدارة المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة.
 20. ليتشارلز بيوشر(1960): ترجمة محسن عوض وكمال صالح، أسس التربية البدنية، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر.
 21. ماهر أحمد الإدارة: المبادئ و المهارات، الإسكندرية. الدار الجامعية 2002.
 22. محمد المحمدي الماضي، تنظيم الإدارة العامة، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1996.
 23. محمد شفيق (1998): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
 24. محمد عبيدات(1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
 25. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر.
 26. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
 27. مصطفى نجيب شاويش (2006): الإدارة الحديثة، مصر، الدار الجامعية.
- 3- الدوريات والمنشورات العلمية:**

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

2. بن عطية سمير: "الرقابة الإدارية و دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية"، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2015.

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

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

4- الجرائد والقوانين والمراسيم:

1. المرسوم التنفيذي 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب طبقا لأحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 05 رمضان الموافق ل 28 سبتمبر يهدف إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة.

ب- باللغة الأجنبية:

1. Mana carricano et Fanny Poujol (2009):,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON .
2. p:gray tribouy:(2004),marketing du sport,economica03eme edition francaise.
3. Raymond.A M (1984): la stratégie de l'entreprise 2 ème edition.

الملحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي



استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة بعنوان " علاقة التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير بمردود الموظفين في المركبات الرياضية" والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو مساعدتكم، وذلك بملئها بإجابات واضحة ومدققة حول الأسئلة المطروحة، لأن نتائج هذا البحث تتوقف عليها ونشكركم على المساعدة. ولعلمكم أنها لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة. ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي توافق رأيكم.

وشكرا

الرقم	العبارات	موافق	محايد	لا أوافق
المحور الأول: تحديد المهام يساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية				
1	يتم تحديد نقاط الضعف والقوة في تحديد المهام			
2	تقوم إدارة المؤسسة بدراسة التجارب المشابهة في الإدارات الأخرى			
3	معالجة الاختلالات في تحديد المهام داخل المركبات الرياضية			
4	تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة بتحديد مهام تواكب الحداثة			
5	يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف الاستشرافية للمركبات الرياضية			
6	تحرص إدارة المركبات الرياضية على الإصغاء العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره			
المحور الثاني: مراقبة تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية				
8	يوجد خطط تنفيذية سنوية تسعى المؤسسة إلى انجازها			
9	تحرص المؤسسة على تنفيذ قرارات المسير طبقاً لأهداف المركبات الرياضية			
10	قرارات المسير تحفز قدرات العاملين في المساهمة في تنفيذ خطوط المركبات الرياضية			
11	يستقطب المسير بالمركبات الرياضية باستمرار كوادر بشرية تساعد على تنفيذ أهدافها المركبات			
12	ينتهج المسير على التعاون المشترك بين الأقسام والادارات لتنفيذ القرارات والخطط			
المحور الثالث: تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في المركبات الرياضية				
14	لدى المؤسسة نظام تقييم ومتابعة مكتوب ومحدد			
15	تعتمد المركبات الرياضية على نظام للحوافز بناء على مردود في المركبات الرياضية			
16	لدى المركبات الرياضية معايير محددة وواضحة التقييم			
17	تعتمد المركبات الرياضية على تقييم الموظفين من خلال التغذية الراجعة للمستفيدين من المركبات الرياضية			
18	تحرص المؤسسة على معايير النزاهة والشفافية عند اجراء التقييم			

الملحق 03: الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان بعد التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي



استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة بعنوان " علاقة التخطيط الاستراتيجي (الرقابة) للمسير بمردود الموظفين في المركبات الرياضية" والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو مساعدتكم، وذلك بملئها بإجابات واضحة ومدققة حول الأسئلة المطروحة، لأن نتائج هذا البحث تتوقف عليها ونشكركم على المساعدة. ولعلمكم أنها لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة. ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي توافق رأيكم.

وشكرا

الرقم	العبارات	موافق	محايد	لا أوافق
المحور الأول: تحديد المهام يساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية				
1	يتم تحديد نقاط الضعف والقوة في تحديد المهام			
2	تقوم إدارة المؤسسة بدراسة التجارب المشابهة في الإدارات الأخرى			
3	معالجة الاختلالات تساهم في تحديد المهام داخل المركبات الرياضية			
4	تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة بتحديد مهام تواكب الحداثة			
5	يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف الاستشرافية للمركبات الرياضية			
6	تحرص إدارة المركبات الرياضية على الإصغاء العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره			
7	تعمل إدارة المركب على تشجيع الموظفين لتسيير العمل من خلال تحديد المهام وتشجيعهم على تحقيق الأهداف			
المحور الثاني: مراقبة تنفيذ قرارات المسير تساهم في تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية				
8	يوجد خطط تنفيذية سنوية تسعى المؤسسة إلى انجازها			
9	تحرص المؤسسة على تنفيذ قرارات المسير خدمة لأهداف المركبات الرياضية			
10	تحفز قرارات المسير قدرات العاملين في المساهمة على تنفيذ الخطط الأساسية للمركبات الرياضية			
11	يستقطب مسير المركبات الرياضية باستمرار كوادر بشرية تساعد على تنفيذ أهداف هذه المركبات الرياضية			
12	ينتهج المسير أسلوب التعاون المشترك بين الأقسام والإدارات لتنفيذ القرارات والخطط التي تساعد في تحسين مردود موظفيه			
13	تعمل إدارة المركبات الرياضية على تجديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ قرارات المسير			
14	الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المركب الرياضي تساعد على تحسين مردود الموظف مما يسهل له تنفيذ الخطط والقرارات			
المحور الثالث: تقييم الموظفين يحسن من مردودهم في المركبات الرياضية				
15	تعتمد المركبات الرياضية لتقييم موظفيها على نظام تقييم ومتابعة مكتوب ومحدد			
16	لدى إدارة المركبات الرياضية نظام للحوافز بناء على مردود موظفيهم			

17	لدى إدارة المركبات الرياضية معايير محددة وواضحة لتقييم موظفيها		
18	تعتمد إدارة المركبات الرياضية في تقييم موظفيها من خلال التغذية الراجعة للمستفيدين من المركبات الرياضية		
19	تحرص إدارة المركبات الرياضية عند إجراء تقييم موظفيها على معايير النزاهة والشفافية		
20	تطلع إدارة المركبات الرياضية العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية		
21	القرارات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة المركبات الرياضية ترفع من قيمت الموظفين وتزيد من فعاليتهم		

الملحق 04: نتائج الفرضيات حسب مخرجات spss

Tests statistiques

	تقوم إدارة المؤسسة بدراسة التجارب المشابهة في الإدارات الأخرى	معالجة الاختلالات تساهم في تحديد المهام داخل المركبات الرياضية	تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة بتحديد مهام تواكب الحداثة
Khi-deux	25,800 ^a	30,200 ^a	16,800 ^a
ddl	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000

Tests statistiques

	يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمركبات الرياضية	تحرص إدارة المركبات الرياضية على الإصغاء العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره	تعمل إدارة المركب على تشجيع الموظفين لتسيير العمل من خلال تحديد المهام وتشجيعهم على تحقيق الأهداف
Khi-deux	13,400 ^a	18,600 ^a	18,600 ^a
ddl	2	2	2
Sig. asymptotique	,001	,000	,000

Tests statistiques

	يستقطب مسير المركبات الرياضية باستمرار كواحد بشرية تساعد على تنفيذ أهداف هذه المركبات الرياضية	تحفز قرارات المسير قدرات العاملين في المساهمة على تنفيذ الخطط الأساسية للمركبات الرياضية	تحرص المؤسسة على تنفيذ قرارات المسير خدمة لأهداف المركبات الرياضية	يوجد خطط تنفيذية سنوية تسعى المؤسسة إلى إنجازها
Khi-deux	25,400 ^a	19,400 ^a	22,400 ^a	21,800 ^a
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000

Tests statistiques

	الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المركب الرياضي تساعد على تحسين مردود الموظف مما يسهل له تنفيذ الخطط والقرارات	تعمل إدارة المركبات الرياضية على تجديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ قرارات المسير	ينتج المسير أسلوب التعاون المشترك بين الأقسام والإدارات لتنفيذ القرارات والخطط التي تساعده في تحسين مردود موظفيه
Khi-deux	29,400 ^a	22,400 ^a	30,200 ^a
ddl	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000

Tests statistiques

	تعتمد إدارة المركبات الرياضية في تقييم موظفيها من خلال التغذية الراجعة للمستفيدين من المركبات الرياضية	لدى إدارة المركبات الرياضية معايير محددة وواضحة لتقييم موظفيها	لدى إدارة المركبات الرياضية نظام للحوافز بناء على مردود موظفيهم	تعتمد المركبات الرياضية لتقييم موظفيها على نظام تقييم ومتابعة مكتوب ومحدد
Khi-deux	29,400 ^a	13,400 ^a	15,200 ^a	29,400 ^a
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000

Tests statistiques

	القرارات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة المركبات الرياضية ترفع من قيمت الموظفين وتزيد من فعاليتهم	تطلع إدارة المركبات الرياضية العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية	تحرص إدارة المركبات الرياضية عند إجراء تقييم موظفيها على معايير النزاهة والشفافية
Khi-deux	29,400 ^a	18,800 ^a	21,800 ^a
ddl	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,001

قسم الإدارة والتسيير الرياضي
الرقم: 2447 / م ع ت ن ب ر / 2022.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): ياسر أحمد رقم التسجيل: 20023216 تاريخ ومكان الميلاد: 22/01/83 / الأسفندرية

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2021/2022 الذي يندرج

ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم
 د/ طارق توفيق
 قسم الرياضيات والتفسير الرياضي
 جامعة القاهرة