



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبوية



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل الحصول شهادة الماستر في ميدان علوم و تقنيات النشاطات
البدنية و الرياضية

التخصص : إدارة الموارد البدنية و المنشآت الرياضية

الموضوع :

دور الرقابة الإدارية في تحسين عمل الهيئات الرياضية

"دراسة ميدانية لموظفي مديرية النشاط والرياضة لولاية البويرة"

تحت إشراف الدكتورة:

إعداد الطالب:

- أوصيف نورالهدى

- عطا الله حمزة

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
د. سماعيل أرزقي	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة البويرة	رئيسا
د. أوصيف نور الهدى	أستاذ مساعد قسم "ب"	جامعة البويرة	مشرفا و مقرا
د. سعيد أمين	أستاذ مساعد قسم "ب"	جامعة البويرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

الله أكبر
الحمد لله
الذي هدانا لهذا
سر مكنون



إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، (والدي العزيز) أطال الله في عمره
إلى من وضعتني على طريق الحياة، و كان لها الفضل الأول في نجاحي
(أمي الغالية)، حفظها الله و رعاها.
إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب، وأخص
بالذكر أختي د.عطا الله أمينة .
إلى جميع أساتذتي الكرام، و أخص بالذكر أستاذتي المشرفة د. أوصيف
نور الهدى ، فهم لم يتوانوا في مد يد العون لي .
أهدي إليكم ثمرة سنوات دراستي .

عطا الله حمزة



شكر وعرفان

لله الحمد والشكر،

واسع العطاء مجيب الدعاء

أن وفقني لإنهاء هذا العمل

والشكر الخالص والثناء إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة

"أوصيف نور الهدى"

التي ساهما بارشاداتها ونصائحها في إتمام هذا .

والشكر موصول لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز

هذا العمل

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

لقبولهم مناقشة هذا العمل

عطا الله حمزة

ملخص الدراسة

عنوان المذكرة : دور الرقابة الإدارية في تحسين عمل الهيئات الرياضية

من إعداد الطالب : عطا الله حمزة

تحت إشراف : أوصيف نور الهدى

تضمنت دراستنا التي جاءت تحت عنوان "دور الرقابة الإدارية في تحسين عمل الهيئات الرياضية"، خمسة فصول تغطي كلا من الإطار المنهجي، مفهوم الرقابة الإدارية، الهيئات الرياضية، والدراسة الميدانية التي تم اعدادها على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة، والتي تضمنت عينة مكونة من 40 فرد من عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستمارة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من 31 سؤال مقسمة على 3 محاور، اما لتحليل ومعالجة النتائج فقد اعتمدنا على برنامج SPSS، وقد هدفنا من خلال اعدادنا لهاته الدراسة الى التعرف على دور وظيفة الرقابة في تحسين عمل الهيئات الرياضية وكيف تسهم هاته الأخيرة في تحقيق أهدافها.

وتبين من خلال الدراسة أن الرقابة الإدارية لها دور كبير في تحسين عمل الهيئة الرياضية، شرط تفعيلها وتطبيقها في جميع الإدارات والقطاعات، وتتطلب عملية الرقابة الإدارية استخدام أساليب مثل الملاحظة الشخصية، مراقبة سجلات الغياب والحضور، التقييم الذاتي، إعداد التقارير الإحصائية الدقيقة، ومراقبة الميزانية، مما يساعد الموظفين على أداء مهامهم دون ضغوط.

ومع ذلك، كشفت الدراسة عن تحديات تواجه الرقابة في المديرية، منها الاجتماعية، الثقافية، الشخصية، والمالية، حيث لوحظ نقص في الدورات التدريبية والأبحاث العميقة لمعالجة المشكلات، وضعف الزيارات المفاجئة والرقابة السرية، بالإضافة إلى التعيين والترقية غير المبنية على المؤهلات المناسبة، وقلة الاهتمام بتحفيز الموظفين، كما تعاني المديرية من ضعف في استخدام البيانات الإحصائية وأنظمة الاتصال الحديثة لمراقبة أداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء ، مديرية الشباب والرياضة.

Study summary

Title: The role of administrative control in improving the work of sports bodies

Prepared by the student: Attalah Hamza

Under the supervision of: oucif Nour el-Houda

Our study, which came under the title “The Role of Administrative Control in Improving the Work of Sports Bodies,” included five chapters covering the methodological framework, the concept of administrative control, sports bodies, and the field study that was prepared at the level of the Youth and Sports Directorate in the state of Bouira, which included a sample consisting of 40 individuals, and adopted the descriptive analytical approach and the questionnaire as a tool for collecting data. Through our preparation of this study, we aimed to identify the role of the oversight function in improving the work of sports bodies and how the latter contributes to achieving their goals.

The study showed that administrative control has a major role in improving the work of the Sports Authority, provided that it is activated and applied in all departments and sectors. The administrative control process requires the use of methods such as personal observation, monitoring records of absence and attendance, self-evaluation, preparing accurate statistical reports, and budget monitoring. Which helps employees perform their tasks without pressure.

However, the study revealed challenges facing oversight in the directorate, including social, cultural, personal, and financial, as it was noted a lack of training courses and in-depth research to address problems, the weakness of surprise visits and secret oversight, in addition to appointment and promotion not based on appropriate qualifications, and a lack of interest. By motivating employees, the directorate also suffers from a weakness in using statistical data and modern communication systems to monitor employee performance.

Keywords: administrative control, Performance , youth and sports directorate.

فهرس المحتويات

أ.....	اهداء.....
ب.....	شكر وعرفان.....
ج.....	ملخص الدراسة.....
ه.....	فهرس المحتويات.....
ط.....	فهرس الجداول.....
م.....	مقدمة.....
14.....	الفصل الأول: الجانب التمهيدي.....
15.....	الإشكالية.....
16.....	الفرضيات:.....
17.....	اسباب اختيار الموضوع.....
17.....	أهداف الدراسة.....
17.....	أهمية الموضوع :.....
18.....	تحديد المصطلحات والمفاهيم.....
20.....	الدراسات السابقة.....
29.....	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.....
33.....	الفصل الثاني: الرقابة الادارية.....
34.....	تمهيد.....
35.....	المبحث الأول: ماهية الرقابة الادارية.....

35	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الادارية وخصائصها
40	المطلب الثاني: مبادئ الرقابة الادارية وأنواعها
43	المطلب الثالث: مقومات الرقابة الادارية
45	المبحث الثاني: تطبيقات الرقابة الادارية
45	المطلب الأول: أهمية وأهداف الرقابة الادارية
47	المطلب الثاني: خطوات تطبيق الرقابة الادارية وأدواتها
50	المطلب الثالث: معوقات الرقابة الادارية وسبل التغلب عليها
56	خلاصة
57	الفصل الثالث: الهيئات الرياضية
59	المبحث الأول: ماهية الهيئات الرياضية
59	المطلب الأول: مفهوم الهيئة الرياضية وأبعادها
61	المطلب الثاني: مكونات الهيئة الرياضية ومبادئها
65	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الهيئات الرياضية
66	المبحث الثاني: منهج عمل الهيئات الرياضية
66	المطلب الأول: أشكال الهيئات الرياضية
69	المطلب الثاني: وظائف الهيئات الرياضية
71	المطلب الثالث: معوقات السير الحسن لعمل الهيئة الرياضية وسبل التغلب عليها
73	خلاصة
74	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
75	تمهيد :
76	المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية
76	المبحث الثاني: المنهج المتبع
76	المبحث الثالث: مجتمع الدراسة
77	المبحث الرابع: حدود الدراسة
77	المبحث الخامس: أدوات الدراسة المستعملة
82	خلاصة:
83	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

84.....	تمهيد :
85.....	المبحث الأول: عرض و تحليل النتائج.....
85.....	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج المحور الأول :
104.....	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج المحور الثاني :
118.....	المطلب الثالث: تحليل و عرض نتائج المحور الثالث :
130.....	الاستنتاج العام.....
131.....	خاتمة.....
135.....	قائمة المراجع.....
142.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 01	عينة الدراسة	76
جدول رقم 02	نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) و معامل الصدق الخاص باستبيان دور وظيفة الرقابة الإدارية في تطوير عمل الهيئة الرياضية	78
جدول رقم 03	يوضح هل توجد رقابة إدارية على مستوى هيئتك الرياضية	82
جدول رقم 04	يوضح هل هناك فائدة من وظيفة الرقابة الإدارية	83
جدول رقم 05	يوضح هل تحرص وظيفة الرقابة الإدارية على تطوير كفاءة الهيئة الرياضية حسب وجهة نظرك	84
جدول رقم 06	يوضح هل هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الإدارية و تطور الأداء داخل مديرية الشباب و الرياضة ؟	85
جدول رقم 07	يوضح هل هناك علاقة بين وظيفة الرقابة الإدارية المشددة و النتائج السلبية داخل لمديرية الشباب و الرياضة	86
جدول رقم 08	يوضح هل الرقابة الإدارية المباشرة تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في مديرية الشباب و الرياضة	87
جدول رقم 09	يوضح هل الرقابة الإدارية عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية	88
جدول رقم 10	يوضح هل الرقابة الإدارية عن طريق التقارير الشهرية تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية	89
جدول رقم 11	يوضح هل الرقابة الإدارية عن طريق الزيارات المفاجئة يزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية	90

91	يوضح هل لعملية التفتيش و المتابعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة ؟	جدول رقم 12
92	يوضح هل لعملية الإشراف و المراجعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة	جدول رقم 13
93	يوضح هل تحديد المهام داخل الهيئة الرياضية يساهم في نجاح وظيفة الرقابة الإدارية	جدول رقم 14
94	يوضح هل التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابة معتمدة من طرف مديرية الشباب و الرياضة	جدول رقم 15
95	يوضح العلاقة بين الوظيفة مع ما نوع الرقابة الحالية المستعملة داخل مديرية الشباب و الرياضة	جدول رقم 16
97	يوضح هل تواجه الإدارة مشاكل في عملية الرقابة الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة	جدول رقم 17
98	يوضح هل تؤثر أساليب الرقابة الإدارية على العاملين من حيث جودة العمل المقدم	جدول رقم 18
99	يوضح هل التوعية و تثقيف الإداريين له دور في تحقيق وظيفة الرقابة الإدارية	جدول رقم 19
120	يوضح هل تؤثر الرقابة الإدارية الصارمة على أداء العاملين و بالتالي أداء الهيئة الرياضية	جدول رقم 20
101	يوضح هل تدريب و تعليم الكوادر الإدارية لازم لإنجاح وظيفة الرقابة الإدارية	جدول رقم 21
102	يوضح هل التطورات التكنولوجية السريعة تؤثر في تنفيذ مخطط وظيفة الرقابة الإدارية داخل هيئتك الرياضية	جدول رقم 22
103	يوضح في نظرك هل تكلفة مخطط الرقابة في هيئتك كافي لإنجاح عملية الرقابة الإدارية	جدول رقم 23
104	يوضح هل تستعين إدارتك بالمختصين الفنيين لرقابة نشاطات هيئتك الرياضية	جدول رقم 24
105	يوضح هل يواجه مخطط وظيفة الرقابة عل مستوى هيئتك تحديات في التوافق مع الثقافة و القيم الاجتماعية للمجتمع	جدول رقم 25

106	يوضح العلاقة بين الوظيفة مع حسب رأيك ما هي التحديات التي تواجه مديرية الشباب و الرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية	جدول رقم 26
108	يوضح هل النظام الرقابي المطبق على مستوى هيئتك يساعد في رفع الكفاءة	جدول رقم 27
109	يوضح هل يتم استخدام التقنيات الرقابية الحديثة على مستوى هيئتك الرياضية	جدول رقم 28
110	يوضح هل تعمل الرقابة الإدارية الحالية على كشف الأخطاء و الانحرافات داخل هيئتك الرياضية	جدول رقم 29
111	يوضح هل مخطط الرقابة الحالي في هيئتك يساهم في منع تكرار الوقوع في نفس الأخطاء و الانحرافات	جدول رقم 30
112	يوضح هل هناك رقابة إدارية بين مختلف المصالح الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة	جدول رقم 31
113	يوضح هل هناك قوانين ردعية للمخالفين لعملية الرقابة الإدارية	جدول رقم 32
114	يوضح العلاقة بين الوظيفة مع ما هي الأساليب التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية في مديرية الشباب و الرياضة	جدول رقم 33

مقدمة

تلعب وظيفة الرقابة دوراً جوهرياً في تحسين عمل الهيئات الرياضية بصفة عامة، حيث تعد أداة حيوية لضمان الفعالية والكفاءة والشفافية في أداء هذه الهيئات، تساهم الرقابة في وضع معايير واضحة للأداء والمتابعة الدقيقة لتطبيقها، مما يساعد في الكشف عن أي انحرافات أو أخطاء في المراحل المبكرة ومعالجتها فوراً، ومن خلال الأدوات الرقابية المتنوعة مثل التدقيق الداخلي والمراجعات الدورية والتقييمات المستمرة، يمكن للهيئات الرياضية ضمان التزامها بالسياسات والقوانين والمعايير الدولية والمحلية، وبالتالي تعزيز مصداقيتها وسمعتها. علاوة على ذلك، تعمل الرقابة على تحسين استغلال الموارد المتاحة، سواء كانت مالية أو بشرية، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات المناسبة للتحسين، كما تساهم في تعزيز المساءلة والشفافية داخل الهيئات الرياضية، وتوفر الرقابة الإدارية تغذية راجعة مستمرة لإدارة الهيئات الرياضية، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وتحليل دقيق للبيانات، وبالتالي تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة أعلى.

وفي دراستنا الحالية حاولنا التعمق في دور وظيفة الرقابة كآلية لتحسين الأداء والعمل داخل الهيئات الرياضية، والتعرف على مختلف الوسائل التي تسمح بذلك، وذلك من خلال خمسة جوانب، حيث تبدأ الدراسة بالإطار المنهجي الذي يتضمن تحديد الإشكالية المركزية والفرضيات المرتبطة بها، كما تناول أهمية الموضوع و استعراض الأسباب التي دفعت لاختيار هذا الموضوع، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة، مثل مفهوم الرقابة الإدارية والأداء الإداري والهيئات الرياضية، وتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة، حيث تم تحليل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة.

في الفصل الثاني، تناولت الدراسة مفهوم الرقابة الإدارية بالتفصيل، موضحة أهميتها وأهدافها وأنواعها المختلفة، كما تم تسليط الضوء على الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية الرقابة، وكيف يمكن لهذه الأدوات أن تساهم في الكشف عن الأخطاء والتجاوزات، بالإضافة إلى دورها في تقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء.

وبالنسبة للفصل الثالث، فقد خصص للحديث عن الهيئات الرياضية، حيث تم تعريفها وتوضيح دورها وأهميتها في المجتمع، وتم استعراض الهياكل التنظيمية لهذه الهيئات وكيفية إدارتها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها وكيف يمكن للرقابة الإدارية أن تساعد في تجاوز هذه التحديات وتحقيق الأهداف المرجوة.

أخيراً، تناول الفصلان الأخيران الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، أين تم في الفصل الرابع وصف المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، بما في ذلك أساليب جمع البيانات وتحليلها، وفي الفصل الخامس تم استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية، مع تقديم توصيات مستندة إلى هذه النتائج لتحسين أداء المديرية وتعزيز دور الرقابة الإدارية في دعم الأنشطة الرياضية.

وعليه، تهدف هذه المذكرة إلى تقديم فهم شامل لأهمية الرقابة الإدارية في تحسين أداء مديرية الشباب والرياضة، مستندة إلى إطار نظري متين ودراسة ميدانية عملية، نأمل أن تساهم هذه الدراسة في تحسين الأداء الإداري للهيئات الرياضية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفصل الأول: الجانب

التمهيدي

1. الإشكالية

مصطلح الرقابة لا يمثل مجرد عملية روتينية ، بل هي أسلوب تنظيم وعمل يتخذه الأفراد والمؤسسات للتحكم والتنظيم والتأكد من مطابقة الأنشطة والعمليات للمعايير المحددة، حيث تعد وظيفة الرقابة من الأدوات الأساسية التي تساعد في ضمان سير العمل بفعالية وكفاءة، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، فهي تلعب دورا حيويا في تقييم الأداء والتصحيح والتحسين المستمر، ومن هذا المنطلق تمثل وظيفة الرقابة عمودا فقريا في مجال تحسين العمل وتحقيق الأهداف المسطرة، وتعرف على أنها التأكد من توافق العمل مع الخطط المحددة مسبقا، وعليه تعتبر هاته الأخيرة خاصة في الهيئات الرياضية ركيزة أساسية لقياس أداء العاملين وفعالية الاستراتيجيات المعتمدة، مما يؤهل الإدارة لاستكشاف بدائل أفضل لتحقيق أهدافها.

هذا وتتجلى أهمية وظيفة الرقابة في تحقيق العديد من الأهداف، بما في ذلك ضمان الامتثال للقوانين والتنظيمات، وتقليل المخاطر والفساد، وضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وحماية المصالح المالية والمعلوماتية، وتعزيز الشفافية والنزاهة في العمليات، كما أن الرقابة تسهم في بناء الثقة بين مختلف الأطراف، سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، وتعزز السمعة والمصداقية، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز النجاح والاستدامة، ففي السياق الحكومي، تعمل وظيفة الرقابة الإدارية على ضمان تنفيذ السياسات العامة بكفاءة ونزاهة، ومكافحة الفساد وسوء الإدارة، بينما في القطاع الخاص، تعزز الرقابة الأداء المالي والتشغيلي، وتحمي مصالح المساهمين والعملاء، ومن خلال التطورات التكنولوجية، أصبحت وظيفة الرقابة أكثر تعقيدا وتنوعا، حيث يتم استخدام الحلول الذكية مثل التحليلات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتعزيز القدرة على رصد العمليات وتحليلها بكفاءة أكبر، مما يجعلها أكثر فعالية واستجابة للتحديات المتزايدة في العصر الحالي.

وفي الهيئات الرياضية، التي تمثل أحد أهم الأعمدة في عالم الرياضة، فهي المنظمات التي تعنى بتنظيم و تحسين النشاطات والفعاليات الرياضية على المستوى المحلي والوطني والدولي، حيث يترتب على هذه الهيئات مسؤوليات كبيرة لتعزيز ثقافة الرياضة وتشجيع المشاركة فيها، بالإضافة إلى دورها في بناء الروح الرياضية والتسامح والتعاون، وبتنوع الهيئات الرياضية في أحجامها وأهدافها، تأتي أهمية وظيفة الرقابة الإدارية في تصحيح المسارات المنحرفة التي قد تعرقل تحقيق مصالح الجمهور، حيث لا

تقتصر وظيفة الرقابة هنا على ضمان سلامة الأداء الإداري فحسب، بل تسعى أيضا لتقديم خدمات متميزة في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

ومن هذا المنطلق، نسعى من خلال هاته الدراسة الى استكشاف دور وظيفة الرقابة في تحسين العمل والأداء داخل مديرية الشباب والرياضة، وذلك من خلال فحص مختلف الأساليب الرقابية المستخدمة وتقييم فعاليتها في تحسين الأداء، وسنقوم بذلك بداية بطرح التساؤل التالي:

هل لوظيفة الرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة؟

والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

التساؤلات الفرعية :

- ✓ هل لأدوات ووسائل الرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة ؟
- ✓ ما هي التحديات التي قد تواجه مديرية الشباب والرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية ؟
- ✓ هل للرقابة الحالية دور في تحسين أداء مديرية الشباب و الرياضة ؟

2. الفرضيات:

الفرضية الرئيسية : لوظيفة الرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة

الفرضيات الفرعية :

- ✓ لأدوات ووسائل الرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة .
- ✓ تشكل التحديات التي قد تواجه وظيفة مديرية الشباب والرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية تحديات تنظيمية و ثقافية
- ✓ للرقابة الحالية دور في تحسين أداء مديرية الشباب و الرياضة.

3. اسباب اختيار الموضوع

لقد قمنا باختيار هذا الموضوع وفقا للأسباب التالية:

- الإلمام بأهمية الرقابة الإدارية في الإدارة الرياضية، حيث تعتبر الرقابة جزءا أساسيا من عملية الإدارة في الهيئات الرياضية، وقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لوعينا بأهميتها.
- الرغبة في المساهمة في تحسين الأداء الرياضي من خلال توضيح دور الرقابة في هذا السياق.
- الإلمام بشعبية الهيئات الرياضية وما لها من أهمية كبيرة في المجتمع. لذا، يتوجب تناول من مختلف قضاياها بالبحث والتحليل لتحقيق أفضل أداء ممكن.

4. أهداف الدراسة

هناك عدة أهداف مرجوة من اعدادنا لهاته الدراسة، من بينها:

- فهم دور الرقابة الإدارية في الإدارة الرياضية
- الكشف عن دور أدوات ووسائل الرقابة الإدارية في تحسين الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة .
- التعرف على مختلف التحديات التي قد تواجه وظيفة مديرية الشباب والرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة.
- المساهمة في تحسين إجراءات لضمان الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية المحددة للهيئات الرياضية.
- تقديم نتائج وتوصيات تساعد على تحسين وتحسين الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة في شتى المجالات.

5. أهمية الموضوع :

تتجلى اهمية موضوع دراستنا في مايلي:

- توضيح العلاقة بين الرقابة الإدارية و أداء الهيئات الرياضية .

- إبراز دور الرقابة الإدارية و علاقتها بتحسين عمل الهيئات الرياضية
- الإضافة العلمية التي سنخلص لها في نهاية الدراسة والتي قد تساهم في تقديم مقترحات ل تحسين عمل الهيئات الرياضية
- الخروج بتوصيات تساعد في معالجة القصور في أداء الهيئات الرياضية من خلال تفعيل دور الرقابة بأنواعها.

6. تحديد المصطلحات والمفاهيم

أ. وظيفة الرقابة الادارية

- التعريف اللغوي:

الرقابة لغة مصدر رقب، وقد وردت للدلالة على معان عديدة منها : المحافظة، يقال: رقب الرجل وطنه أي حرسه و حفظه وحماه، و منه الرقيب الذي هو اسم من أسمائه سبحانه و تعالى و هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وجاء أيضا الرقيب: الحافظ المنتظر. قال الله تعالى: "إن الله كان عليكم رقيباً" النساء : 1 ، أي: حفيظا. (امال، 2015)

- المفهوم الاصطلاحي:

تعددت التعاريف المقدمة لوظيفة الرقابة الادارية، وسنقوم بإدراج اهمها في مايلي:

تعرف الرقابة الإدارية على انها مجالات النشاط الذي تتولى الادارة العامة مسؤوليتها ومقارنة معدلات التنفيذ بالمعدلات المستهدفة في الخطة الموضوعة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على منعها أن أمكن . (السلمي، 1989)

ومن جهة اخرى تعرف على انها عملية التحقق من مدى إنجاز الاهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على إزالتها في اقرب وقت ممكن. (طارق، 2005)

- المفهوم الاجرائي:

تشير الرقابة الإدارية في دراستنا الحالية الى عملية تشمل المراقبة والتقييم والتدقيق لضمان أن الأنشطة والعمليات تتم وفقا للمعايير المحددة والسياسات والإجراءات المعتمدة، و تهدف الرقابة الادارية

إلى ضمان التنفيذ الفعال للخطط والأهداف المحددة، والحفاظ على الكفاءة والفاعلية في العمليات المختلفة.

ب. مديرية الشباب والرياضة

• المفهوم اللغوي:

تعرف الهيئة لغة على انها جماعة من الناس يعهد إليهم بعمل خاص، ومنه: هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وهيئة المحكمة. (علي، 2007)

• المفهوم الاصطلاحي:

تعرف الهيئات الرياضية على انها مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفق الأسس والمفاهيم العلمية وسيلتها عناصر العملية الادارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة المرؤسين وانجازاتهم وفق اشراف الادارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي وتوجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية. (فاروق، 2024)

كما تعرف على انها هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من جميع الجوانب. (مرنيز، 2019)

• المفهوم الاجرائي:

نقصد بالهيئات الرياضية في دراستنا المنظمات أو لجهات التابعة للدولة أو القطاع الخاص أو الأفراد التي تعمل على تنظيم وتنمية النشاطات الرياضية في مجتمع معين أو على مستوى معين، و تهدف الهيئات الرياضية إلى تشجيع النشاطات الرياضية وتعزيز ثقافة الرياضة واللياقة البدنية، سواء كانت للهواة أو للمحترفين، وفي هذا البحث تم التركيز على مديرية الشباب والرياضة كمحل للدراسة.

ج . الأداء :

• المفهوم اللغوي :

الأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه . وفي هذا الإطار يعرف الأداء على : أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز (احمد، 2016)

• المفهوم الاصطلاحي :

ان الأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى، لذا تواجه المنشأة في الأوقات الحرجة التي تمر بها بصعوبة في تحديد مفهوم الأداء (بوخمخ، 2002)، واتساقاً مع ماسبق يمكن ان نعرف الأداء بأنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (مرزوق، 2020) و يكمن ان نعرفه على انه عبارة عن قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له باقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الانتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ .

• المفهوم الاجرائي :

نقصد بالأداء في دراستنا الحالية كيفية تنفيذ العاملين داخل الهيئة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة) للمهام المحددة بفعالية وكفاءة، وهو مقياس لقدرة الشخص أو الجهة على تحقيق الأهداف المرجوة والتفوق في أداء الواجبات المناطة بها داخل مديرية الشباب والرياضة.

7. الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة كل الدراسات المتصلة بالموضوع، مما تم نشرها بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية، وقد يكون النشر بالطباعة أو بواسطة المحاضرات أو الأحاديث المذاعة صوتاً فقط، أو صوتاً وصورة، أو تم تقديمها لمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية أو على

مقابل مادي أو بمجرد الرغبة في المساهمة العلمية، وتعتبر هذه الدراسات أحد أهم مفردات البحث التي تهدف إلى إبراز الفجوات البحثية المعرفية وما يمكن أن يساهم فيه البحث الحالي، (بوترعة، 2023) وفي ما يلي سنقوم باستعراض لكامل الدراسات التي قد ساعدتنا ومثلت مرجعا هاما لنا في اعدادنا لدراستنا:

أ. دور وظيفة الرقابة في تحسين الأداء الاداري في المنشآت الرياضية، مهني ياسين، (2018)،
جامعة محمد خيضر - بسكرة:

هي دراسة اقيمت للتعرف على دور وظيفة الرقابة في تحسين الأداء الاداري في المنشآت الرياضية لصاحبها (ياسين مهني) بهدف الحصول على شهادة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، خلال الموسم الجامعي 2017_2018، بجامعة محمد خيضر بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير منشآت رياضية والموارد البشرية، وقد اجريت هاته الدراسة بالمركب الجوّاري ببلدية سيدي خالد لولاية بسكرة، أين تم الاعتماد على أداة الاستمارة، والتي وزعت على عينة مكونة من 8 أفراد، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة التساؤلات التالية:

- التساؤل العام: هل للرقابة دور في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية؟
- التساؤلات فرعية :

- ✓ هل تساعد وظيفة الرقابة على تحسين أداء الإدارة؟
- ✓ هل لحسن الرقابة دور في تحقيق أهداف المركب؟
- ✓ هل تستطيع الرقابة تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

• فرضيات الدراسة:

- ✓ الفرضية العامة: للرقابة دور في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية
- ✓ الفرضيات الفرعية :
- ✓ تساعد وظيفة الرقابة على تحسين أداء الإدارة
- ✓ تستطيع الرقابة تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- ✓ حسن وظيفة الرقابة دور في تحقيق أهداف المركب

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ تم التحقق من صحة الفرضيات واتضح انها كلها صحيحة.
- ✓ اتضح أن هناك عدة معوقات تحد من إظهار العمال لخبراتهم وكفاءتهم الكامنة وقد يرجع ذلك إلى نقص الرواتب أو نقص الوسائل والمعدات.
- ✓ إن أفراد مجتمع الدراسة كانوا ذوي مؤهل علمي ومستوى ثقافي جيد.
- ✓ للرقابة مكانة كبيرة ويظهر ذلك في التسيير الجيد للمنشأة وكذا المعدات والوسائل المتوفرة .
- ✓ أثبتت الدراسة أن هناك مجهود كبير مبذول من طرف العاملين (موظفي) المؤسسة وهذا راجع إلى سعيهم الشديد لإنجاح عمل المركب
- ✓ تساعد الرقابة على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي ورفع من المردود البدني واللياقة .
- ✓ إن للرقابة الناجحة دور كبير وفعال في إدارة المنشأة الرياضية وتسهيل عمل الموظفين فيها.
- ✓ أوضحت الدراسة أن هناك عوامل قد تساعد على تنشيط العمال وتحفيزهم أكثر لبذل مجهودات أفضل لإنجاح عمل المركب

ب. دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية -دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مرنيز آمنة، جامعة الجزائر 3، (2019)

صدرت هاته الدراسة عن مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي لجامعة الجزائر 3 في عددها الأول سنة 2019، للباحثة مرنيز آمنة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستمارة التي طبقت على عينة مكونة من 41 موظف العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، و قد بدأت الباحثة دراستها بطرح التساؤلات التالية:

- التساؤل العام: هل للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية ؟
- التساؤلات الجزئية :

- ✓ هل للرقابة الإدارية المستعملة دور في تحسين وزيادة أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية؟
- ✓ هل تطبيق الرقابة الإدارية يؤدي إلى تحقيق أهدافها في تحسين أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية ؟

• فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية العامة: للرقابة الإدارية دور إيجابي في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الرياضية.

✓ الفرضيات الجزئية:

✓ للرقابة الإدارية الفعالة دور في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الرياضية.

✓ لتحقيق الرقابة الإدارية لأهدافها دور في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الرياضية.

• نتائج الدراسة:

أوضحت النتائج التي توصلت إليها الباحثة ان:

✓ جميع الفرضيات تحققت بالنسبة لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

✓ للرقابة الإدارية دور إيجابي في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة الرياضية.

✓ أهم وأكثر الأساليب الرقابية استخداما في مديرية الشباب والرياضة هي كشوفات الحضور والانصراف ومتابعة شكاوي مقدمة من طرف العاملين بالمديرية.

✓ أهم طرق الرقابة الإدارية وأكثرها استعمالا في مديرية الشباب والرياضة هي التجانس والتوافق في تنفيذ الأعمال، عن طريق نوعية الوسائل المستخدمة، عن طريق التخطيط لإعداد جداول العمل بشكل دقيق.

ج. دور الوظائف الادارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية، شواوطني خالد، (2019)، جامعة غرداية:

هي دراسة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، حيث جاءت تحت عنوان: دور الوظائف الادارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية، أعدها الطالب (شواوطني خالد)، والذي أقام دراسته الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، خلال الموسم الجامعي 2019_2020، معتمدا على أداة الاستمارة، والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 51 فرد، كما انتهج الباحث في اعداده لدراسته المنهج الوصفي، وقد استهل الباحث دراسته بالاسئلة التالية:

• التساؤل العام : هل تساهم الوظائف الإدارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية ؟

• التساؤلات الفرعية :

- ✓ هل لوظيفة التخطيط دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية؟
- ✓ هل لوظيفة التنظيم دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية؟
- ✓ هل لوظيفة التوجيه دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية؟
- ✓ هل لوظيفة الرقابة دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية؟

• فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: تساهم الوظائف الإدارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية.
- الفرضيات الفرعية:

- ✓ لوظيفة التخطيط دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.
- ✓ لوظيفة التنظيم دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.
- ✓ لوظيفة التوجيه دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.
- ✓ لوظيفة الرقابة دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

- أن الإدارة الرياضية و جميع وظائفها تلعب دورا مهما و مميزا في الجانب التسييري للهيئات الرياضية ، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير ، حيث تبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف، و في هذا الصدد تمت الإشارة إلى :
- ✓ مشاركة الموظفين في وضع أو تسطير أهداف المؤسسة أمر حتمي حتى يكون على إطلاع أكبر عليها
- ✓ إتباع الأسس العلمية في تنظيم العمل وحسن العلاقة بين الرئيس و المرؤوس له أثره الإيجابي على العمل الإداري و نجاحه.
- ✓ التوجيه الرشيد من الرئيس له الأهمية في سيورة العملية الادارية.
- ✓ الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس لها الدافع القوي في تسطير العمل الإداري.
- و من خلال عرض و تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الاستمارة اختبر الباحث صحة الفرضيات كالاتي:
- ✓ الفرضية الجزئية الأولى والتي نصها " لوظيفة التخطيط دور في تطوير الهيئات الرياضية " قد تحققت .

✓ الفرضية الجزئية الثانية و التي نصها " لوظيفة التنظيم دور في تطوير الهيئات الرياضية " قد تحققت.

✓ الفرضية الجزئية الثالثة والتي نصها " لوظيفة التوجيه دور في تطوير الهيئات الرياضية " قد تحققت.

✓ الفرضية الجزئية الرابعة و التي نصها " لوظيفة الرقابة دور في تطوير الهيئات الرياضية " قد تحققت.

د. أهمية وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، لعجال يحي، (2021)، جامعة الجزائر3:

صدرت هاته الدراسة عن مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي لجامعة الجزائر 3 في عددها العشرون سنة 2021، حيث هدف الباحث (لعجال يحي) من خلال اعداده لهاته الدراسة الى التعرف على أهمية وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، ولهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة مكونة من 30 إداري وعامل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، تم اختيارها بطريقة المسح الشامل، أما لجمع البيانات فقد اعتمد الباحث على اداة الاستمارة، وقد طرح الباحث في دراسته التساؤل التالي: هل للرقابة دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ؟

• التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟
- ✓ هل للرقابة الدورية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟
- ✓ هل للمتابعة ومشاهدة الفرد دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

• فرضيات الدراسة:

- ✓ الفرضية العامة: للرقابة دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.
- ✓ الفرضيات الفرعية:
- ✓ للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.
- ✓ للرقابة الدورية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.
- ✓ للمتابعة ومشاهدة الفرد دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

وبعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا توصل الباحث الى النتائج التالية:

✓ تحقق فرضية الدراسة العامة التي مفادها: للرقابة دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

✓ الفرضية الأولى القائلة: للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية قد تحققت.

✓ الفرضية الثانية القائلة : للرقابة الدورية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية قد تحققت.

✓ الفرضية الثالثة القائلة: للمتابعة ومشاهدة الفرد دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية قد تحققت.

✓ أن أداء العاملين متغير تابع لوظيفة الرقابة .

✓ لوظيفة الرقابة دور في الأداء الوظيفي وذلك من خلال اكتشاف الانحرافات وكذا تقييم العمل المنجز من طرف الموظفين.

هـ. دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، زقعار فاروق، (2024)، جامعة المسيلة:

صدرت هاته الدراسة عن مجلة روافد للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة والتسيير الرياضي بالجزائر -جامعة المسيلة- في عددها الأول، وقد جاءت تحت عنوان: دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الاداري بالمؤسسات الرياضية وتأکید اهميتها في تعزيز الاداء الوظيفي وتطوير واداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الادارة في قطاع الشباب والرياضة وتمثلت العينة في الموظفون الاداريون من مؤسسة مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وعددهم (30) موظف وتم استخدام اداة الاستمارة في الدراسة، وقد طرح الباحث في دراسته الأسئلة التالية:

- السؤال العام: هل للإدارة الالكترونية دور في تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الرياضية ؟
- الاسئلة الفرعية :

✓ هل للإدارة الالكترونية دور في تعزيز الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ؟

✓ هل للإدارة الالكترونية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

• فرضيات الدراسة:

• الفرضية العامة: للإدارة الالكترونية دور مهم في تحسين التسيير في المؤسسات الرياضية.

• الفرضيات الجزئية:

✓ تساهم الادارة الالكترونية في تعزيز الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

✓ تساهم لإدارة الالكترونية في تطوير اداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

وقد توصل الباحث من خلال دراسته الى النتائج التالية:

• تحقق الفرضية العامة التي مفادها "لإدارة الالكترونية دور مهم في تحسين التسيير في المؤسسات الرياضية".

• تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها "تساهم الادارة الالكترونية في تعزيز الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية".

• تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "تساهم لإدارة الالكترونية في تطوير اداء العاملين بالمؤسسات الرياضية".

• وقد طرح الباحث التوصيات التالية:

✓ نشر فلسفة وثقافة الادارة الالكترونية الرياضية

✓ سن القوانين وتفعيلها بما يتلاءم مع مفاهيم تطبيق مبادئ الحوكمة ووفقا للميثاق الجزائري

✓ اجراء الدراسات والبحوث العلمية عن مفهوم الادارة الالكترونية وتأثيرها في اداءات المؤسسات والهيئات الرياضية

✓ مواءمة الاساليب الادارية الالكترونية بما يتماشى مع اساليب وخصائص المؤسسات الرياضية للرفع من مردود خدماتها

✓ ادراك اهمية الادارة الالكترونية وآليات تطبيقها قدر الامكان في كل المؤسسات الرياضية

✓ . الاعتماد على الكوادر المختصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية للاستثمار في الادارة الالكترونية .

✓ تشكيل هيئات ومجالس لكل القطاعات تختص بتفعيل دور الادارة الالكترونية للاستثمار فيها بالمتابعة والرقابة.

- الدراسات الأجنبية:

- a. **The Role of Oversight Function in Enhancing Performance within the Sports Community**, Emily Thompson, Department of Sports Science, University of Oxford, 2023

بحثت هذه الدراسة في تأثير وظائف الرقابة على تحسين الأداء داخل المجتمع الرياضي، وهدفت إلى استكشاف كيف تؤثر آليات الإشراف المنظمة، بما في ذلك الحوكمة والإشراف التدريبي وتقييم الأداء، على الأداء العام للرياضيين والمنظمات الرياضية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت عينة من 150 مشاركاً، بما في ذلك رياضيون ومدربون وإداريون من منظمات رياضية مختلفة في المملكة المتحدة، أما الأدوات المستعملة في الدراسة، تمثلت في مايلي:

الاستبيان.

المقابلات: أين تم اجراء مقابلات معمقة مع 30 مشاركاً للحصول على رؤى نوعية.

الاعتماد على مؤشرات الأداء: حيث تم جمع بيانات ثانوية حول الأداء الرياضي ومعدلات الإصابات والتقارير الامتثالية.

وقد هدفت الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد وظائف الرقابة الرئيسية في المنظمات الرياضية.
2. تقييم العلاقة بين آليات الرقابة والأداء الرياضي.
3. تقييم تصور الرياضيين والمدربين لفعالية الرقابة.
4. تقديم توصيات لتحسين وظائف الرقابة ولتحسين الأداء.

أما فرضيات الدراسة فهي كالآتي:

1. الهياكل الحوكمية القوية تؤثر إيجابياً على الأداء الرياضي.
2. الإشراف والتغذية الراجعة المنتظمة تحسن أداء الرياضيين.
3. آليات تقييم الأداء الفعالة تقلل معدلات الإصابة وتحسن الامتثال.

4. تصور فعالية الرقابة مرتبط برضا وتحفيز أعلى لدى الرياضيين والمدربين.

وتوصلت الى النتائج التالية:

1. الهياكل الحوكمية القوية ترتبط بشكل إيجابي بتحسين الأداء الرياضي.
2. الرقابة المنتظمة والتغذية الراجعة من المدربين ترتبط بأداء فردي أعلى.
3. آليات تقييم الأداء الفعالة ترتبط بتحسين الامتثال وتقليل معدلات الإصابة.
4. الرياضيون والمدربون الذين يرون الرقابة فعالة يظهرون مستويات أعلى من الرضا والتحفيز.

8. مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

الدراسة الاولى: دور وظيفة الرقابة في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية، مهني ياسين، (2018)

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تركزان على دور الرقابة في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية.
- استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات كلا الدراستين.

أوجه الاختلاف:

- عينة دراسة مهني ياسين كانت صغيرة جدا (8 أفراد)، مقارنة بعينتنا (40 فرد).
- ركزت دراسة مهني ياسين على مركب جوارى في ولاية بسكرة، بينما ركزت دراستنا على مديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة.
- ركزت دراسة مهني على المعوقات التي تواجه العمال مثل نقص الرواتب والمعدات، بينما تناولت دراستك مجموعة أوسع من التحديات بما في ذلك الاجتماعية والثقافية.

الدراسة الثانية: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية، مرنيز آمنة، (2019)

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تتناولان دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.
- توصلت كلا الدراستين إلى أن الرقابة الإدارية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين.
- تقارب في حجم العينة، 40-41

أوجه الاختلاف:

- ركزت دراسة مرنيز على أساليب رقابية محددة مثل كشوفات الحضور والانصراف، بينما تناولت دراستنا مجموعة متنوعة من الأساليب الرقابية.
- ركزت دراسة مرنيز على ولاية المسيلة، بينما ركزت دراستنا على ولاية البويرة.

الدراسة الثالثة: دور الوظائف الإدارية في تحسين عمل الهيئات الرياضية، شواوطني خالد، (2019)

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تبحثان في تحسين عمل الهيئات الرياضية من خلال الوظائف الإدارية.
- استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات في كلا الدراستين.

أوجه الاختلاف:

- تناولت دراسة شواوطني خالد جميع الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، بينما ركزت دراستنا على وظيفة الرقابة فقط.
- عينة دراسة شواوطني كانت أكبر (51 فرد) مقارنة بحجم عينتنا.
- بينما تناولت دراستنا التحديات التي تواجه الرقابة، ركزت دراسة شواوطني على دور جميع الوظائف الإدارية في التحسين الشامل.

الدراسة الرابعة: أهمية وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، لعجال يحي،

(2021)

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تبحثان في دور الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.
- استخدمت أداة الاستمارة لجمع البيانات، وهو نفس الأداة التي استخدمناها في دراستنا الحالية.
- كلا الدراستين توصلتا إلى أن الرقابة الإدارية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين.

أوجه الاختلاف:

- ركزت دراسة لعجال يحي على مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، بينما ركزت دراستنا على ولاية البويرة.
 - تناولت دراسة لعجال يحي أسئلة فرعية محددة حول أنواع الرقابة (المفاجئة والدورية)، بينما كانت دراستنا أوسع من حيث تحليل الجوانب المختلفة للرقابة الإدارية.
 - كانت عينة دراسة لعجال يحي صغيرة نسبياً (30 إداري وعامل) مقارنة بحجم العينة في دراستنا.
- الدراسة الخامسة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية، زقعار فاروق، (2024)**

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تسلط الضوء على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية.
- استخدمت أداة الاستمارة، وهي نفس الأداة التي استخدمناها.

أوجه الاختلاف:

- دراسة زقعار فاروق ركزت على دور الإدارة الإلكترونية، بينما ركزت دراستنا على الرقابة الإدارية التقليدية.
- ركزت توصيات دراسة زقعار على نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية وتفعيل القوانين المتعلقة بها، بينما كانت توصياتنا تركز على تعزيز آليات الرقابة الإدارية وتدريب الموظفين.

الدراسة الأجنبية: The Role of Oversight Function in Enhancing Performance within the Sports Community، Emily Thompson، (2023)

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تبحثان في تأثير وظائف الرقابة على تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية.
- توصلت كلتا الدراستين إلى أن الرقابة تساهم في تحسين الأداء والامتنال وتقليل معدلات الإصابة.

أوجه الاختلاف:

- الدراسة الأجنبية ركزت على منظمات رياضية في المملكة المتحدة، بينما ركزت دراستنا على ولاية البويرة في الجزائر.
- كانت عينة الدراسة الأجنبية أكبر بكثير (150 مشارك) مقارنة بعينتنا (40).
- استخدمت الدراسة الأجنبية أدوات متنوعة مثل الاستبيان، المقابلات، ومؤشرات الأداء، بينما اعتمدت دراستنا بشكل أساسي على الاستمارة.

9. التعقيب على الدراسات السابقة

- ✓ مثلت الدراسات السابقة مراجع ساعدتنا على تكوين إطار وخلفية حول الموضوع و اثراءنا من ناحية المعلومات وأعانتنا على تحديد المصطلحات والمفاهيم الإجرائية لبحثنا، مع التحديد الدقيق للمشكلة، وذلك بعد حصر مجموعة التساؤلات والإشكاليات المطروحة في مختلف الدراسات.
- ✓ ساعدتنا الدراسات المطروحة على فهم أفضل للرقابة والهيئات الرياضية وماهيتهما.
- ✓ مثلت نتائج الدراسات السابقة انطلاقة لنا للتأكد من مدى صحتها.
- ✓ بمعرفة نقاط القوة والضعف التي تضمنتها الدراسات المذكورة اعلاه تمكننا من التبصر أكثر بصعوبات البحث المادية والمعرفية، وبالتالي توفير الجهد وتجنب تكرار الجهود المبذولة من طرف السابقين.
- ✓ اطلعنا الدراسات السابقة على مختلف المعالجات والطرق البحثية بحيث اصبحنا قادرين على تخير أحسن الطرق والمناهج والأدوات لدراستنا الحالية.

الفصل الثاني: الرقابة الادارية

تمهيد

تعتبر الرقابة الإدارية عملية أساسية تتحكم فيها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها والحفاظ على كفاءة وفعالية عملياتها، فهي تشكل الإطار الذي يمكن من خلاله تقييم الأداء وتحديد النقاط القوية والضعف في النظام الإداري، وتشمل عمليات الرقابة الإدارية مراقبة العمليات والتدقيق وتقييم الأداء وتطوير السياسات والإجراءات، وتتألف هذه العمليات من سلسلة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى ضمان أن يتم تحقيق الأهداف بكفاءة وبشكل متوازن، ويمثل هذا الفصل مدخلا نحو فهم الاطار النظري للرقابة الادارية.

المبحث الأول: ماهية الرقابة الادارية

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الادارية وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الادارية وتطورها

الرقابة الإدارية، مثلها مثل الوظائف الإدارية الأخرى، لعبت دوراً أساسياً في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مختلف مراحل التاريخ. تطورت هذه الرقابة مع الزمن، ويعتقد علماء الاجتماع والاقتصاد أن أي نظام إداري أو مالي لا يتضمن رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاماً غير مكتمل ويفتقر إلى أساسيات وجوده. تعتبر الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تضبط كل تصرف يؤثر على الآخرين. تاريخياً، مارس العرب الرقابة الإدارية منذ بداية الحضارة العربية في بلاد الرافدين، ويتجلى ذلك في شريعة حمورابي التي تضمنت العديد من أحكام تنظيم المعاملات المالية والإدارية. كما استخدمت الرقابة في الحضارة الإسلامية لمراقبة أموال المسلمين وحكام الولايات. كذلك، عرف الرومان الرقابة الإدارية واستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم.

في العصور الوسطى، تطورت الرقابة بشكل أكبر، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا، وهي السلطة التشريعية، القضائية، والتنفيذية. في عام 1256، تأسست غرفة محاسبة باريس من قبل الملك سانت لويس لمراقبة الحسابات وإصدار الأحكام. شهدت مفاهيم الرقابة تطورات مستمرة، وفي عام 1789 أثناء الثورة الفرنسية، أصبحت الرقابة حقاً مكتسباً لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة وتنظيمها. مع ظهور الدولة الحديثة، ظهرت الحاجة إلى وجود أحكام وضوابط على أداء التخطيط الاقتصادي لتحقيق التنمية القومية وتوفير الرخاء للمجتمعات.

في العصر الحديث، زاد الاهتمام بالرقابة الإدارية والمالية، خاصة خلال الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929 وما بعدها، خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية. تحول الاهتمام من الرقابة الخارجية التي تقوم بها السلطات الحكومية والشعبية إلى ضرورة تطبيق الرقابة الإدارية الداخلية على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين والعمال. (كمال، 2019)

وعليه، قد تطور مفهوم الرقابة الإدارية جنباً إلى جنب مع تطور حجم المؤسسات، وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أنشطتها، وإتساع نظمها وتطور العلوم الإدارية، والتقدم التكنولوجي، حيث إنتقل

من مفهوم مرتبط بالنشاط المالي إلى مفهوم أعم وأشمل ليشمل جميع الأنشطة الإدارية والمالية. (نسرين، 2014)

وفي مايلي سنقوم بالتفصيل في مفهوم الرقابة الادارية:

لمصطلح الرقابة في الأصل مدلولان: (احمد ب.، 2021)

- **مدلول واسع:** ذو أصل أنجلوساكسوني يعني "السيطرة" ، "التحكم".
- **مدلول ثان:** ذو أصل فرنسي يعني "الحراسة" ، ولعل المعنى الثاني "الحراسة" أوسع من الأول، ذلك لأن مصطلح الحراسة قد يتغير محتواه حسب الميدان الذي يستعمل فيه، كما يتضمن مدلولاً اقتصادياً كقولنا رقابة أو حراسة الأثمان.

وعليه يمكن ان نعرف الرقابة الادارية على انها وظيفة إدارية، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. (جميل، 2016)

وقد عرف جاري ديسلر الرقابة الادارية بانها : الوظيفة التي تضمن أن الانشطة توفرننا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس اداء وأخذ الاجراءات التصحيحية. (صادق، 2001)

كما أوضحها محمد عثمان إسماعيل حميد: الرقابة الإدارية هي النشاط الذي يساهم في التأكد من أن الأنشطة تُنجز بالطريقة المحددة لها وفقاً للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام، وأيضاً التحقق من أن التنفيذ يتجه نحو الأهداف الرئيسية المحددة. وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المنشود تحقيقه في نفس الوقت.. (عبوى، 2005)

وقد عرفها هنري قليل على انها التحقق اذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والاختفاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما انها تطبق على كل شيء (الاشياء الناس والأفعال). (مسعود، 2019)

هذا وقد تم إعطاء عملية الرقابة الإدارية تعاريف ومفاهيم متنوعة ومختلفة من قبل اتجاهات فكرية سعت إلى توضيحها بصورة تراها مناسبة من وجهة نظرها الخاصة وهذه التعريفات هي: (مرح، 2016)

أولاً - الاتجاه (الفكر) الكلاسيكي: عرف أصحاب هذا الاتجاه عملية الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

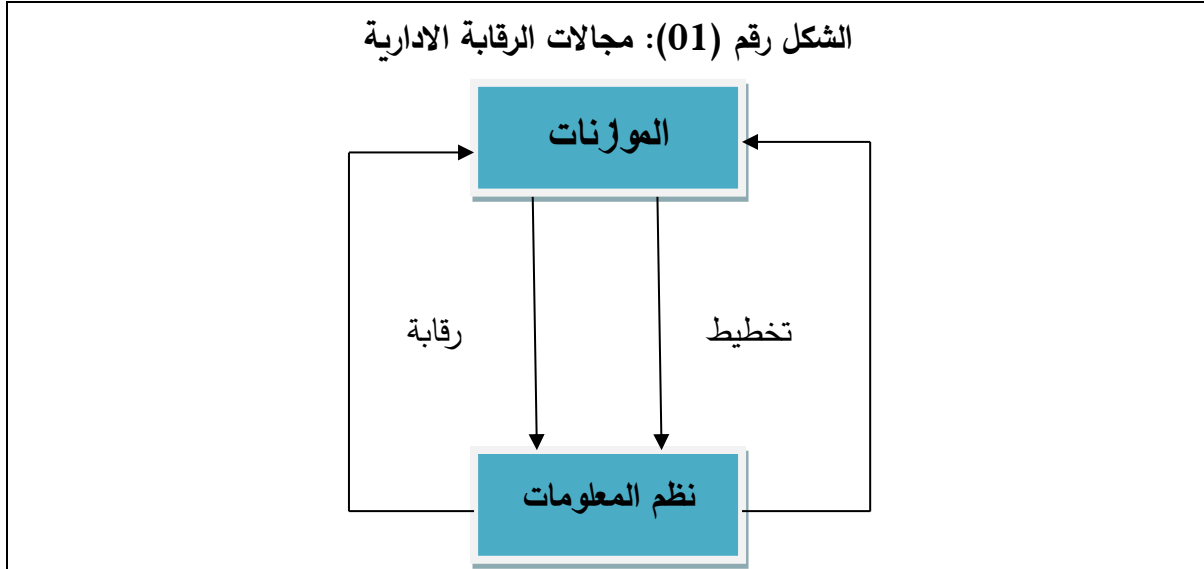
ثانياً - الاتجاه (الفكر) السلوكي: أصحاب هذا الاتجاه كانوا من أنصار الجانب الإنساني، حيث أنهم عرفوا عملية الرقابة على أنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة.

ثالثاً - الاتجاه (الفكر) العلمي: اهتم أصحاب هذا الاتجاه بالناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بثلاث خطوات هي: وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

وبناءً على ذلك، نستنتج أن الرقابة الإدارية تشمل جميع الأساليب والوسائل التي تستخدمها إدارة الوحدة الاقتصادية لتوجيه الأنشطة والوظائف وضبطها والتحقق منها لضمان تحقيق الأهداف. تهدف هذه الرقابة إلى جعل الأحداث تتماشى مع الخطط التنظيمية وتشمل جميع الإجراءات التي تركز على زيادة الكفاءة الوظيفية وتنفيذ السياسات الإدارية، وهي مرتبطة بشكل غير مباشر بالسجلات المحاسبية. تشمل أدوات الرقابة الإدارية المختلفة الموازنات التخطيطية، التكاليف المعيارية، دراسات الوقت والحركة، برامج تدريب العاملين، ونظم المعلومات. وتحدد مجالات اختصاص الرقابة الإدارية كالتالي: (الرزاق، 1999)

أولاً: التخطيط : يختص بتحديد الإجراءات التي تستهدف تحقيق الأهداف وكيفية التنفيذ ويتضمن التنسيق إذ يرى الكثيرون أن التنسيق تابع للتخطيط فأينما وجد التخطيط وجد التنسيق، وإن أفضل مرحلة مناسبة لإرساء قواعد سليمة هي للتنسيق للمرحلة التي تخطط فيها برامج الأعمال وتحدد فيها مجالات النشاط.

ثانياً: الرقابة : وتختص بالإجراءات التي تكفل تحقيق الأهداف المخططة وتتضمن الإشراف - وضمان التغذية بالمعلومات وتحقيق الكفاية بمنع أي تداخل في تنفيذ الخطة، والخلاصة أن للرقابة الإدارية مجالين هنا : التخطيط والرقابة. وبالإمكان عرض الهيكل الذي تمارسه الرقابة الإدارية بالشكل الآتي :



المصدر: عبد الرزاق محمد عثمان، اصول التدقيق والرقابة الداخلية، ط2، دار الفكر، العراق، 1999، ص98

الفرع الثاني: خصائص الرقابة الادارية

لقد لخص البروفيسور محمد الفاتح المغربي أهم الخصائص التي تميز الرقابة الجيدة (الإيجابية) في ما يلي: (المغربي، 2016)

1. الرقابة المستمرة التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب بما يمكن الأخيرة من تصحيح مسار التنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.
2. الرقابة الاقتصادية الفعالة، فالمدیر الذي يبذل جهداً كبيراً في اكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة برقابة فعالة وإنما يضيف على العملية الرقابية تعقيداً تصبح معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائدها في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة.
3. الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها، ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى وإن افترق هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق. وكثير من الأساليب الرياضية متاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.

4. الرقابة التي تميز بين الأخطاء، وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسمية غير المقبولة وكيفية معالجتها.

5. الرقابة المرنة، فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعا عند التخطيط ووضع هذه المعايير.

وقد أشارت الباحثة سنان الموسوي الى انه من السمات التي تميز النظام الرقابي الجيد مايلي:
(الموسوي، 2004)

1. توافق النظام الرقابي وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة وحجم المنظمة: فالنظام الخاص بالشراء يختلف عن ذلك النظام الذي يتعلق بالبيع رغم كون النشاطين من الأنشطة التسويقية. كما أن النظام الرقابي الذي يناسب المنظمات الكبرى قد لا يمكن اعتماده للمنظمات الصغيرة. وقد تختلف النظم الرقابية حتى بين الإدارات أو المنظمات التي تعمل في حقل واحد من حقول الأعمال.

2. ملائمة النظام الرقابي لنظام المنظمة: إذ لا يكفي تطابق الرقابة مع طبيعة الأعمال بل ملائمة نظام المنظمة والذي يمثل الإطار الذي يضم مسؤوليات وصلاحيات الأفراد الذين سيقومون بأداء الأعمال والوصول إلى الأهداف. وكذلك تماشيها مع فلسفة الإدارة في الميل للمركزية أو اللامركزية في تنظيم السلطة وإلى إيمانها بنوع وشكل القيادة التي تميل إليها. إذ أن كل تلك الوسائل التنظيمية تؤثر على شكل النظام الرقابي الذي قد ترتضيه المنظمة .

3. الإيجابية: وإيجابية النظام الرقابي كونه نظاما لا يقصد من وراء رقابة الأداء فرض العقاب، كما أن إيجابية النظام الرقابي أن لا تكون الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال، أو أثناء التنفيذ بل تمتد إلى اكتشاف ما سيحدث من أخطاء مستقبلا لتجنبها واتخاذ ما يلزم لضمان عدم تكرارها إن وقعت، والإدارة بنظرتها الموضوعية تتبعد عن السلبية في الرقابة التي هدفها تصيد الأخطاء والهفوات لكي تتلافى وقوعها، ومن ثم معالجتها إن حدثت بقصد عدم تكرارها .

4. قدرة النظام الرقابي على سرعة اكتشاف الانحراف: إن النظام الرقابي الجيد هو ذلك النظام الذي له القدرة على اكتشاف الأخطاء وتلافيها بالسرعة الممكنة. إذ كلما كان تلافي الأخطاء ميسورا كلما أمكن إيقاف الخطأ قبل أن يتسع ويتحول إلى مخاطر .

5. **الوضوح والمرونة:** والرقابة لابد من ان تكون واضحة وسهلة الإدراك من قبل من سيلتزم في تطبيقها وإلا عدت ضرباً من العبث، كما يتصف النظام الرقابي بالمرونة التي تجنبه الكثير من الجهود وتزيد من قدرته على مواجهة التغيرات في الظروف وتعينه على التأقلم معها إلى جانب مواجهته لتغيير الخطط.

المطلب الثاني: مبادئ الرقابة الادارية وأنواعها

الفرع الأول: مبادئ الرقابة الادارية

للرقابة الإدارية مبادئ عديدة نذكر منها: (المطيري، 2014)

1. **الاتصال التبادلي الفعال:** وهو توفير كافة الوسائل والأجهزة الاتصالية المستخدمة التي تسير وتسهل الربط بين كافة أطراف العلاقة الرقابية بين الرؤساء والمرؤوسين وإدارة وتقنيين وأخصائيين ورقابيين.

2. **علانية ووضوح الإجراءات الرقابية:** إن علانية الإجراءات الرقابية توفر لكافة أطراف العملية الرقابية من القائمين بها والخاضعين لها وعدم التعسف في استخدام أدواتها وأساليبها بالإضافة إلى تعزيز الثقة والتعاون والتكامل بين جهودهم لإنجاز أهداف الرقابة اما وضوح الإجراءات فيشمل وضوح تحديد خطة العمل الرقابي وسياسة وتحديد إعداد الوسائل والأدوات المناسبة لذلك وهذا لضمان ونجاح الرقابة وعمومية نتائجها.

3. **التنفيذ الفوري لمقترحات الرقابة الفنية:** إن النتائج والحلول التي تتوصل إليها الرقابة الفنية لا يمكن لغيرها تحقيقها لذلك لا بد من تواجد التنسيق والتفاعل التام بين الأجهزة الرقابية والإدارية والفنية منها وتنفيذ مقترحات هذه الأخيرة ولو تكن هناك لجان فنية لذلك

4. **تدعيم أجهزة الرقابة وتطويرها :** إن ضمان فاعلية الرقابة الإدارية تحتم إعادة النظر والمراجعة الدائمة لكافة الأدوات والوسائل وأساليب الأجهزة الرقابية المستخدمة وذلك بغرض الوقوف على مدى كفاءتها وصلاحياتها في تنفيذ مقتضياتها بما يلائم المرحلة الزمنية المطبقة خلالها والأعمال والعاملين الخاضعين لها بالإضافة إلى ضرورة مواكبتها لدرجة التطور والمحيط الداخلي والخارجي

5. **تحديد الوسائل والأهداف الرقابية:** من الواجب أولاً تحديد ما هو ضروري كما ونوعاً من الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل الرقابي لأنه لكل واحدة منها دورها الأساسي المتحكم وفاعلية خاصة بآثار ونتائج ويحكم ذلك معيار أن ملائمة طبيعة الأعمال الخاضعة للرقابة ونوعية العاملين المكلفين بها .
6. **تحديد نظام التقييم:** لا بد من تحديد المواقع التي يتم عندها تقييم الأداء لمعرفة ان كان هناك أي انحراف فإن ما كان ذلك الانحراف مهما استلزم الأمر تعديلاً قبل نتائج المراحل والعمليات اللاحقة، هذا كله لأجل المحافظة على استغلال أفضل الموارد في ذلك النشاط.
7. **مبدأ الفعل الصحيح:** إضافة إلى القيام بكل ما من شأنه القضاء على الانحراف في الأداء فيمكن للفعل التصحيحي أن تمتد إلى الوظائف الإدارية الأخرى: التخطيط والتنظيم والقيادة، إذ ما كان الأمر يتطلب تعديلاً فيها أي يكون السبب في ظهور الانحراف ليس قصوراً في التنفيذ مثلاً دائماً في الجوانب المرتبطة فيه من الوظائف الإدارية الأخرى .

الفرع الثاني: أنواع الرقابة الادارية

يقترح عبد الله عبد الرحمان النميان التصنيف التالي: (النيان، 2005)

1. **الرقابة المباشرة:** يتم هذا النوع من الرقابة من خلال الملاحظة الشخصية، حيث يقوم المسؤول بنفسه بمراقبة أعمال المرؤوسين والتفاعل معهم للحصول على المعلومات الضرورية وفهم ردود أفعالهم تجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور. تلعب هذه الطريقة دوراً مهماً ومستمرًا في مراجعة النتائج الفعلية. ومع ذلك، فإن الرقابة الشخصية تتطلب وقتاً طويلاً من المسؤول، مما قد يكون غير مناسب للمسؤولين في المستويات الإدارية العليا نظراً لانشغالهم بمهام أخرى. تعتبر الملاحظة الشخصية أكثر ملاءمة للمسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا أو الوسطى.
2. **الرقابة غير المباشرة:** في بعض الأحيان، قد يتعذر على المسؤول القيام بالملاحظات الشخصية لأعمال المشروع أو القسم التابع له، لذا يلجأ إلى الرقابة غير المباشرة من خلال التقارير الرقابية. تهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل، وتزداد فعاليتها إذا تم تقديمها بسرعة ودقة، مما يمكن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت

المناسب واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحه قبل أن يتسبب في مشكلة تؤثر على سير المشروع ككل.

أما حسب أهدافها، فتصنف الرقابة الى صنفين: (كمال، 2019)

1. **رقابة إيجابية :** وتحدد هذه الرقابة الانحرافات الايجابية ذات النفع لمعرفة اسبابها والاستفادة منها بشكل أكثر لتحقيق المنفعة منها مستقبلاً.
2. **رقابة سلبية :** وتسعى إلى تحديد الانحرافات السلبية ومعرفة الأسباب التي أدت اليها للعمل على علاجها وعدم الوقوع فيها ثانية.

و من حيث توقيت حدوثها تقسم إلى ثلاث أقسام: (نسرين، 2014)

1. **الرقابة الوقائية:** إن الأساس المعتمد لهذه الرقابة هو التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، هذا ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون وقوعه، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه ان يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة .
2. **الرقابة المتزامنة:** وهي الرقابة التي تعنى بحسن سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة .
3. **الرقابة اللاحقة:** إذ تقوم على مقارنة الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فوراً لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

المطلب الثالث: مقومات الرقابة الادارية

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية : (فريد، 2005)

1. وجود جهاز إداري كفاء: الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وتنفيذ الأعمال بكفاءة، وهذا يتطلب الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وتلبية الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها. لتحقيق الأهداف، يجب بذل جهود إدارية كبيرة، مما يستدعي وجود إدارة رشيدة مطلعة على الأسس العملية.
2. وجود هيئة الموظفين: الموظفون يشكلون الإدارة التي تحول الأهداف والخطط والإجراءات إلى كيان حي وفعال. بدون موظفين مدربين وذوي خبرة فنية وإدارية، يبقى التنفيذ مجرد اسم رنان دون مضمون حقيقي.
3. توفر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: استخدام أحدث الوسائل الآلية لتسجيل وتصنيف البيانات واستخراج النتائج يوفر العديد من الفوائد، أبرزها السرعة والدقة في تقديم البيانات المطلوبة. هذا مهم في مجال الرقابة، حيث تمكن السرعة والدقة والانتظام الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة.
4. توفر مجموعة من أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية: يجب أن تتوفر مجموعة من الأساليب التي يستخدمها الجهاز الإداري والموظفون في تنفيذ إجراءات الرقابة. اختيار هذه الأساليب يعتمد على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

وقد أشار الباحث ناجي ليتيم الى انه هناك بعض الشروط الواجب توفرها لكي تحصل على نظام رقابل جيد وفعال ومن أهمها: (ليتيم، 2022)

1. البساطة : يجب أن يكون النظام الرقابي بسيطاً بقدر الإمكان، فكلما قلت إجراءاته كلما سهل تطبيقه، وكلما قلت نسبة الخطأ في تنفيذه كلما أمكن للأفراد الذين ينفذونه فهمه بسهولة
2. يجب أن يعكس النظام طبيعة النشاط واحتياجاته: إن نظم الرقابة كثيرة ومتنوعة منها المعقد ومنها البسيط ومنها ما هي باهظة التكاليف ومنها ما هي تكاليفها منخفضة، وما يصلح للمنظمة العملاقة لا يصلح للصغيرة، ووسائل الرقابة المستخدمة في المنظمات الإنتاجية تختلف

عن تلك المستخدمة في المنظمات الخدمية، كما أن الكادر الرقابي يختلف من حيث المؤهلات والعدد من منظمة الأخرى تبعاً لحجمها وطبيعة نشاطها، وعلى العموم فإنه كلما كانت الوسائل الرقابية المستخدمة متناسبة مع طبيعة العمل واحتياجاته، كلما أدى إلى تحقيق الكفاءة في العمل الرقابي.

3. **سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:** إن نظام الرقابة الجيد والفعال هو الذي يتمكن من كشف الانحرافات قبل وقوعها بالفعل، ويعطي الإدارة فرصة اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع حدوث تلك الانحرافات، فإن لم يتمكن من ذلك فعلى الأقل يجب أن يؤمن سرعة وصول المعلومات إلى الجهة المسؤولة عن التصحيح، لكي يتمكن من علاج الموقف واحتوائه قبل استفحاله .

4. **الموضوعية:** كلما كان نظام الرقابة قائم على أسس ومعايير موضوعية فسيصبح النظام أكثر فاعلية، لأن عملية الرقابة ستكون واضحة المعالم للرئيس والمروؤوس على حد سواء، وعلى العكس من ذلك حين يكون النظام قائماً على أسس و معايير شخصية، لأن عملية الرقابة هنا ستكون عرضة للاجتهادات الشخصية.

5. **الثبات :** بصفة عامة يجب عدم إعادة التخطيط إلا في أضيق الحدود، فالتغير في الخطة الأصلية يتطلب إجراء تعديلات في جداول الإنتاج ، كما قد يتطلب إحداث تغييرات في نظام الرقابة، ونظام الرقابة الجيد يجب أن يتصف بالثبات، بحيث لا يكون من الضروري تعديله أو تغييره إذا أدخلت تعديلات عديدة بالخطة الأصلية، أو استبدلت بأخرى جديدة. (ليتيم، 2022)

6. **التنبؤ بالمستقبل:** تتميز نظم الرقابة المتطورة بالسرعة الفائقة مثل النظم الإلكترونية، حيث تتم عملية الرقابة في الحال، ولكن مع ذلك توجد فجوة زمنية بين لحظة كشف الانحراف وبين لحظة تصحيحه، وعلى الإداري الناجح أن يبحث عن الأسلوب الرقابي الذي يمكنه من التنبؤ بالانحراف في وقت بحيث تكون لديه فرصة إجراء التصحيح قبل وقوع المشكلة، وبالإمكان استخدام هذا المدخل في الرقابة النقدية، فالمدير المالي الجيد مثلاً هو الذي يستطيع أن يتنبأ باحتياجاته النقدية للفترة القادمة من خلال المعلومات التي ترد إليه عن التدفقات النقدية الداخلة إلى المنظمة والخارجة منها الحالية والمتوقعة، ثم يعمل على تحديد مصادر الحصول على المعلومات النقدية وتوفيرها لتلافي العجز المتوقع قبل حدوثه. (ليتيم، 2022)

7. المرونة : من متطلبات الرقابة الفعالة المرونة أي يجب أن يكون نظام الرقابة مرنا إلى درجة يأخذ في الاعتبار التغيرات البيئية غير المتوقعة، والرقابة المرنة تتم في ظل ظروف عدم التأكد وتساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة للمستغيرات أو استغلال فرص جيدة، أيضا من مقتضيات المرونة أن يكون النظام قادرا على الاستمرار في العمل عند حصول أي تغيير في الخطط الموضوعة أو حصول ظروف طارئة تتطلب تحديد تلك الخطط وتأجيل العمل بها، إن البرنامج الذي يتضمن عددا من الخطط الإدارية قد يفشل في بعض النواحي، وعلى نظام الرقابة أن يحدد هذا الفشل ويبلغ عنه ثم يستمر في العمل حسب الظروف الجديدة، والواقع إن الرقابة المرنة يمكن تحقيقها من خلال وضع خطط مرنة.

المبحث الثاني: تطبيقات الرقابة الادارية

المطلب الأول: اهمية وأهداف الرقابة الادارية

الفرع الأول: أهمية الرقابة الادارية

تبرز أهمية الرقابة الادارية فيما يلي : (امال، 2015)

1. هي الوظيفة التي تمكن المؤسسة من معرفة مدى تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
2. تساعد في التنبؤ بالمستقبل وتحديد الصعوبات المحتملة التي قد تواجه الخطة.
3. بدون الرقابة، تسود الفوضى في العمل بالمؤسسة، مما يسمح للأفراد بالعمل بشكل غير كفء.
4. تزيد الرقابة من الحماس، تشجع الكفاءات، وتسهم في تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة.
5. تضمن الرقابة أن العمل يتم بالشكل الصحيح وتُطبق القوانين بدقة.
6. تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والمادية، مما يمكنهم من مراجعة أداء مرؤوسيههم وتحديد الأداء الفعلي.
7. تكتشف الأخطاء فور وقوعها وتسرع في معالجتها في الوقت المناسب.

8. تضمن أن المرؤوسين والعاملين يقومون بالعمل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة.
 9. تضمن كفاءة المديرين وحسن إدارتهم.
 10. تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة.
 11. هي عملية ديناميكية شاملة ترتبط بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة، وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات، وتشمل جميع مدخلات المنظمة مثل الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط، ومخرجاتها، وتغطي جميع المستويات الإدارية.
 12. توحيد الأداء، مما يزيد من كفاءة المنظمة ويقلل من النفقات.
 13. تحافظ على موجودات المنظمة وتقلل الخسائر الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام.
 14. تساعد الإدارة في تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء.
- وعليه تبرز أهمية الرقابة الإدارية من خلال علاقتها مع الوظائف الإدارية في المنظمة، فالرقابة الإدارية لها علاقة وصل وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى وأن الرقابة تستخدم كافة المعلومات والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف، فهي تخدم كافة منظمات الأعمال العامة والخاصة على حد سواء وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأسس المعرفية للرقابة في الممارسات العملية، فالرقابة الإدارية أهمية بالغة في حياتنا في الوقت الذي ينادي الجميع بالشفافية ومعالجة الفساد الذي يأخذ أشكالا وأنواعا مختلفة، فكما قيل إن الفساد الإداري هو مصدر كافة أنواع الفساد وأن الرقابة الإدارية هي الآلية الرئيسة في معالجة أنواع الفساد المتعددة في عدد لا بأس به من المنظمات في واقعنا المعيشي والتنظيمي.
- (حسين، 2010)

الفرع الثاني: أهداف الرقابة الادارية

تتمثل أهداف الرقابة الإدارية في ما يلي : (الحربي، 2003)

1. حماية المصالح العامة حيث أنه يعتبر محور الرقابة .

2. توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية المصالح .
3. تحفيز ومكافأة العناصر الوظيفية التي ساهمت في كشف الانحرافات أو التقليل منها سواء عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها .
4. القضاء على بعض المشكلات التي تحد من كفاءة الأداء، كتدخل الاختصاصات وتنازع السلطات وطول الإجراءات.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق الرقابة الادارية وأدواتها

الفرع الأول: خطوات تطبيق الرقابة الادارية

ونميز بين المراحل التالية:

المرحلة الأولى : وضع المعيار أو الهدف

لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير . وغالباً ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام . كأن نحدد لرجل بيع حصة من المبيعات تبلغ 1000 دينار من منتجات المشروع شهرياً . أو قد يتم توجيه مدير الإنتاج بخفض النفقات بمعدل 4000 دينار أسبوعياً . ويمكن التعبير بشكل زمني عن معايير الأداء . مثال، ضرورة مضاعفة المبيعات خلال 10 أيام، أو إنجاز الخطة المقررة في الأول من أكتوبر 1998 . وهناك معايير كمية مثل توجيه مشرفي الإنتاج لإنتاج عدد محدد ومعلوم من وحدات المنتج (السلعة) خلال أسبوع . ويعد استخدام عدد ساعات العمل لكل وحدة من المنتجات مثالا آخر للمعيار الكمي . بينما توجد معايير أخرى يعبر عنها على ضوء الجودة، وهي غالبا ما يتم التعبير عنها على أساس معدلات الرفض لرقابة الجودة، أو على أساس رتب المنتجات المباعة (مثل رتبة A) ، أو على أساس الجودة المطلوبة أو التي يتم التنبؤ بها . (الموسوي، 2004)

المرحلة الثانية: متابعة وقياس الأداء الفعلي

وتتم هذه المرحلة في ضوء المعايير المحددة من قبل، وبعد إتمام تحديد المعايير تأتي مرحلة قياس الأداء الفعلي لما قد تم إنجازه من أعمال حيث يتوقف قياس الإنجاز على الهدف من العملية الرقابية ويأخذ أحد الاحتمالين إما أن يكون قياسا كاملا لكل أوجه نشاط العملية الإدارية أو جزئيا أو مرحليا

لعينة عشوائية أو قياساً فنياً لفترة زمنية محددة، وقياس الأداء وتقييمه له أساليب متعددة منها التقارير والملاحظة الشخصية. (صويص، 2020)

المرحلة الثالثة: تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها

وتتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج مع المقاييس المحددة، حيث يجب أن يكون بينهما تطابق وقد تكون النتائج أعلى أو أقل من المقاييس، ويكون للرئيس تقدير نسبة الانحراف المقبول. ويجب تحديد الانحرافات المعروفة وتحديد السبب الحقيقي لعدم مطابقة المقياس ليتم اتخاذ القرار المناسب. (صويص، 2020)

المرحلة الرابعة: التقويم والتصحيح

إذا كانت نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي بالأداء المخطط له لا يرقى المستوى الأداء المطلوب ولا يتوافق معه، ويتجاوز الاختلاف بينهما الحد المسموح به فيتطلب إعلام المنظمة بهذا الانحراف أو التفاوت لاتخاذ إجراء تصحيحي مناسب، ويكون التصحيح من خلال مراجعة الخطط، وإعادة توزيع المهام والمسؤوليات، وتعديل الطرق المستخدمة، وتدريب الموظفين وتأهيلهم، وتعديل التشريعات والأنظمة، وتعديل التقارير أو الأساليب الرقابية. (صويص، 2020)

الفرع الثاني: أدوات الرقابة الادارية

تستعمل الرقابة الإدارية من أجل بلوغ غاياتها عدة وسائل وأدوات تختلف باختلاف نوع وحجم نشاط المنظمة والغرض من هذه الوسائل هو تغيير سلوك الأفراد لأن السلوك الإنساني هو جوهر الرقابة الإدارية، ومن جملة هذه الأدوات: (ليتيم، 2022)

1. **الملاحظة الشخصية:** وهي من أهم وأبسط أدوات ووسائل الرقابة حيث يقوم الإداري أو المشرف عن طريقها من تحديد مدى تقدم العمل ، الطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا إليها ومدى اتفاقها مع المستوى المطلوب، وتتم الملاحظة في جميع أجزاء التنظيم بغرض ملاحظة طريقة الأداء وما يعثرها من أخطاء، ملاحظة نقاط الضعف والإهمال واقتراح بعض الحلول، التأكد من مناسبة الظروف السائدة مع دواليب الخطط والسياسات والأهداف، وكل هذه الملاحظات

لرؤساء في المستويات العليا معلومات وافية لتقييم الوضع وبذل جهود ضخمة لتدعيم جهود المرؤوسين. (ليتيم، 2022)

2. **القواعد، الإجراءات، الأوامر:** يستطيع الإداري عن طريق القواعد والأوامر والإجراءات أن يراقب السلوك الروتيني للأفراد، كما يستطيع أن ينمي طرق أداء معينة تحدد القواعد سلوك الأفراد والتي يؤدي تخطيها إلى تعريض حياة الأفراد في التنظيم إلى الخطر، أما الأوامر فإنها تخير الأفراد بما يفعلونه في ظل ظروف معينة وهي الظروف التي غالبا ما تتكرر وتحدث في أوقات بعينها، أما الإجراءات فهناك إجراءات معينة معمول بها ويلتزم بمقتضاها العاملون في التنظيم كالإجراءات المعمول بها في حالة التغيب عن العمل. (ليتيم، 2022)

3. **الإشراف:** هو مراقبة عمل الموظفين والعمال بغية توجيههم نحو الطريق القويم وذلك بإعطائهم الأوامر والتعليمات اللازمة واتخاذ كافة التدابير والاحتياطات التي تحافظ على حسن سير العمل وانتظامه، ويتم اختيار المشرفين على أساس معيار الجدارة والاستحقاق .

4. **التفتيش:** يهدف التفتيش إلى التأكد من تحقيق الغاية التي أنشئت الإدارة من أجلها والوقوف على مدى إنجاز الأعمال وسلامتها وقانونيتها وكشف مواطن الخطأ فيها وتعيين المسؤولين عنها، ويقضي التفتيش إلى وضع تقرير يتضمن الوقائع وتوصيات ومقترحات المفتش. (ليتيم، 2022)

5. **التقارير :** تعتبر التقارير من الوسائل الرقابية المعروفة في كل المنظمات وإن كانت تختلف من حيث الطول والقصر والأهداف، وقد تقتصر بعض التقارير على كلمة واحدة أو كلمتين كما قد تبلغ إلى عشرات المجلدات، فالتقرير يعد من طرف مختلف الدوائر والإداريين بأفضل طريقة فنية يجمعون فيها كل بيانات النتائج في شكل تقرير عن مدى تنفيذ الأهداف والخطط والمشاكل والمعوقات مع اقتراحاتهم، وهذا ما يوحى ويعطي صورة نهائية تلمم شتات الأمور على المدراء وتسهل عليهم من عملية اتخاذ القرارات والتدابير المناسبة المعالجة مختلف الانحرافات وتقييمها . (ليتيم، 2022)

6. **المراجعات والشكاوي:** وهي المقدمة من طرف ذوي المصالح إلى الإدارة المختصة لرفع الضرر والغبن الذي لحق بهم جراء التعسف والتجاوزات المنتهكة لحقوقهم، وتكون المراجعة استعطفية عندما تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي وتكون تسلسلية عندما يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر. (ليتيم، 2022)

7. **الميزانيات التقديرية أو التخمينية:** فالميزانية التقديرية أو ميزانية التخصيصات المالية هي أداة رقابة مهمة تستخدم لمراقبة تنفيذ الخطط وهذه التخصيصات تمثل تخطيط أولي لما تزمع أن تقوم به المنظمة، وهي تختلف عن ميزانية المصروفات والتي تعكس ما تم صرفه فعلاً. (ليتيم، 2022)

8. **الاستثمارات المقننة:** والمقصود بالاستثمار المقننة هو استثمار جاهزة تتضمن المعلومات الأساسية التي يجب أن يتضمنها الفحص والتدقيق، وتتحصر مهمة الرقيب بتثبيت النتائج التي توصل إليها والتوقيع على الاستثمار، وإذا كان نظام الرقابة ناضج قد يتضمن معلومات عن المؤشر الذي يتم فحصه والوضع السليم والطبيعي له، ثم حقل نتيجة الفحص بحيث يمكن مقارنة المؤشر مع الوضع الطبيعي واكتشاف إذا كان هناك الحراف أم لا. (ليتيم، 2022)

المطلب الثالث: معوقات الرقابة الادارية وسبل التغلب عليها

الفرع الأول: معوقات الرقابة الادارية

تعاني النظم الرقابية من مجموعة من المعوقات من أهمها: (الرزاق، 1999)

1. **الرقابة الزائدة:** فالعاملون يقبلون درجة معينة من الرقابة اذ زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها ويرجع ذلك الى رغبة العاملين في الإحساس بالمسؤولية الذاتية والتمتع بدرجة من الحرية في مواقع العمل.
2. **التركيز في غير محله:** تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
3. **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي المراقبة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلباً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
4. **عدم التوازن بين العائد والتكاليف:** قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء العاملين للنظم الرقابية.

5. **عدم الحيادية:** قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم ويحدث ذلك عندما تتدخل إحدى الإدارات لتفضيل معايير تتناسب أكثر مع مستويات ونظم الأداء بداخلها.

الفرع الثاني: سبل التغلب على معوقات الرقابة الادارية

يتعين توفير مجموعة من الطرق التي يمكن استعانة الرقابة الإدارية بها للتغلب على مختلف المعوقات ومن أهمها: (الحربي، 2003)

1. **تدعيم أجهزة الرقابة وتطويرها:** إن ضمان فاعلية الرقابة الإدارية تحتم إعادة النظر والمراجعة الدائمة لكافة الأدوات والوسائل وأساليب الأجهزة الرقابية المستخدمة، وذلك بغرض الوقوف على مدى كفاءتها وصلاحيتها في تنفيذ مقتضياتها بما يلاءم المرحلة الزمنية المطبقة خلالها والأعمال والعاملين الخاضعين لها، بالإضافة إلى ضرورة مواكبتها العملية والعلمية لدرجة التطور في المحيط الداخلي والخارجي . (الحربي، 2003)

2. **تشجيع العاملين على المشاركة في وضع النظام الرقابي:** يتحقق ذلك بأن يكون للعاملين صوت مسموع في تصميم وتعديل أجزاء النظام الرقابي الذي يؤثر عليهم بصورة مباشرة، وهذا من شأنه أن يجعلهم أكثر استعداداً لقبول النظام الرقابي وأفضل فهماً له. (الحربي، 2003)

3. **علانية ووضوح الإجراءات ومعايير الرقابة:** علانية الإجراءات الرقابية توفر لكافة أطراف العملية الرقابية من قائمين بها وخاضعين لها، عدم التعسف في استخدام أدواتها وأساليبها، بالإضافة للالتزام المستمر بتطبيق الضوابط والمعايير الموضوعية طيلة ممارسة هذه المهمة بعيداً عن المعايير الشخصية، بل التزاماً بأخلاق الحياد والتجرد والاستقلالية المهنية ومعايير المصلحة العامة وشروطها . (الحربي، 2003)

4. **استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:** هو أسلوب يتم من خلاله وضع الأهداف بطريقة تعتمد على المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالعاملين في ظل هذا النظام يعرفون تماماً الأهداف المتوقعة منهم وكيف يمكن تحقيقها، وما هي العوائد والمنافع التي تعود عليهم إذا نجحوا في ذلك. (الحربي، 2003)

الفرع الثالث: الرقابة الإدارية و أساليب تقييم الأداء الإداري

وتتعدد مفاهيم الاداء الإداري بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونها، فبالنسبة لمدير المنشأة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة، فالأداء الإداري مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى، لذا تواجه المنشأة في الأوقات الحرجة التي تمر بها بصعوبة في تحديد مفهوم الأداء، وقد أصبح هذا المفهوم معقداً أكثر وصعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في آن واحد. (بوخمخ، 2002)

من حيث تقييم الأداء الإداري في المؤسسات، تم استخدام أساليب عديدة بدأت مع التحليل المالي الذي لا يزال حتى اليوم يُعتبر من قبل بعض الباحثين الطريقة الوحيدة لقياس أداء المؤسسة. وفقاً لـ ، فإن "القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يتمثل G.P. Angelier في حساباتها، وهو ما تظهره سلسلة من النسب المالية." يرى بعض الباحثين أن الأداء الاقتصادي يتجلى في الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة معينة. ويُعد التحليل المالي كأسلوب لتقييم الأداء لا يمكن الاستغناء عنه لأنه يعكس جوانب معينة من نشاط المؤسسة، لكنه لا يمكن الاعتماد عليه وحده بسبب نواقصه، مثل إغفال الجوانب الإنسانية وعرض النتائج بشكل إجمالي لتفادي هذه النواقص، ظهرت المراجعة الإدارية (التسييرية) كأسلوب لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة. تشمل المراجعة تحليل وظائف التسيير، عمليات المؤسسة، سياساتها، وقراراتها. بعد هذا الأسلوب، تم اعتماد استخدام الأهداف والمؤشرات كأسلوب أكثر ديناميكية لتقييم الأداء، حيث يعتمد على مقارنة الإنجازات المحققة مع المؤشرات والأهداف المحددة مسبقاً. وكما يظهر من تعريفات الباحثين، يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداماً لأنه يسمح للمسيرين بتحديد ما يتوقعونه ويجعلهم أكثر موضوعية.. (الدليمي، 2018)

وسنقوم في مايلي بعرض أهم أساليب القياس المتداولة:

• بطاقة قياس الأداء المتوازنة:

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة ، ويطلق عليها أيضاً تسمية بطاقة الأهداف الموزونة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى الأداء الإداري، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف - إلى حد بعيد - على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن،

الأعمال الداخلية ... الخ). وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام 1990 عندما قررت مؤسسة Nortolan القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي (KPMG) والتي استغرقت لمدة سنة كاملة، وكانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات؛ بعد ذلك تواترت الدراسات والأبحاث العلمية حول بطاقة قياس الأداء المتوازنة مما دفع للفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال؛ كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة، وقد بين كل من الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة : (الداوي، 2010)

- التركيز على التنظيم ككل.
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء.
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

• لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء الإداري، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا، تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقصر على التعريف التالي : لوحة القيادة هي: " عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين القيادة أداء النشاط الذي يمارسونه " .

إذا نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة . لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً

لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسیر صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس الأداء، من أهمها: (الداوي، 2010)

- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.
- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين .
- أسلوب 360 :

للحد من الآثار السلبية لتقييم الأداء الإداري، بادرت بعض المؤسسات باستخدام مصدر يتسم بالشمول، و هو ما يطلق عليه 360 درجة. وكما هو واضح من اسم هذا الأسلوب، فإنه يهدف إلى إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة من كافة الزوايا الرؤساء المرؤوسين، الزملاء، بالإضافة إلى العامل نفسه، وعادة ما يبلغ عدد المقيمين 12 فردا ممن لهم علاقة مباشرة بعمل المرؤوس. ورغم أن تطبيق هذا الأسلوب في كثير من المؤسسات يقتصر على تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة، إلا أنه يمكن أن يمتد إلى الفئات الأخرى كما يظهر من نتائج دراسة قام بها " ريتشارد لبسنجر " من خلال استقصاء وجهه لمديري الموارد البشرية في كثير من المؤسسات الأمريكية، حيث بينت هذه الدراسة أن أسلوب تقييم الأداء 360 يستخدم بنسبة 35% في الإدارة العليا، 37 % في مستويات الإدارة الوسطى، و 11% في المستويات الدنيا من التنظيم. و مهما تعددت الأطراف التي بإمكانها إجراء التقييم، فينبغي في الأخير أن يعود الحكم النهائي للرئيس المباشر للأسباب التي سبق ذكرها، كما يجب أن يعطى العامل الفرصة لتقييم ذاته من خلال مقابلة التقييم، لأن عملية تسيير الأداء، تركز على هذا الاتجاه باعتبارها تقوم على الاتصال الدائم بين المشرف والعامل .ويمكن إشراك أطراف أخرى لزيادة موضوعية العملية، وتتمثل إجراءات تنفيذ التقييم في :غالبا ما تكون الإجراءات الأساسيةية لتنفيذ التقييم بسيطة روتينية، فيتم تقييم العامل من قبل المشرف بدون رأي للعامل (سرية) التقييم، إلا أن المؤسسات الناضجة تشترط حاليا أن يناقش المشرف تقييمه مع العامل، فيوقع الاثنان التقييم (علانية التقييم) (هروم، 2008)

- طريقة التدرج البياني:

والتي تتضمن بإعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام. (الهاجري، 2011)

• طريقة التدرج المعياري:

وتقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، غالبا ما يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة مستويات تبدأ ب (1) وتنتهي ب (5) أو (7). علما أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس ب (ضعيف) وتنتهي (متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم. (الهاجري، 2011)

خلاصة

في الختام، نجد ان الرقابة الإدارية ركيزة أساسية في بناء المؤسسات الناجحة والمستدامة، فهي تمكن المؤسسات من تحقيق الاستقرار والنمو بشكل مستمر من خلال مراقبة الأداء وتحسين العمليات، ومن خلال تبني أفضل الممارسات وتطوير السياسات والإجراءات، يمكن للمؤسسات تعزيز فاعليتها وزيادة قدرتها على تحمل التحديات والمنافسة في السوق، لذا، ينبغي أن تكون الرقابة الإدارية عملية مستمرة ومتكاملة في جميع جوانب الإدارة، مع التركيز على تطبيق أساليب الرقابة الذكية والمبتكرة التي تساهم في تعزيز الأداء وتحقيق التميز المستدام.

الفصل الثالث: الهيئات الرياضية

تمهيد

تلعب الهيئات الرياضية دورا محوريا في تعزيز الرياضة والنشاط البدني على المستويات المحلية والوطنية والدولية، فهي تشكل البنية التنظيمية التي تضمن تطوير الرياضة بأبعادها المختلفة، بما في ذلك الرياضة التنافسية والترفيهية، فضلا عن الرياضة المجتمعية والصحية، وتقوم هذه الهيئات بوضع السياسات واللوائح التي تنظم ممارسة الرياضة، وتوفير البنية التحتية اللازمة، ودعم الرياضيين في مسيرتهم من خلال التدريب والتمويل والمشاركة في البطولات، ونهدف من خلال هذا الفصل إلى استعراض دور الهيئات الرياضية في تعزيز الرياضة، وتسلط الضوء على أبرز التحديات التي تواجهها، واستكشاف الفرص المتاحة لتطوير هذا القطاع الحيوي.

المبحث الأول: ماهية الهيئات الرياضية

سنقوم من خلال هذا المبحث بالتعرف على ماهية الهيئات الرياضية انطلاقاً من مفهومها وأبعادها ووصولاً إلى مكوناتها ومبادئها.

المطلب الأول: مفهوم الهيئة الرياضية وأبعادها

الفرع الأول: مفهوم الهيئة الرياضية

تعرف الهيئات الرياضية على أنها هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من جميع الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجمها وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه. (زيد، 2019)، حيث يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه الهيئات والإمكانات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفؤة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجله، وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المؤسسات الرياضية يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع. (محمد ن.، 2020)

ويشير دافت و روبينز Daft Roppins إلى أن الهيئة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة ، وقد ذكر أيضاً دافت Daft أن : " الهيئة الرياضية هي جهة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة، (هرباجي، 2016) ونستطيع أن نميز بين الهيئات الرياضية وأيضاً يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين: (هرباجي، 2016)

- فلسفة الهيئة ونظريتها.

- السلوك التنظيمي.

وحسب سلاك Slack و بارنت Parent ، فإن الهيئة الرياضية هي تركيبة اجتماعية في قلب الصناعة الرياضية ، وتعتمد الهيئات الرياضية على تطبيق المعايير العلمية ومواصفات الجودة في

تطبيق جميع عناصر الإدارة على مشروعاتها، برامجها والنشاطات التي تؤديها وفقاً لفلسفتها ، وذلك بغرض تحقيق عنصر الفاعلية للإدارة وحتى تتميز بقدرتها على التكيف مع التغيير المستمر والتطور المتنامي والمتلاحق والحادث في كل مجال من مجالات الحياة المرتبطة بالرياضة العالمية على وجه الخصوص. (هرباجي، 2016)

الفرع الثاني: أبعاد الهيئة الرياضية

ونميز بين الأبعاد التالية:

أولاً: التكوين الاجتماعي:

المقصود به أن الهيئة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائفها، فضلاً عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة. (العزیز، 2020)

ثانياً : النشاط الممارس والأهداف:

تختلف طبيعة الهيئة الرياضية طبقاً لنوع النشاط الممارس وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة فالأنشطة تختلف عن الاتحادات وكذلك الرياضة في الشركات والجامعات والمدارس والقوات المسلحة أو الشرطة فكل جهة تختلف لطبيعة النشاط الممارس بداخلها عن الأخرى. (العزیز، 2020)

ثالثاً: النظام البنائي للهيئة الرياضية

الهيئة الرياضية تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل الهيئات المجتمعية الأخرى محددة البناء بحيث يكون مدرك وملموس تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لكافة الإدارات أو الأقسام. (متولي، 2021)

المطلب الثاني: مكونات الهيئة الرياضية ومبادئها

الفرع الأول: مكونات الهيئة الرياضية

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة أساسية يمكن تحديدها كآلاتي:

أولاً: البرامج

وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة، فهناك رياضة الأقوياء ورياضة المعاقين، الرياضة الموهوبين، أو على المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات. (بركاني، 2019)

ثانياً: المستفيدون

وهما لأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفئاتهم وفقاً للمراحل العمرية أو وفقاً لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، وأيضاً وفقاً لنتائج اختبارات الانتقاء والتي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية، أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشراف في برنامج معين. (بركاني، 2019)

ثالثاً: القادة (الإدارة)

ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقاً لقدراته ومؤهلاته وخبرته ولا شك أن الاختيار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال وحيث أن العمل في المجال الرياضي وهو في الأساس التعامل مع الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي: (بركاني، 2019)

- من هو القائد ؟
- ماذا يستطيع القائد ؟
- ماذا يريد القائد ؟

ويمكن ان نقسم درجات الادارة الى مايلي:

1. الإدارة العليا: وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة مايلي : (نعمان، 2010)

- تحديد الأهداف العامة للمشروع
- التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع.
- وضع الخطط طويلة المدى
- رسم السياسات والقواعد والقوانين
- التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية.

2. الإدارة الوسطى : وتلعب دورا وسطا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل مايلي : (نعمان، 2010)

- وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى.
- رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .
- وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية.
- تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.
- توجيه وتنسيق الأعمال.
- بث روح الفريق.
- الرقابة ومراجعة النتائج.
- وضع معايير الأداء.
- رفع تقارير دورية للإدارة العليا.
- المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا.

3. الإدارة المباشرة (المنفذون): وتمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الهيئة الرياضية والذين يشغلون وظائف التنفيذ. (نعمان، 2010)

رابعاً: المنشآت

ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات والأجهزة ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة عن تطوير واستحداث وتوفير الأمن والسلامة للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات. (بركاني، 2019)

خامساً: الميزانيات

تلعب الميزانيات دوراً أساسياً في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح وهي أيضاً التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقاً لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لا بد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعية. (بركاني، 2019)

الفرع الثاني: مبادئ الهيئة الرياضية

وتقوم الهيئة الرياضية على مجموعة من المبادئ كالاتي:

أولاً: مبدأ الهدف

لأن التنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق غايات معينة إذ لا بد من وجود هدف معين ومحدد لأي عملية تنظيم إداري، ويمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة. (قير، 2009)

ثانياً: مبدأ الوظيفة

تعد الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة حيث أن التنظيم يتم على أساس متطلبات الوظيفة في المنظمة ولا تتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تغير الموظفين الذين يشغلون هذه المنظمة. (قير، 2009)

ثالثاً: مبدأ وحدة الأمر

له عد مسميات منها (وحدة الرئاسة ، وحده القيادة ، ووحدة إصدار الأوامر) .. ويحوي هذا المبدأ أن يكون للموظف أو العامل قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات (قير، 2009)

رابعاً: مبدأ نطاق الإشراف

المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد. (قير، 2009)

خامساً: مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة

هو أن تحمل الموظف المسؤولية القيام بواجبات وظيفته ولا بد أن يقابله على ما يعين على تحمل هذه المسؤولية بإعطائه الحق في تقرير أولويات عمله والكيفية التي سوف ينجز بها هذا العمل، و يقصد بالسلطة : الحق في تكليف مرؤوسيه بأداء العمل ومسائلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء، ويؤكد هذا المبدأ على التساوي أو التناسب بين المسؤولية والسلطة حيث ليس من المنطق أن نحمل شخص مسؤولية عمل لم يمنح سلطة بشأنه . (البرنوطي، 2001)

سادساً: مبدأ التخصص وتقسيم العمل

ان أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل قد يكون هدف المنظمة أو مهمتها، ويمكن تقسيمه إلى أجزاء وتوزيعها بين الموظفين حتى وإن كان الفرد يستطيع أن يقوم بالعمل وحده إلا أن التقسيم يؤدي إلى انجاز العمل بسرعة أكبر وبشكل أفضل. (البرنوطي، 2001)

سابعاً: مبدأ المركزية واللامركزية

المقصود بالمركزية انها ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والاهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا، و المقصود باللامركزية هو نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة (البرنوطي، 2001).

ثامناً: مبدأ التفويض

قيام المدير أو الرئيس بمنح صلاحية أو صلاحيات لأحد مرؤوسيه أو مجموعة من مرؤوسيه لاتخاذ قرارات في مجالات محدد. (البرنوطي، 2001)

تاسعا: مبدأ التنسيق

يهدف التنظيم إلى تنسيق جهود الأفراد أو الجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها، والعمل على توفيق وتناسق وانسجام الجهود المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة. (البرنوطي، 2001)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الهيئات الرياضية

الفرع الأول: أهمية الهيئات الرياضية

لاخلاف حول أهمية الهيئات الرياضية كونها معنا وحولنا وكون الحديث عنها وافر جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا من خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذي نلتقي بهم أو نتفاعل معهم ، فالهيئات الرياضية: (فاروق، 2024)

- مراكز عمل وتعامل.
- الهيئات الرياضية ذاكرة الماضي
- الهيئات الرياضية محطات إنتاج الحاضر والمستقبل.
- الهيئات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة.

الفرع الثاني: أهداف الهيئات الرياضية

إن سياسة الدولة تجاه شبابها تعتبرهم امن رأس مال الأمة وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل ممارسة الرياضة البدنية بصفقتها عاملا من عوامل تجنيد الإنسان لمصادره الطاقوية، لذا فإن الدولة الجزائرية سعت من خلال انشاء الهيئات الرياضية الى تحقيق الأهداف التالية: (زيد، 2019)

- المساهمة في تعزيز مستوى التربية البدنية والرياضية لتطوير الشباب من خلال توفير الظروف الأساسية لتحقيق تنمية شاملة وكاملة عبر الممارسة الرياضية.

- تعزيز الروح الرياضية لمساعدة عدد كبير من المواطنين على المشاركة في الأنشطة البدنية والرياضية.
- ضمان تجهيز، إدارة، وصيانة المرافق الرياضية وكل ما يتعلق بها.
- التعاون مع جميع دور الشباب والرياضة في الولاية، والهيئات التنفيذية للولاية، والسلطات الجامعية والعسكرية، لتعزيز التربية والثقافة.
- دعم المنافسات الرياضية على المستويات المحلية، الوطنية، والدولية.
- التعليم والتدريب البدني والرياضي في المؤسسات الدراسية الجامعية والعسكرية.
- تأهيل الكوادر الرئيسية لخدمة الحركة الرياضية على مستوى كل ولاية.

المبحث الثاني: منهج عمل الهيئات الرياضية

في هذا المبحث سنتعرف على مناهج عمل الهيئات الرياضية، بداية بالتعريح الى اشكالها ووظائفها، ومن ثم التعرف على مختلف المشاكل والمعوقات التي تعترض السير الحسن لعملها وتحقيقها لأهدافها، وفي النهاية ادرجنا مجموعة من الحلول والطرق المتبعة لحل هاته الأزمات.

المطلب الأول: أشكال الهيئات الرياضية

التنظيم الجديد للنشاط البدني والرياضي يجعل من الهيئات الرياضية تشتمل على هيئات حكومية وأخرى أهلية:

أولا: الهيئات الرياضية الحكومية

وهي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة وتسيير النشاطات البدنية الرياضية، منها وزارات الشبيبة والرياضة، هيئات عامة للشباب والرياضة، مديرية الشباب والرياضة، أو مؤسسات حيث تختلف التسمية من دولة لأخرى. (هرباجي، 2016)

وفي مايلي سنفصل في مديرية الشباب والرياضة باعتبارها محل دراستنا:

تعتبر مديرية الشباب والرياضة مصلحة من المصالح غير الممركزة ومن الهيئات الادارية العمومية التابعة للدولة ذات إقليم ولائي تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة وذات ذمة مالية وإدارية ولها مؤسسات شبانية رياضية تحت وصايتها تقوم بتنفيذ مخططاتها الادارية والعملية من نشاطات رياضية وثقافية

وعلمية وكل هيئة إدارية مرت مديرية الشباب والرياضة بمراحل وفقا للتغيرات والتطورات الحاصلة للقطاع، فانطلقت من مديرية فرعية إلى مصلحة من مصالح الولاية إلى مديرية ولائية مستقلة بذمة مالية وتعدادها البشري، و تتكون مديرية الشباب و الرياضة من المصالح التالية: (هزرشي، 2014)

- مصلحة الادارة و التكوين
- مكتب الموارد البشرية والاحصاء
- مكتب الميزانية و الاستثمار
- مصلحة ترقية
- مكتب الاتصالات وترقية حركة الجمعيات
- مكتب ترقية مبادرات الشباب والاندماج الاجتماعي المهني
- مكتب النشاطات الثقافية و العلمية في الوسط الشباني
- مصلحة ترقية النشاطات البدنية والرياضية
- مكتب الممارسات البدنية والرياضية
- مكتب ترقية حركة الجمعيات الرياضية

و تعمل مديرية الشباب والرياضة على التنسيق بين القطاعات المعنية بانشغالات الشباب كما تقوم بعملية المتابعة والمراقبة لنشاطات خاصة بالشباب، ويتمثل نشاط المديرية على الخصوص في مايلي (هزرشي، 2014):

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات و الآجال المقررة .
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتعبير و تنشيطها ومتابعة تنفيذها .
- ترقية الحركة الجماعية للشباب و الرياضة و كذا هياكلها و تطويرها وتنظيمها .
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجماعية وتجديد معارفهم و تحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به .
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية .

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و استغلالها و تسييرها
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجماعية الرياضية و الشبانية .
- ضمان متابعة برامج الاستثمار و إنجاز الهياكل الأساسية و كذا تقييسها وتصديقها وصيانتها و حفظها .
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف .
- متابعة البرامج المقررة في ميدان الإدماج الإجتماعي والمهني للشباب بالتنسيق مع السلطات والهيئات المحلية .
- العمل بالتنسيق والتواصل الدائم مع ديوان مؤسسات الشباب وديوان المركب المتعدد الرياضات.

ثانيا : الهيئات الرياضية الخاصة (غير الحكومية)

تعد الهيئات الرياضية الخاصة أو الأهلية الجماعات ذات تنظيم مستمر تضم أشخاصاً عدة، سواء كانوا طبيعيين أو اعتباريين، وتمثل الجزء الأكبر من ممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع بسبب تنوعها وانتشارها. تتميز هذه الهيئات بأنها وحدات تحمل طابعاً رياضياً اجتماعياً وثقافياً صحياً وترويحياً. مع التحولات الاقتصادية الحديثة والانتقال إلى نظام الرأسمالية، أصبحت تلك الهيئات ذات طبيعة اقتصادية تجمع بين عوامل الإنتاج المادية والمعنوية بشكل متكامل، و قد صنفَت الهيئات الرياضية الخاصة إلى:

(هزشي، 2014)

- اللجان الأولمبية
- الاتحادات الرياضية
- الأندية الرياضية
- مراكز الشباب والرياضة
- جمعيات الأنشطة الرياضية.

المطلب الثاني: وظائف الهيئات الرياضية

تؤدي الهيئات الرياضية كغيرها من الهيئات والمؤسسات وظائف متعددة، ندرجها كالآتي:

أولاً: وظيفة الإنتاج

تعمل هذه الوظيفة على تحويل المواد الأولية من مادتها الخام إلى مادة قابلة للإستهلاك أو الإستعمال.
(بوطالبي، 2021)

ثانياً وظيفة التموين

تعمل على توفير المواد الأولية التي تستخدم في عملية الإنتاج كما تهتم بتحسين عملية التخزين ودراسة البدائل التموينية الهامة التي تميزها خفض التكلفة وربح الوقت. (بوطالبي، 2021)

ثالثاً: وظيفة التمويل

تعمل على تدبير الأموال اللازمة للمشروع الرياضي سواءاً بالأموال الخاصة أو الديون والعمل وفق إستراتيجيات تمويلية مبنية على أسس مالية علمية تهدف إلى ترشيد النفقات والإيرادات. (بوطالبي، 2021)

رابعاً: وظيفة التوزيع

أو ما يسمى بقسم المبيعات حيث تعمل هذه الوظيفة على إيصال السلع والخدمات الرياضية من المؤسسة إلى المستهلك الأخير بطرق مباشرة وغير مباشرة وتطبيق أسلوب التجارة الإلكترونية.
(بوطالبي، 2021)

خامسا: وظيفة الإدارة

تعمل على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف والرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية والإعلامية وتوحيد جهود المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة كما تتخذ القرارات وتشرف على عمليات التقويم والتقييم لأنشطتها. (بوطالبي، 2021)

سادسا : وظيفة الإدارة المالية

يلعب قسم الإدارة والمالية في أي مؤسسة دورا أساسيا عمليا من خلال توفير الأموال اللازمة لتغطية النفقات والمصاريف المختلفة للمشروع الرياضي ودورا وظيفيا من خلال المحاسبة العامة والتحليلية والتسيير المالي بمقاييس علمية و دورا هاما لرسم السياسات المالية المختلفة .

سابعا: وظيفة التسويق

التسويق هو علم يهتم بالتصميم و التجميع والتحليل المنظم للبيانات التي تخص رغبات وحاجات المستهلكين وإخراجها في شكل تقارير وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد من المستهلكين وإيجاد حلول مرتبطة بالأوضاع التسويقية التي تواجهها المنشأة. (بوطالبي، 2021)

ثامنا: مصلحة الموظفين

تهتم بشؤون العمال من حيث توظيفهم وتكوينهم وتدريبهم والأجور والترقية والتحفيز والأمن والسلامة والتطوير الذاتي للموظفين. (بوطالبي، 2021)

تاسعا: وظيفة الإتصال والعلاقات العامة

تهتم بدراسة العلاقة الاتصالية للمؤسسة الرياضية سواء الداخلية بين القمة " الإدارة " والقاعدة وهم الموظفين والعلاقات الرسمية والغير الرسمية وتطبيق ما جاءت به العلاقات الإنسانية كمدارس وضعية أو ما جاءت به الديانات من أخلاق ومثل أسمى لترسيخ العلاقات الطيبة خدمة للمؤسسة والموظفين والمجتمع هذا من جهة، ومن جهة ثانية العلاقات الخارجية التي تنظم المعاملات مع كل المتعاملين مع

المؤسسة الرياضية والعمل أيضا على ترشيدها واختيار قنوات الإتصال الفعالة والهادفة. (بوطالبي، 2021)

المطلب الثالث: معوقات السير الحسن لعمل الهيئة الرياضية وسبل التغلب عليها

الفرع الأول: معوقات السير الحسن لعمل الهيئة الرياضية

تواجه الهيئة الرياضية مجموعة من المعوقات التي تعرقل السير الحسن لعملها، نذكر منها مايلي: (العلي، 2018)

- تعارض المصالح والأهداف داخل الهيئات الرياضية .
- ضعف الدعم المادي الحكومي للمجال الرياضي.
- عدم وجود تجديد وابتكار في خطط وبرامج الهيئات الرياضية.
- عدم التعامل الصحيح مع مؤشرات الأزمة.
- ضعف وسائل الاتصال بسبب وجود الأزمات في المجال الرياضي.
- تضارب الأهداف التي يضعها القائمون بإدارة الهيئة الرياضية.
- عدم تماشي اللوائح والقوانين في المجال الرياضي مع نظام الاحتراف.
- زيادة وتعدد الأنشطة بالهيئات الرياضية بما لا يتلاءم مع إمكانيات الهيئة .
- تعد الأخطاء الإدارية داخل الهيئات الرياضية.
- التناول الإعلامي للأزمات في المجال الرياضي بطريقة سلبية ما يؤدي إلى تصاعد الأزمة .
- ضعف مستوى القيادات الإدارية بالهيئات الرياضية.
- ملائمة النظم الإدارية المتبعة داخل الهيئات الرياضية للأهداف الموضوعية.
- غموض بعض القرارات بالهيئات الرياضية المؤدية إلى الفشل في التنفيذ.

الفرع الثاني: سبل التغلب على مختلف المعوقات

في مايلي مجموعة من الاجراءات الواجب على الهيئة الرياضية اتباعها لإدارة وحل مختلف الازمات التي تواجهها: (العلي، 2018)

- العمل على وضع الأزمة تحت السيطرة قدر الإمكان .

- تحجيم الأزمة وعدم اتساع نطاقها .
- وضع خطط إدارة الأزمة على أسس موضوعية من خلال منظور محدد لطبيعة الأزمة .
- تحديد أسلوب التعامل مع الأزمة هل بشكل كلي ام تجزئتها والتعامل مع كل جزء على حدة.
- تطبيق مبدأ المرونة أثناء إدارة الأزمة نظرا للمتغيرات المتسارعة والمفاجئة التي تحدث أثناء حدوث الأزمة .
- تحديد مدى تأثير الأزمة هل تأثير كلي أم جزئي.
- تشجيع روح التضامن والتعاون والعمل الجماعي بين أفراد الأزمة.
- اختيار متحدث رسمي عن الأزمة .
- تحديد الأفراد أو الجهات التي يمكن ان تساعد في حل الأزمة بصورة مباشرة وفورية.
- إصدار أوامر وقرارات سريعة فور حدوث الأزمة للعمل على احتوائها.
- تحديد تأثير عامل الوقت على إدارة الأزمة .
- وضع آلية لسرعة الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإدارة الأزمة .
- إعطاء التوجيهات للهيئة الرياضية فيما يخص التعامل مع الأزمة القائمة .
- تكليف الخبراء المتخصصين الأكاديميين في مجال الإدارة الرياضية بتحليل الأزمة وإعداد تقارير عن كيفية مجابتهها.
- تنظيم مجموعات عمل من الخبراء الإداريين بالمجلس والخبراء الإداريين بالهيئة الرياضية .
- استئثار الفكر من خلال عرض الأزمة وطرح القرارات التي يمكن ان تحتوي الأزمة.
- التنسيق مع وسائل الإعلام للاتفاق على كيفية تغطية الأزمة وحجم ونوع المعلومات المستهدف تفصيلها.
- القيام بالزيارات الميدانية لتبادل الآراء حول الأزمة الماثلة والتعاون والمشاركة في المعلومات .

خلاصة

في ختام هذا الفصل، نجد أن الهيئات الرياضية تلعب دوراً هاماً في تعزيز الرياضة على جميع المستويات، فمن خلال تنظيمها ودعمها للأنشطة الرياضية، تسهم هذه الهيئات في تحسين الصحة العامة، وتعزيز الروح الرياضية، وبناء مجتمع أكثر نشاطاً وتماسكاً، كما أنها توفر منصة للرياضيين لتحقيق أقصى إمكاناتهم، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مما يعزز من مكانة الرياضة في المجتمع ويعكس قيم التنافس الشريف والعمل الجماعي.

وعلى الرغم من التحديات التي تواجهها الهيئات الرياضية باختلافها، فإن الفرص المتاحة لتطوير هذا القطاع واسعة ومتعددة، ويتطلب النجاح المستدام تعاوناً وثيقاً بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الحكومات، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، فمن خلال تبني سياسات واستراتيجيات مبتكرة، يمكن للهيئات الرياضية أن تستمر في تقديم إسهامات قيمة تعود بالنفع على الأفراد والمجتمعات.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد :

في دراسته الميدانية يتبع الباحث أسس العمل المنهجي كونه جد ضروري فهو يعمل على رسم الطريق الصحيح لمراحل بحثه و كذلك اختيار المنهج و هذا وفقا لطبيعة المشكلة المراد دراستها و من خلال بحثنا عملنا على وضع الدراسة الاستطلاعية للبحث و المجال الزماني والمكاني كذا الخصائص السيكومترية للأداة و هي الصدق والثبات مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم و أدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني ،أما الفصل الثاني من هذا الجزء التطبيقي فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية

إن الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة الوسائل للظاهرة موضوع الدراسة، كانت زيارتنا بداية لمديرية الشباب و الرياضة و تكلمنا مع مديرها من أجل تسهيل قيامنا بالدراسة الميدانية حيث تمت الموافقة وقد قمنا بالتأكد من خلالها أن هذا الموضوع ملائم للدراسة وأيضا من تحديد:

- حجم المجتمع الأصلي للدراسة و التعرف على أفراد المجتمع و مميزاتهم و خصائصهم.
 - معرفة مدى صلاحية و تناسب أداة الدراسة مع عينة الدراسة .
 - التأكد من مدى فهم الأسئلة المطروحة في الاستبيان و مدى صلاحيتها و تماشيها مع متطلبات الدراسة.
 - جمع و تحصيل المعلومات و الإحصائيات بطريقة دقيقة.
 - المعرفة المسبقة بظروف إجراء الدراسة الميدانية.
- هذا جعلنا على اتصال بمجتمع البحث و الاحتكاك مباشرة به من اجل تقادي الصعوبات و العراقيل التي من شأنها أن تواجهنا
- * **المجال المكاني:** مديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة.

المبحث الثاني: الدراسة الأساسية

المنهج المتبع

المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي ذلك المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثا، أو قضية موجودة حاليا، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها.

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في و يتكون من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة.

و حسب مرسلي، 2005 : "يقصد بمجتمع البحث مجموع الوحدات التي سيتم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات لكي تثبت مصداقيتها على اختيار" (ص 20)

العينة: لصغر حجم المجتمع الإحصائي الأصلي استخدمنا أسلوب الحصر الشامل من أجل إعطاء مصداقية لنتائج دراستنا، وبالتالي فإن عينة البحث تتكون من 40 فردا.

وقد تم تسليم الاستبيان و شرحه لبعض موظفي في المديرية عن طريق المقابلة، و قد تم توزيع 50 استمارة استبيان و استرجاع 40 استمارة وفق الجدول التالي:

جدول رقم 01 : عينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	50	100%
عدد الاستثمارات غير المسترجعة	10	20%
عدد الاستثمارات الملغاة	0	0%
عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة	40	80%

من خلال الجدول نلاحظ أن إجمالي الاستثمارات الموزعة هي 50 استمارة ، منها 40 تم استرجاعها وهو ما يمثل نسبة 80% من حجم العينة المختارة ، في حين أن الاستثمارات التي لم يتم استرجاعها تمثل نسبة 20% من إجمالي العينة المختارة أي ما يعادل 10 استثمارات.

المبحث الرابع: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

- **الحدود المكانية :** تحاول هذه الدراسة استقصاء آراء من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة.

- **الحدود الزمنية :** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين تاريخ توزيع استمارة الاستبيان وتاريخ استلام آخر استمارة (شهر مارس إلى شهر ماي 2024).

المبحث الخامس: أدوات الدراسة المستعملة

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان، كونه يفيدنا في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا، حيث قمنا بإعداد استمارة يتم تعبئتها من طرف عينة الدراسة.

استمارة الاستبيان تعد من الأدوات الأساسية لجمع المعطيات البيانية، فهي من أكثر الأساليب شيوعاً لأنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لأن هذه المعلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل لذلك.

تم إعداد الأسئلة انطلاقاً من مشكلة البحث وتساؤلاتها المتعلقة بها إضافة إلى الجانب النظري ومن خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو مواضيع قريبة منه بعدها قمنا من التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه في صورته الأولى على أساتذة محكمين وهم ثلاثة أساتذة بمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالبويرة و ذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صحتها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة وقد استدعى الأمر إجراء بعض التغييرات لوضع الاستبيان في صورته النهائية من خلال تغيير بعض العبارات وحذف أخرى بناء على توصية الأساتذة المحكمين.

تتكون استمارة الاستبيان من 31 سؤالاً ، موزعة في 3 محاور :

- المحور الأول : دور الأدوات و وسائل الرقابة المتبعة في تطوير الأداء داخل الهيئة الرياضية ، يضم 14 سؤالاً .
- المحور الثاني : أهم التحديات التي قد تواجه الهيئة الرياضية في تفعيل وظيفة الرقابة، و يضم 10 سؤالاً
- المحور الثالث : دور الرقابة الإدارية الحالية الممارسة لتطوير دور مديرية الشباب و الرياضة ، و يضم 7 أسئلة .

أ-إجراءات الصدق والثبات:

و قد تم عرض استمارة الاستبيان بكافة فقراتها على مجموعة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة ،لقد تم اختبار ثبات الاستبيان لأنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، و بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، لإثبات ذلك يتم استخدام كل من معامل الثبات أو المحك ألفا كرونباخ و معامل الصدق الذي

يساوي جذر معامل الثبات كما قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي و الجدول التالي يظهر لنا نتائج معاملات الثبات و الصدق للدراسة .

جدول رقم 02: نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) و معامل الصدق الخاص باستبيان دور وظيفة الرقابة في تطوير عمل الهيئة الرياضية

العدد	معامل الصدق	عدد الفقرات	تقييم
معامل الثبات قيمة (a) ألفا كرونباخ	0.77	0.87	31
دور وظيفة الرقابة الإدارية في تطوير عمل الهيئة الرياضية	جيدة جدا		

المصدر : من إعداد الطالب وفق برنامج spss

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للدراسة ككل و لمحاورها أكثر من 50 % و قريبة جدا من 100% و هي قيم جيدا جدا ، أما فيما يخص قيم معامل الصدق هي أيضا كبيرة جدا دليل على صدق إجابات المبحوثين و على هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية جدا بين عبارات الاستبيان.

ب - صدق الاتساق الداخلي لعبارة الدراسة: كانت موضحة كما يلي

الجدول رقم (03) : يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي

الرقم	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	هل توجد رقابة على مستوى هيئتك الرياضية	0,780**	0,01
2	هل هناك فائدة من وظيفة الرقابة	0,836**	0,01
3	هل تحرص وظيفة الرقابة على تطوير كفاءة الهيئة الرياضية حسب وجهة نظرك	0,848**	0,01
4	هل هناك علاقة بين انخفاض الرقابة و تطور الأداء داخل الهيئة الرياضية	0,585*	0,04
5	هل هناك علاقة بين وظيفة الرقابة المشددة و النتائج السلبية للهيئة الرياضية	0,676**	0,00

0,04	*0,585	هل الرقابة المباشرة تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية	6
0,00	**0,697	هل الرقابة عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية	7
0,00	**0,686	هل الرقابة عن طريق التقارير الشهرية تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية	8
0,00	**0,957	هل الرقابة عن طريق الزيارات المفاجئة يزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية	9
0,00	**0,804	هل لعملية التفتيش و المتابعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء الهيئة الرياضية	10
0,00	**0,990	هل لعملية الإشراف و المراجعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء الهيئة الرياضية	11
0,00	**0,869	هل تحديد المهام داخل الهيئة الرياضية يساهم في نجاح وظيفة الرقابة	12
0,00	**0,917	هل التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابة معتمدة من طرف هيئتك الرياضية	13
0,00	**0,676	هل تواجه الإدارة مشاكل في عملية الرقابة داخل مديرية الشباب و الرياضة	14
0,00	**0,979	هل تؤثر أساليب الرقابة الإدارية على العاملين من حيث جودة العمل المقدم	15
0,00	**0,990	هل التوعية و تثقيف الإداريين له دور في تحقيق وظيفة الرقابة	16
0,00	**0,676	هل تؤثر الرقابة الصارمة على أداء العاملين و بالتالي أداء الهيئة الرياضية	17
0,00	**0,917	هل تدريب و تعليم الكوادر الإدارية لازم لإنجاح وظيفة الرقابة	18
0,00	**0,804	هل التطورات التكنولوجية السريعة تؤثر في تنفيذ مخطط وظيفة الرقابة داخل هيئتك الرياضية	19
0,04	*0,548	في نظرك هل تكلفة مخطط الرقابة في هيئتك كافي لإنجاح عملية الرقابة	20
0,00	**0,831	هل تستعين إدارتك بالمختصين الفنيين لرقابة نشاطات هيئتك الرياضية	21
0,00	**0,611	هل يواجه مخطط وظيفة الرقابة على مستوى هيئتك تحديات في التوافق	22
0,00	**0,957	هل النظام الرقابي المطبق على مستوى هيئتك يساعد في رفع الكفاءة	23
0,00	**0,754	هل يتم استخدام التقنيات الرقابية الحديثة على مستوى هيئتك الرياضية	24
0,00	**0,979	هل تعمل الرقابة الادارية الحالية على كشف الأخطاء و الانحرافات داخل هيئتك الرياضية	25

26	هل مخطط الرقابة الحالي في هيئتك يساهم في منع تكرار الوقوع في نفس الأخطاء و الانحرافات	**0,916	0,00
27	هل هناك رقابة بين مختلف المصالح الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة	**0,912	0,00
28	هل هناك قوانين ردعية للمخالفين لعملية الرقابة	**0,803	0,00
نتيجة (دور وظيفة الرقابة الادارية في تطوير عمل الهيئة الرياضية)			
		**0,860	0,00

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه وجود علاقة طردية موجبة و قوية دالة إحصائياً بين عبارات الدراسة عند مستوى دلالة اقل من 0,05 و معنى ذلك وجود ارتباط قوي بين عبارات الدراسة مما يؤكد الدور الايجابي و القوي للرقابة الإدارية في تحسين مستوى عمل الهيئة الرياضية (مديرية الشباب و الرياضة) لولاية البويرة.

خلاصة :

تساعد الإجراءات الميدانية للبحث العلمي على ترتيب البحث بطريقة منهجية و كذاك تساهم في تسيير النتائج المتحصل عليها ،وقد اتبعنا في جمع البيانات على الاستمارة الاستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي .

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

إن متطلبات البحث العلمي تقتضي عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وعلى أساسها نجسد العلاقة الوظيفية بينها و بين الجانب النظري.

والهدف الرئيسي لهذا الفصل هو تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية يمكن الاعتماد عليها وفي الأخير نختم الفصل بالنتائج العامة المتوصل إليها.

المبحث الأول: عرض و تحليل النتائج

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج المحور الأول : دور الأدوات و وسائل الرقابة

المتبعة في تطوير الأداء داخل الهيئة الرياضية

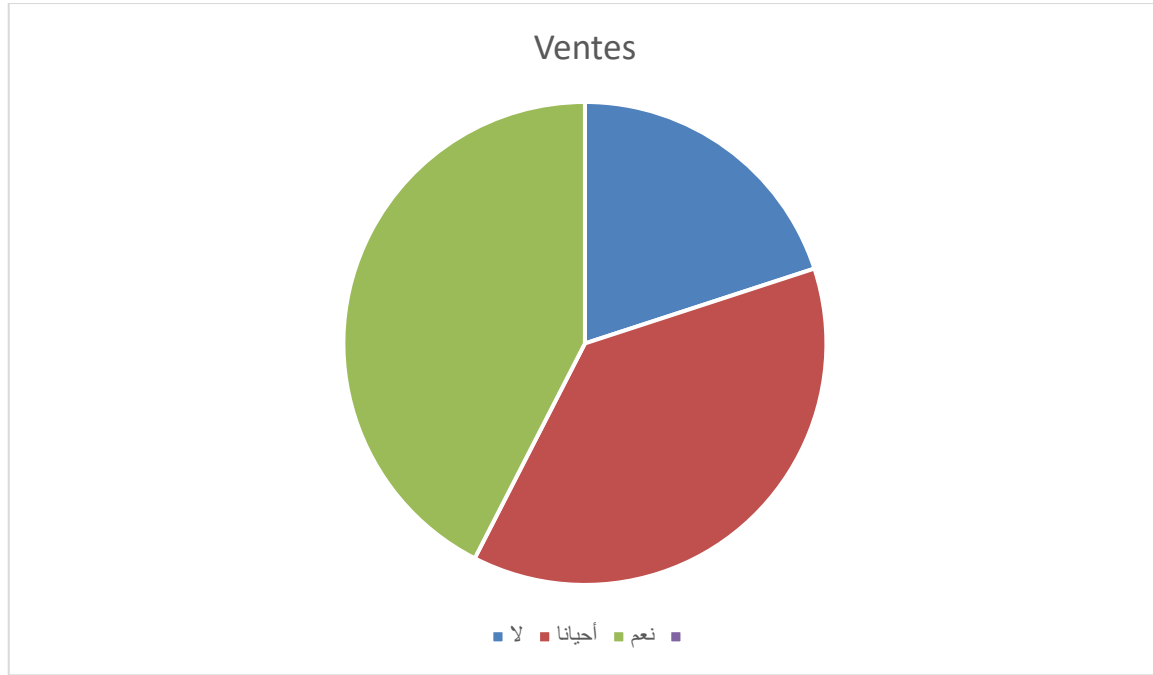
السؤال الأول : هل توجد رقابة إدارية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة ؟

الهدف من السؤال هو معرفة و تحديد هل الرقابة الإدارية موجودة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة

جاء الجدول التالي موضحا لنتائج الإجابات :

جدول رقم 03: يوضح هل توجد رقابة إدارية على مستوى هيئتك الرياضية

النسبة	التكرار	التوزيع هل توجد رقابة على مستوى هيئتك الرياضية
20,0%	8	لا
37,5%	15	أحيانا
42,5%	17	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 42,5% من المبحوثين يؤكدون على وجود رقابة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة ، تليها 37,5% من المبحوثين يؤكدون على وجود رقابة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة أحيانا ، ثم تليها نسبة 20% ينفون ذلك .

منه نستنتج ان: أن نظرة العاملين للرقابة من حيث تطبيقها متذبذبة.

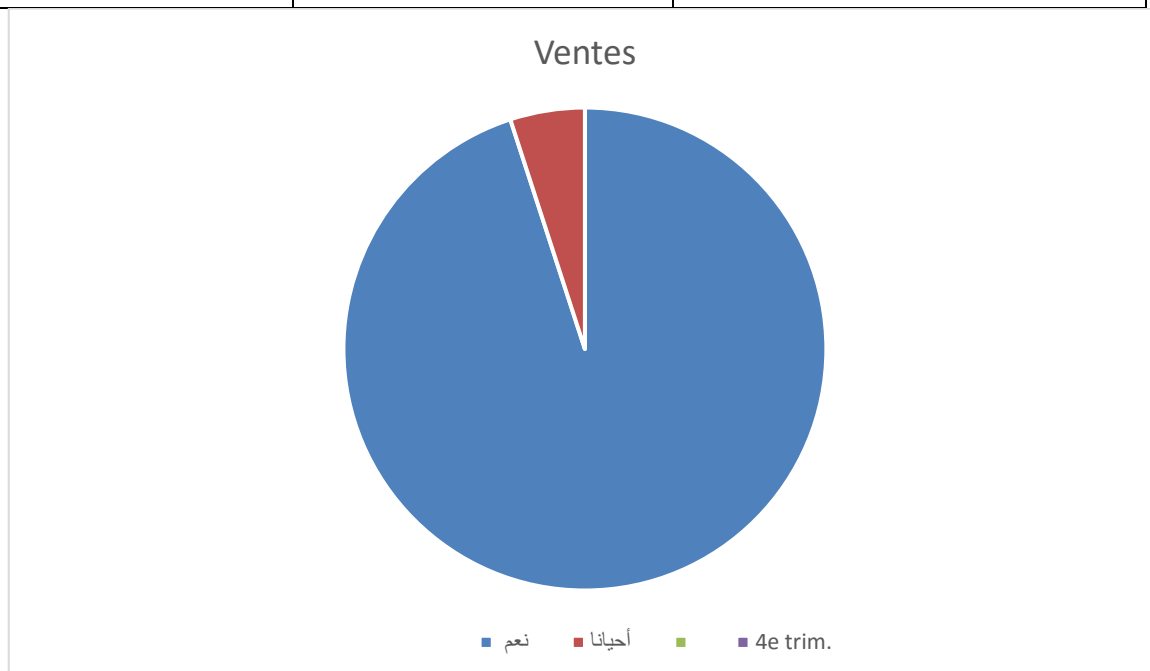
السؤال الثاني : هل هناك فائدة من وظيفة الرقابة الإدارية ؟

الهدف من السؤال تحديد رؤية العامل لوظيفة الرقابة و فائدتها

جاء الجدول التالي موضحا لنتائج الإجابات

جدول رقم 04: يوضح هل هناك فائدة من وظيفة الرقابة الإدارية

النسبة	التكرار	التوزيع هل هناك فائدة من وظيفة الرقابة
5,0%	2	أحيانا
95,0%	38	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 95,0% من المبحوثين يؤكدون على وجود فائدة من وظيفة الرقابة الإدارية ، تليها 5,0% من المبحوثين يؤكدون على وجود فائدة من وظيفة الرقابة الإدارية أحيانا.

و منه نستنتج : أن عاملين في مديرية الشباب و الرياضة يرون ضرورة الرقابة و أهميتها في تطوير العمل .

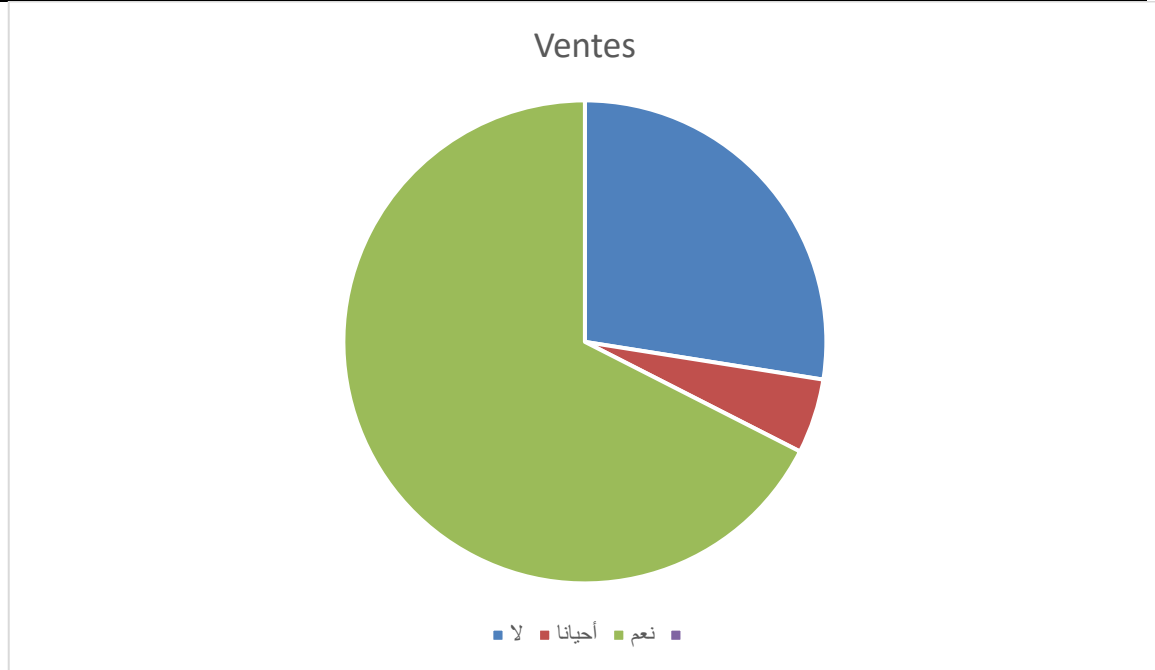
السؤال الثالث : هل تحرص وظيفة الرقابة الإدارية على تطوير كفاءة الهيئة الرياضية حسب وجهة نظرك؟

الهدف من السؤال هو تحديد الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في رفع الكفاءة داخل العمل

جاء الجدول التالي موضحا لنتائج الإجابات

جدول رقم 05: يوضح هل تحرص وظيفة الرقابة على تطوير كفاءة الهيئة الرياضية حسب وجهة نظرك

النسبة	التكرار	التوزيع هل تحرص وظيفة الرقابة
%27,5	11	لا
%5,0	2	أحيانا
%67,5	27	نعم
%100	40	المجموع



يوضح الجدول أن 67,5% من المبحوثين يؤكدون على حرص وظيفة الرقابة على تطوير كفاءة الهيئة الرياضية حسب وجهة نظرهم، تليها نسبة 27,5% من المبحوثين ينفون حرص وظيفة الرقابة على تطوير كفاءة الهيئة الرياضية حسب وجهة نظرهم، ثم تأتي المرتبة الثالثة لمقترح أحيانا بنسبة 5% .

و منه نستنتج أن : أن الرقابة لها دور في تطوير الكفاءات داخل الهيئة الرياضية

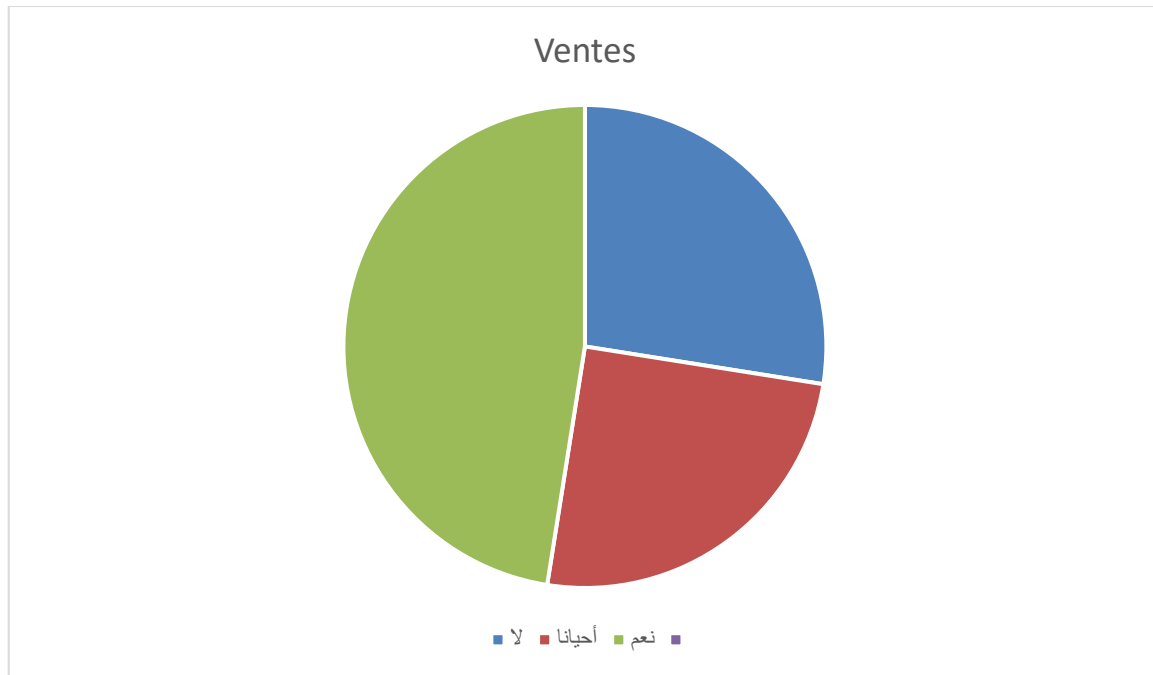
السؤال الرابع : هل هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الإدارية و تطور الأداء داخل مديرية الشباب و الرياضة ؟

الهدف من هذا السؤال تحديد هل انخفاض الرقابة له دور في تدني الكفاءة

جاء هذا الجدول موضحا للنتائج

جدول رقم 06: يوضح هل هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الإدارية و تطور الأداء داخل مديرية الشباب و الرياضة ؟

النسبة	التكرار	التوزيع هل هناك علاقة بين انخفاض
27,5%	11	لا
25,0%	10	أحيانا
47,5%	19	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 47,5% من المبحوثين يؤكدون على وجود علاقة بين انخفاض الرقابة الإدارية و تطور الأداء داخل مديرية الشباب و الرياضة ، تليها 27,5% من المبحوثين ينفون وجود علاقة بين انخفاض الرقابة و تطور الأداء داخل مديرية الشباب و الرياضة، ثم تليها أحيانا بنسبة 25%.

منه نستنتج : نعم للرقابة دور في تدني الكفاءة و بالتالي انخفاض الأداء داخل مديرية الشباب و الرياضة

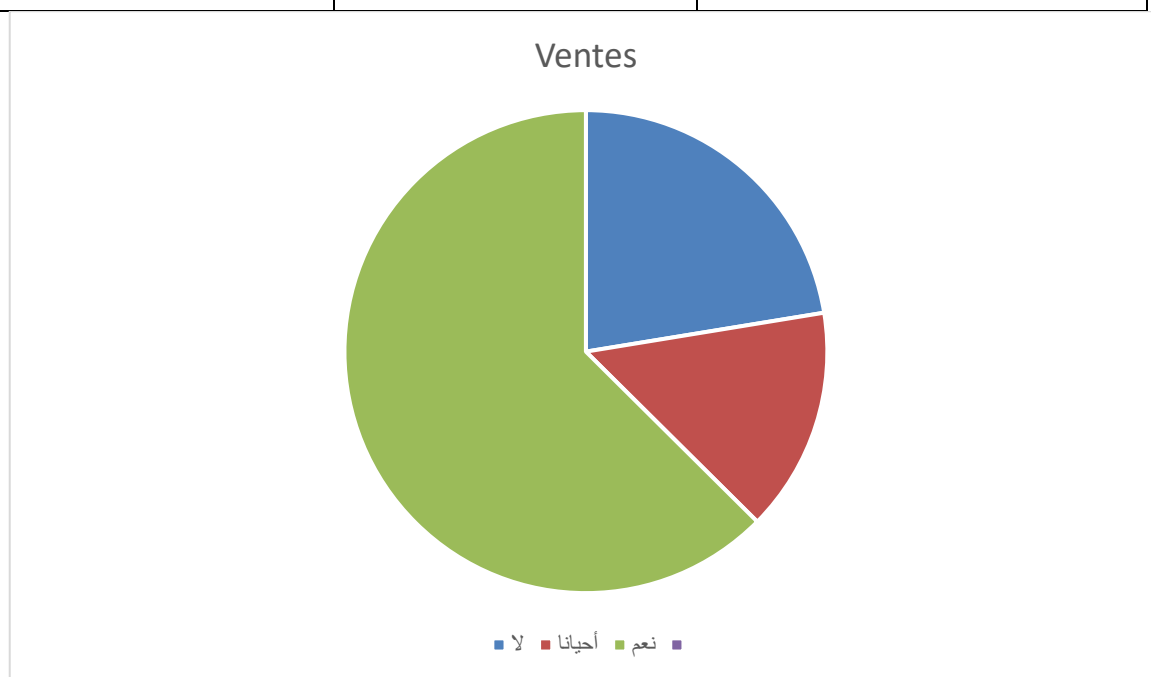
السؤال الخامس : هل هناك علاقة بين وظيفة الرقابة الإدارية المشددة و النتائج السلبية داخل لمديرية الشباب و الرياضة ؟

هدف هذا السؤال لمعرفة هل تؤثر الرقابة المشددة في ظهور النتائج السلبية في الأداء

جاء هذا الجدول موضحا لإجابات المبحوثين

جدول رقم 07: يوضح هل هناك علاقة بين وظيفة الرقابة الإدارية المشددة و النتائج السلبية داخل لمديرية الشباب و الرياضة

النسبة	التكرار	التوزيع هل هناك علاقة بين وظيفة
22,5%	9	لا
15,0%	6	أحيانا
62,5%	25	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 62,5% من المبحوثين يؤكدون على وجود علاقة بين وظيفة الرقابة الإدارية المشددة و النتائج السلبية لمديرية الشباب و الرياضة ، و نسبة 22,5% من المبحوثين ينفون وجود علاقة بين وظيفة الرقابة المشددة و النتائج السلبية ، ثم تليها أحيانا بنسبة 15% .

و منه نستنتج ان : هناك علاقة قوية بين انخفاض الأداء و تطبيق الرقابة المشددة

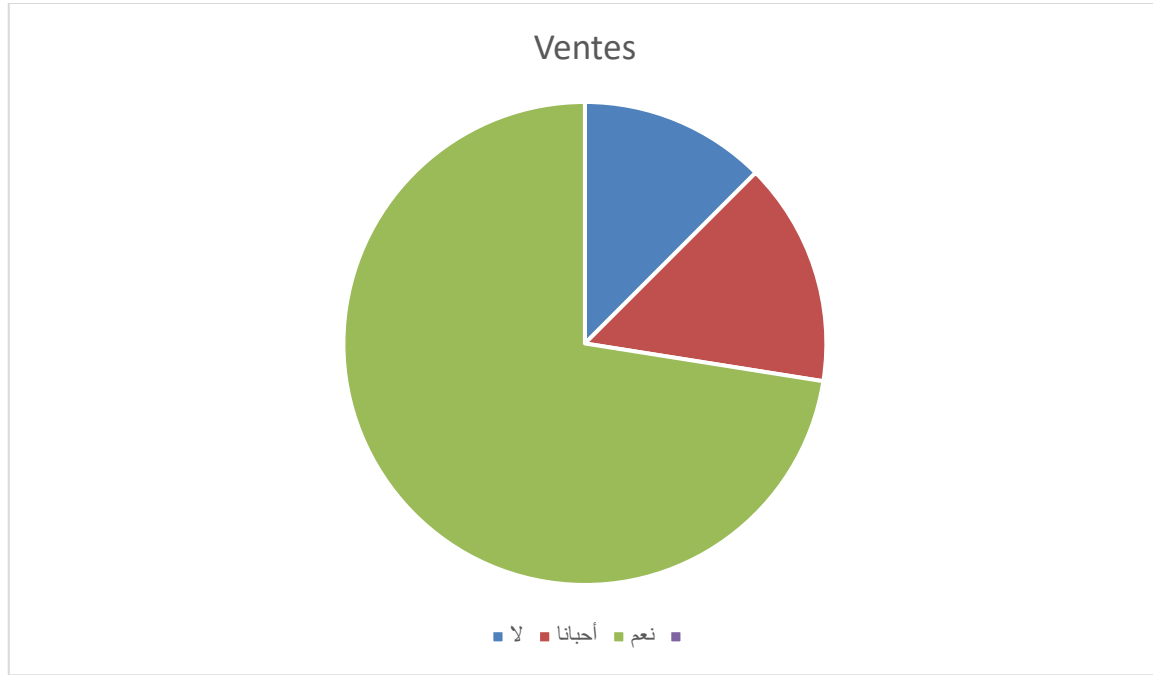
السؤال السادس : هل الرقابة الإدارية المباشرة تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في مديرية الشباب و الرياضة ؟

يهدف السؤال لمعرفة تأثير الرقابة المباشرة على الأداء داخل المديرية

جاء الجدول التالي موضحا للإجابات

جدول رقم 08: يوضح هل الرقابة الإدارية المباشرة تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في مديرية الشباب و الرياضة

النسبة	التكرار	التوزيع
		هل الرقابة المباشرة
12,5%	5	لا
15,0%	6	أحيانا
72,5%	29	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 72,5% من المبحوثين يؤكدون على أن الرقابة الإدارية المباشرة تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في مديرية الشباب و الرياضة و تليها نسبة 15% من المبحوثين يؤكدون على أن الرقابة المباشرة تزيد من فعالية وظيفة الرقابة أحيانا ، ثم تليها نسبة 12,5% ينفون ذلك.

و منه نستنتج أن : الرقابة المباشرة تساهم بشكل كبير في تطوير الأداء

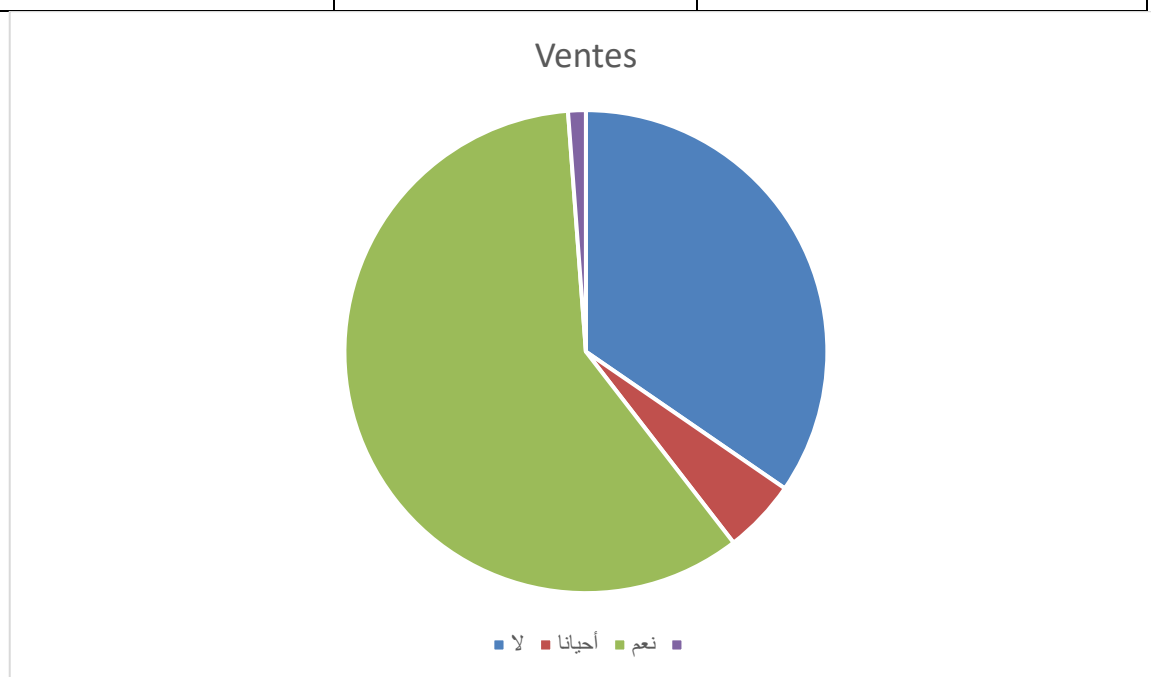
السؤال السابع : هل الرقابة الإدارية عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية ؟

يهدف السؤال لمعرفة مساهمة بطاقات الدوام في فعالية الأداء

جاءت الإجابات موضحة كالتالي :

جدول رقم 09: يوضح هل الرقابة الإدارية عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية

النسبة	التكرار	التوزيع هل الرقابة عن طريق بطاقات
35,0%	14	لا
5,0%	2	أحيانا
60,0%	24	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 60% من المبحوثين يؤكدون على أن الرقابة الإدارية عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية وظيفة الرقابة ، تليها 35% من المبحوثين ينفون ذلك و تأتي نسبة 5% تؤكد أن الرقابة الإدارية عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في مديرية الشباب و الرياضة .

و منه نستنتج أن : بطاقات الدوام تزيد من فعالية وظيفة الرقابة و هذا ما ينعكس في ظهور الأداء الجيد

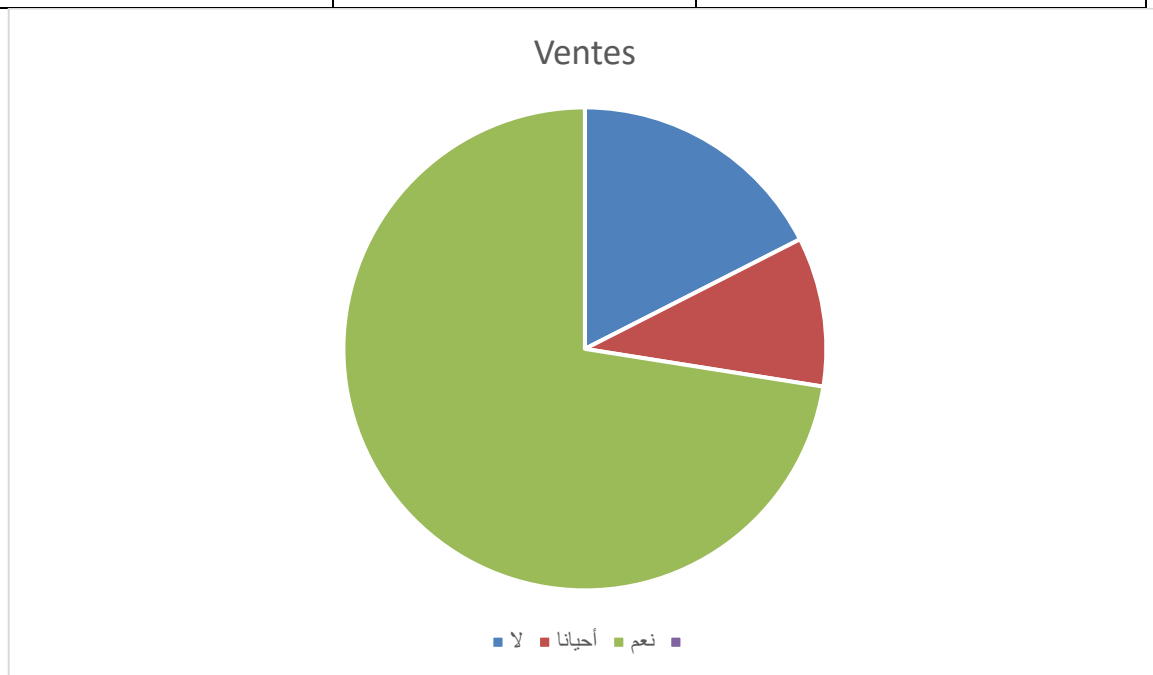
السؤال الثامن : هل الرقابة الإدارية عن طريق التقارير الشهرية تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية ؟

يهدف هذا السؤال لمعرفة هل التقارير الشهرية تزيد من فعالية وظيفة الرقابة

جاء الجدول التالي موضحا للإجابات

جدول رقم 10: يوضح هل الرقابة الإدارية عن طريق التقارير الشهرية تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية

النسبة	التكرار	التوزيع هل الرقابة عن طريق
17,5%	7	لا
10,0%	4	أحيانا
72,5%	29	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 72,5% من المبحوثين يؤكدون على أن الرقابة الإدارية عن طريق التقارير الشهرية تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية تليها 17,5% من المبحوثين ينفون أن الرقابة عن طريق التقارير الشهرية تزيد من فعالية وظيفة الرقابة ، ثم تليها أحيانا بنسبة 10%.

و منه نستنتج أن : التقارير الشهرية تساهم في فعالية وظيفة الرقابة

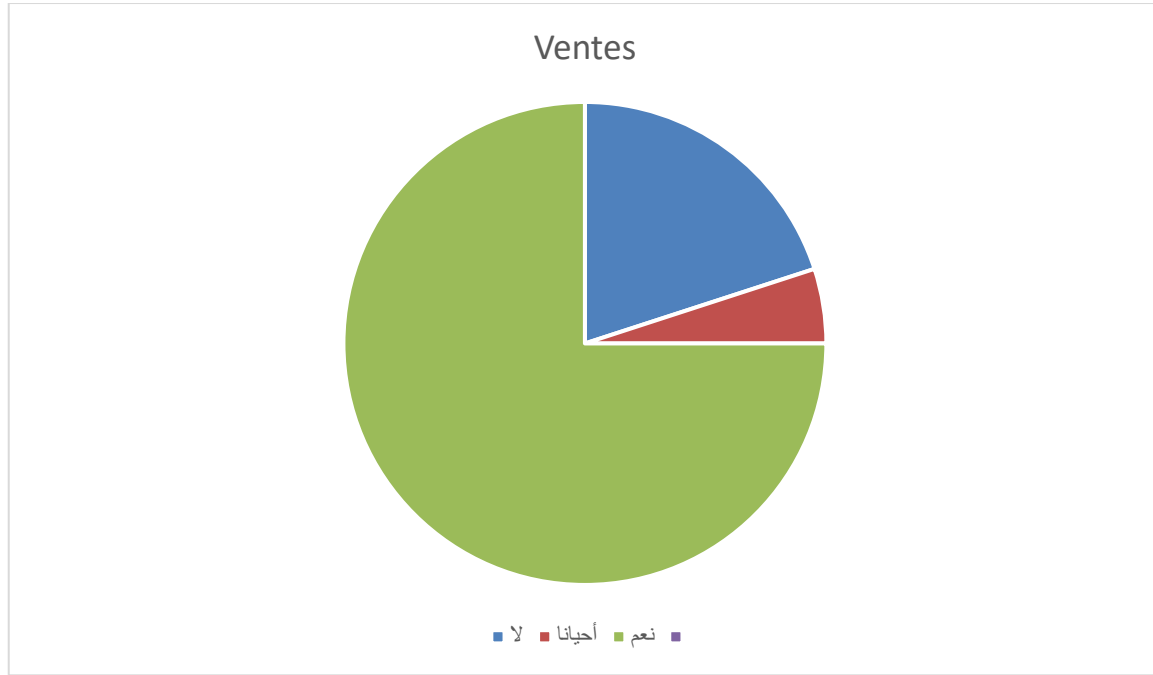
السؤال التاسع : هل الرقابة الإدارية عن طريق الزيارات المفاجئة يزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية ؟

يهدف السؤال لتحديد هل الزيارات المفاجئة تزيد من فعالية الرقابة

و كانت الإجابات موضحة كما يلي :

جدول رقم 11: يوضح هل الرقابة الإدارية عن طريق الزيارات المفاجئة يزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية

النسبة	التكرار	التوزيع هل الرقابة عن طريق الزيارات
20,0%	8	لا
5,0%	2	أحيانا
75,0%	30	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 75% من المبحوثين يؤكدون على أن الرقابة الإدارية عن طريق الزيارات المفاجئة يزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية ، تليها 20% من المبحوثين ينفون أن الرقابة الإدارية عن طريق الزيارات المفاجئة يزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية، ثم تليها أحيانا بنسبة 5%.

نستنتج أن : الزيارات المفاجئة كوسيلة رقابية تزيد من فعاليتها و بالتالي تنعكس على أداء المديرية

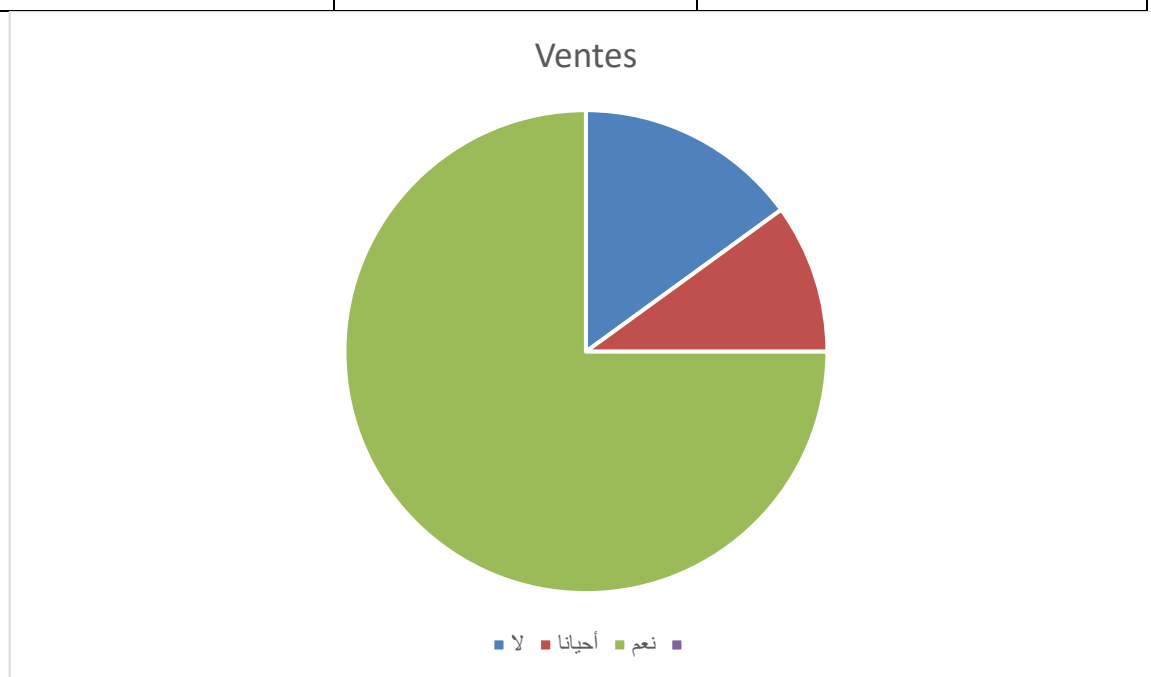
السؤال العاشر : هل لعملية التفتيش و المتابعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة ؟

يهدف السؤال إلى تحديد هل لعملية التفتيش و المتابعة دور في تحسين أداء العاملين

كانت النتائج موضحة كما يلي :

جدول رقم 12: يوضح هل لعملية التفتيش و المتابعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة ؟

النسبة	التكرار	التوزيع هل لعملية التفتيش و المتابعة
15,0%	6	لا
10,0%	4	أحيانا
75,0%	30	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 75% من المبحوثين يؤكدون على أن لعملية التفتيش و المتابعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة، تليها 15% من المبحوثين ينفون أن لعملية التفتيش و المتابعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة، ثم تليها أحيانا بنسبة 10%.

منه نستنتج أن : عملية التفتيش و المتابعة لها دور في تحسين أداء العاملين

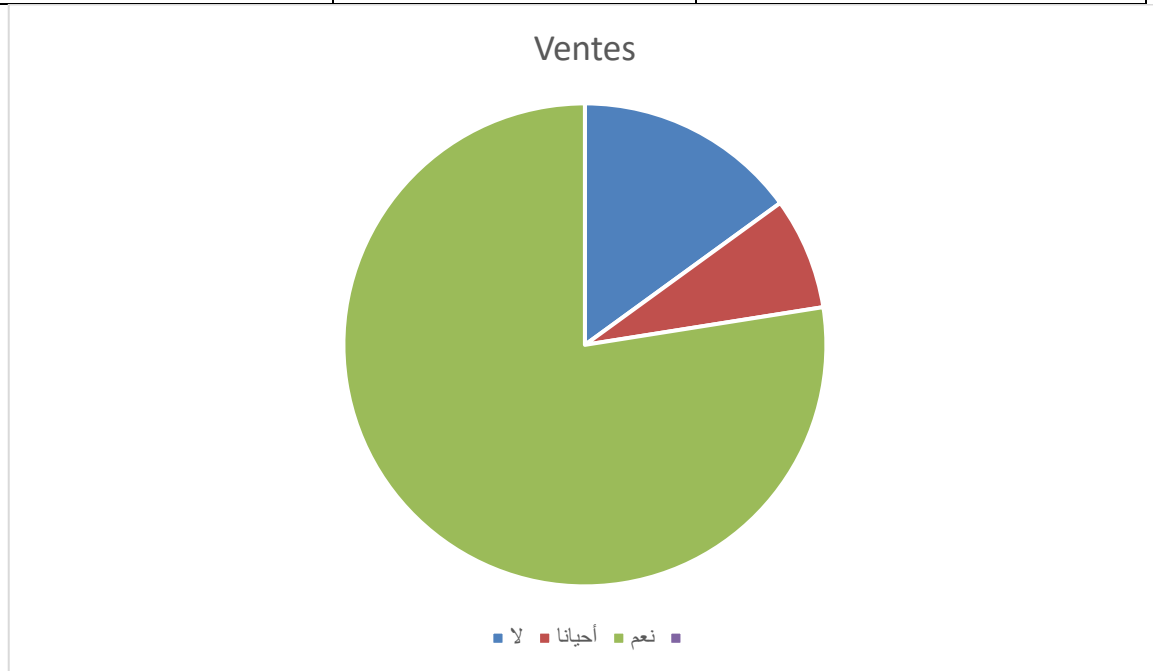
السؤال الحادي عشر: هل لعملية الإشراف و المراجعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة ؟

يهدف هذا السؤال لمعرفة هل لعملية الإشراف و المراجعة دور في تحسين أداء العاملين

و كانت النتائج كما يلي :

جدول رقم 13: يوضح هل لعملية الإشراف و المراجعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة

النسبة	التكرار	التوزيع هل لعملية الإشراف و المراجعة
15,0%	6	لا
7,5%	3	أحيانا
77,5%	31	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 77,5% من المبحوثين يؤكدون على أن لعملية الإشراف و المراجعة دور في تحسين أداء العاملين ، تليها 15% من المبحوثين ينفون أن لعملية الإشراف و المراجعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة، ثم تليها أحيانا بنسبة 7,5%.

منه نستنتج أن : لعملية الإشراف و المتابعة دور في تحسين أداء العاملين داخل المديرية .

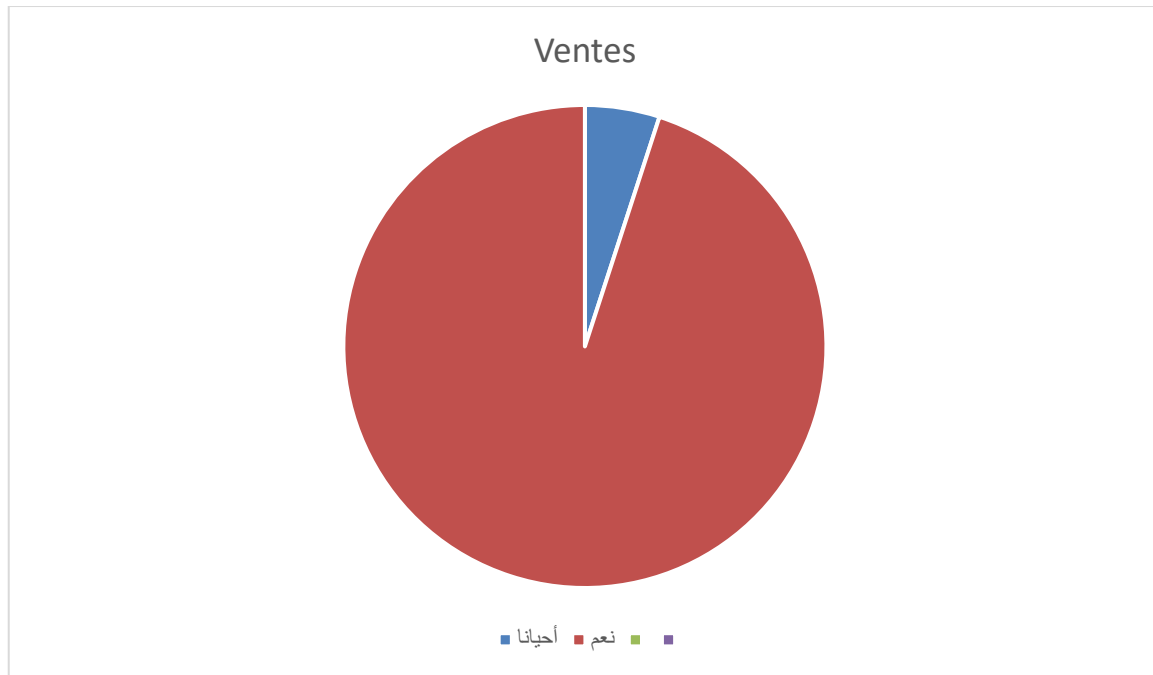
السؤال الثاني عشر : هل تحديد المهام داخل الهيئة الرياضية يساهم في نجاح وظيفة الرقابة الإدارية؟

يهدف هذا السؤال لمعرفة المهام التي تساهم في نجاح وظيفة الرقابة

و جاء الجدول التالي موضحا الإجابات

جدول رقم 14 : يوضح هل تحديد المهام داخل الهيئة الرياضية يساهم في نجاح وظيفة الرقابة الإدارية

النسبة	التكرار	التوزيع هل تحديد المهام داخل
5,0%	2	أحيانا
95,0%	38	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 95% من المبحوثين يؤكدون على أن تحديد المهام داخل الهيئة الرياضية (مديرية الشباب و الرياضة) يساهم في نجاح وظيفة الرقابة الإدارية , تليها 5% من المبحوثين يؤكدون على أن تحديد المهام داخل الهيئة الرياضية لا يساهم في نجاح وظيفة الرقابة الإدارية دائما أي كانت إجابتهم بأحيانا.

منه نستنتج ان : تحديد المهام داخل المديرية له دور فعال في نجاح عملية الرقابة

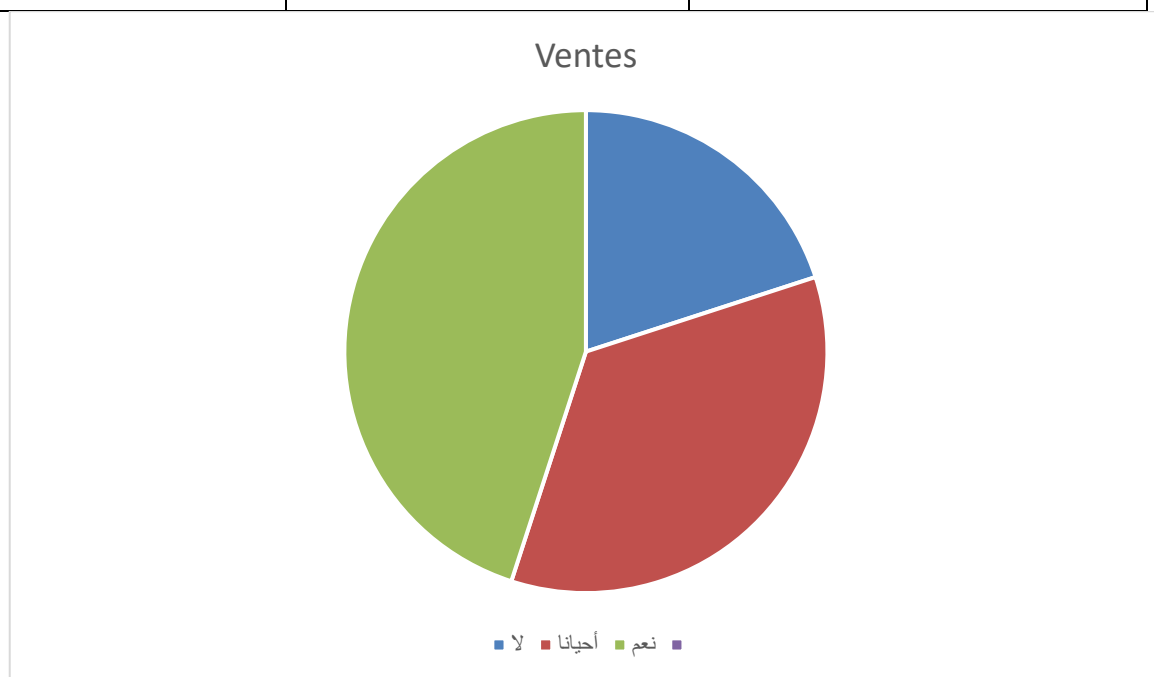
السؤال الثالث عشر: هل التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابة معتمدة من طرف مديرية الشباب و الرياضة ؟

و يهدف هذا السؤال لمعرفة هل التقارير الإدارية من بين الوسائل التي تعتمد عليها المديرية

و كانت الإجابات موضحة كما يلي:

جدول رقم 15: يوضح هل التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابة معتمدة من طرف مديرية الشباب و الرياضة

النسبة	التكرار	التوزيع هل التقارير الإدارية المكتوبة
20,0%	8	لا
35,0%	14	أحيانا
45,0%	18	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 45% من المبحوثين يؤكدون على أن التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابة معتمدة من طرف مديرية الشباب و الرياضة، تليها 35% من المبحوثين يؤكدون على أن التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابة أحيانا , ثم تليها نسبة 20% ينفون ذلك.

منه نستنتج ان : التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابة معتمد في مديرية الشباب و الرياضة

السؤال الرابع عشر : ما نوع الرقابة الحالية المستعملة داخل مديرية الشباب و الرياضة ؟

جاء الجدول التالي موضحا للإجابات

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين الوظيفة مع ما نوع الرقابة الحالية المستعملة داخل مديرية الشباب و الرياضة

ما نوع الرقابة الحالية المستعملة الوظيفة	الرقابة الشخصية	الرقابة الاجتماعية	الرقابة الذاتية	التحفيز عبر أنظمة المكافئة	المجموع	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	دالة إحصائية
متصرف إداري	التركرار	15	1	0	4	20	0,000	82,462 ^a
	النسبة	75%	5,0%	0,0%	20,0%	%100		
	التركرار	1	0	2	1	4		
	النسبة	25%	0,0%	50,0%	25,0%	%100		
	التركرار	1	0	3	0	4		
	النسبة	25%	0,0%	75,0%	0,0%	%100		
	التركرار	3	1	1	1	6		
	النسبة	50%	16,7%	16,7%	16,7%	%100		
	التركرار	4	0	0	0	4		
	النسبة	100%	0,0%	0,0%	0,0%	%100		
	التركرار	2	0	0	0	2		
	النسبة	100%	0,0%	0,0%	0,0%	%100		
	التركرارات الكلية		26	2	6	40		
	النسب المئوية		65%	5,0%	15,0%	100%		

المصدر : من إعداد الطالب وفق برنامج spss

يوضح الجدول أن 100% من المبحوثين ذات منصب عامل مهني و أخصائي نفسي يؤكدون على أن الرقابة المستعملة حاليا داخل مديرية الشباب و الرياضة هي الرقابة الشخصية ، كما نجد أن 16,7% من المبحوثين ذات منصب رئيس مكتب يؤكدون أن الرقابة المستعملة حاليا داخل مديرية الشباب و الرياضة هي الرقابة الاجتماعية، و أيضا نجد 75% من المبحوثين ذات منصب مفتش يؤكدون أن الرقابة المستعملة حاليا داخل مديرية الشباب و الرياضة هي الرقابة الذاتية ، و آخر نسبة هي 75% من المبحوثين ذات منصب تقني سامي أن الرقابة المستعملة حاليا داخل مديرية الشباب و الرياضة هي التحفيز عبر أنظمة المكافئة ، و هذا ما يوضح أن الرقابة الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة متذبذبة و لا تركز على قواعد منضبطة وهذا ما يؤدي إلى اختلاف الآراء عن نوعها من موظف لآخر.

ولكن هذا الاختلاف دال إحصائيا لان قيمة كا2 المحسوبة قدرت ب 82,462^a عند مستوى دلالة 0,00 وهي اقل من 0,05 وهذا ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة و نوع الرقابة الحالية المستعملة داخل مديرية الشباب و الرياضة.

المطلب الثاني:

عرض و تحليل نتائج المحور الثاني : أهم التحديات التي قد تواجه الهيئة الرياضية في تفعيل وظيفة الرقابة

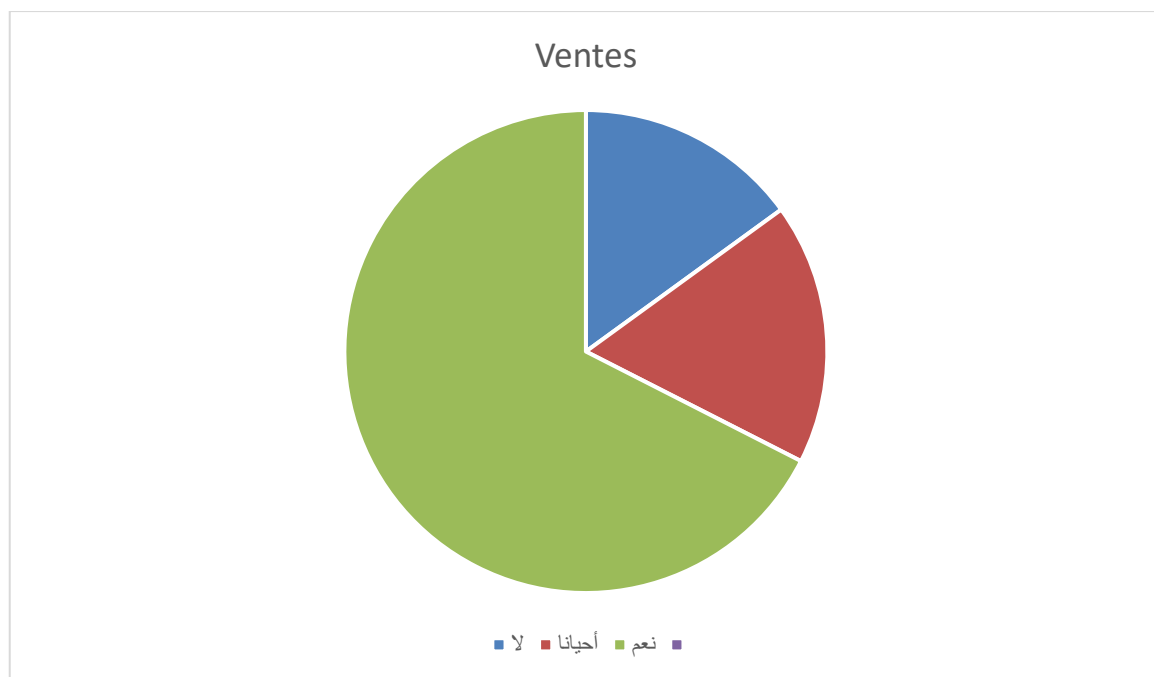
السؤال الخامس عشر : هل تواجه الإدارة مشاكل في عملية الرقابة الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة

و يهدف السؤال لتحديد هل مديرية الشباب و الرياضة تعاني مشاكل في تفعيل وظيفة الرقابة

و كانت الإجابات موضحة فيما يلي :

جدول رقم 17: يوضح هل تواجه الإدارة مشاكل في عملية الرقابة الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة

النسبة	التكرار	التوزيع هل تواجه الإدارة مشاكل
15,0%	6	لا
17,5%	7	أحيانا
67,5%	27	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 67,5% من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة تواجه مشاكل في عملية الرقابة الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة ، تليها 17,5% من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة تواجه مشاكل أحيانا في عملية الرقابة الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة، ثم تليها نسبة 15% ينفون ذلك.

و منه نستنتج ان : مديرية الشباب و الرياضة تعاني من مشاكل في وظيفة الرقابة

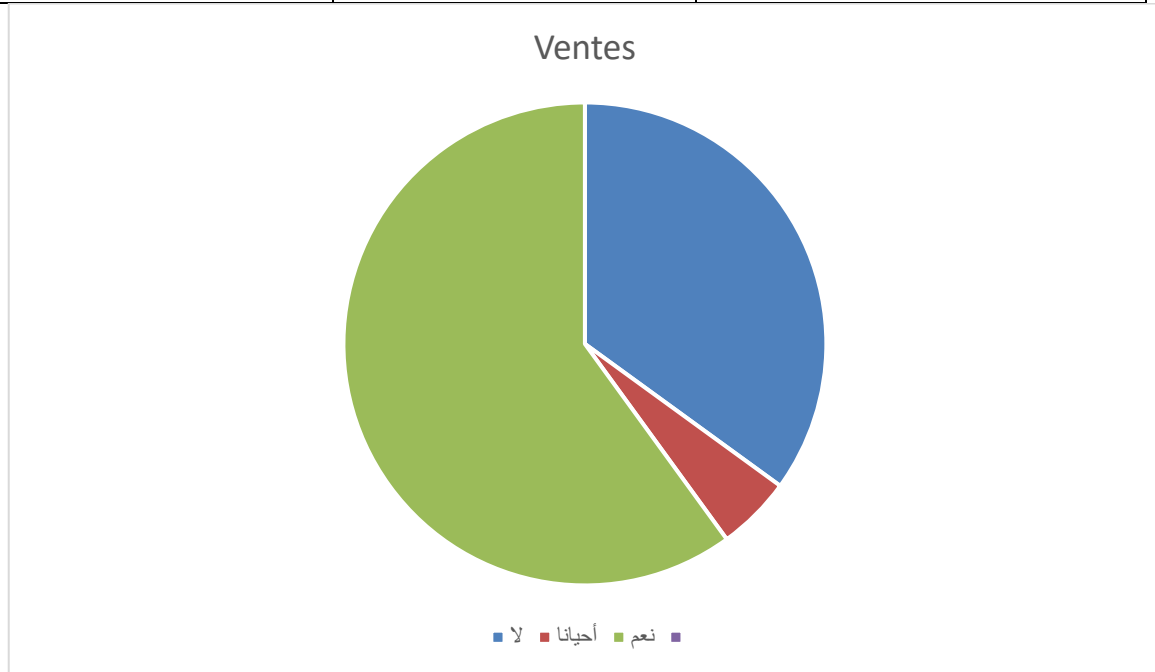
السؤال السادس عشر: هل تؤثر أساليب الرقابة الإدارية على العاملين من حيث جودة العمل المقدم؟

يهدف السؤال لمعرفة هل يؤثر نوع الوسيلة الرقابية المعتمدة في جودة العمل

والجدول التالي يوضح الإجابات

جدول رقم 18 : يوضح هل تؤثر أساليب الرقابة الإدارية على العاملين من حيث جودة العمل المقدم

النسبة	التكرار	التوزيع هل تؤثر أساليب الرقابة
35,0%	14	لا
5,0%	2	أحيانا
60,0%	24	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 60% من المبحوثين يؤكدون على أن أساليب الرقابة الإدارية تؤثر على العاملين من حيث جودة العمل المقدم، تليها نسبة 35% من المبحوثين ينفون أن أساليب الرقابة الإدارية تؤثر على العاملين من حيث جودة العمل المقدم، ثم تليها أحيانا بنسبة 5%.

منه نستنتج أن : أن الوسائل الرقابية الادارية المعتمدة تؤثر في أداء العاملين من حيث الجودة

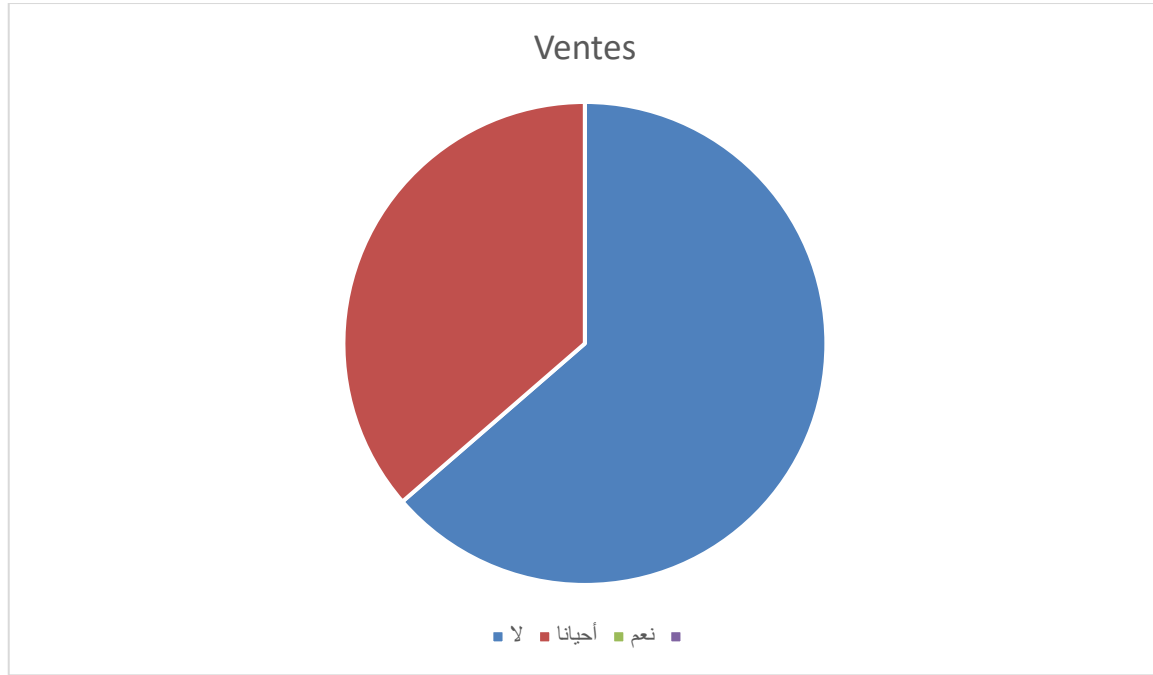
السؤال السابع عشر: هل التوعية و تثقيف الإداريين له دور في تحقيق وظيفة الرقابة الإدارية ؟

يهدف هذا السؤال لمعرفة دور التوعية و التثقيف في تحقيق و تفعيل الرقابة الادارية

و كانت النتائج كما يلي :

جدول رقم 19: يوضح هل التوعية و تثقيف الإداريين له دور في تحقيق وظيفة الرقابة الإدارية

النسبة	التكرار	التوزيع هل التوعية و تثقيف
17,5%	7	لا
10,0%	4	أحيانا
72,5%	29	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 72,5% من المبحوثين يؤكدون على أن التوعية و تثقيف الإداريين له دور في تحقيق وظيفة الرقابة ، تليها 17,5% من المبحوثين ينفون كون التوعية و تثقيف الإداريين له دور في تحقيق وظيفة الرقابة ، ثم تليها أحيانا بنسبة 10% .

و منه نستنتج أن : التوعية و التثقيف لهم دور أساسي في تحقيق وظيفة الرقابة

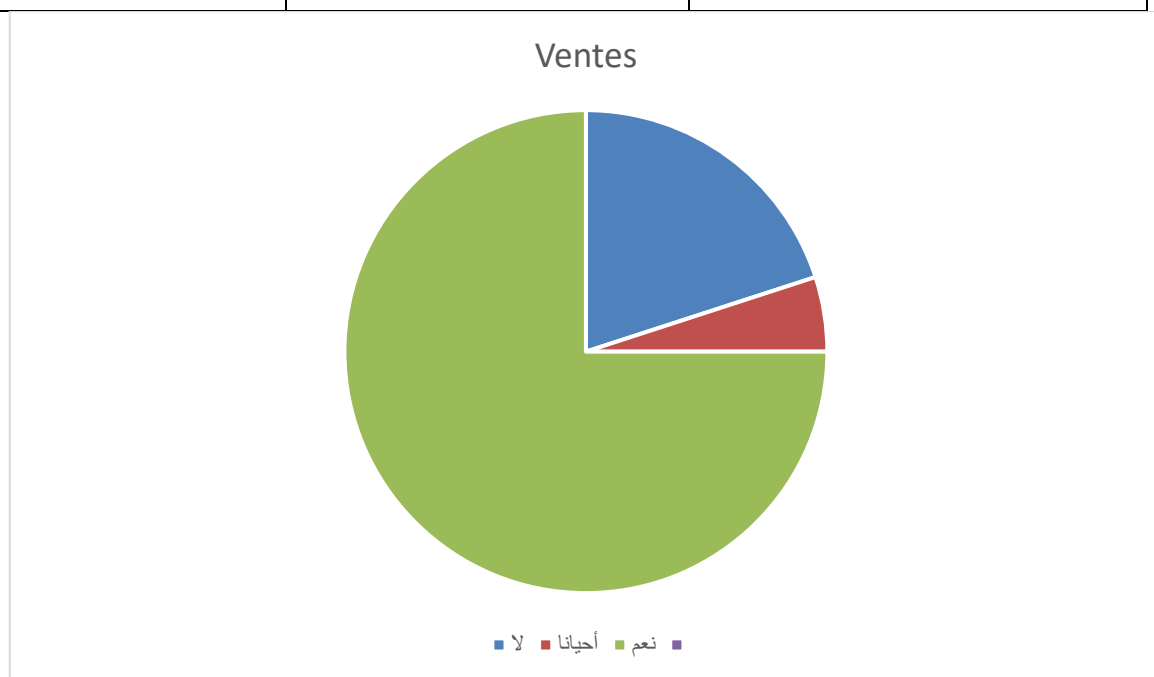
السؤال الثامن عشر : هل تؤثر الرقابة الإدارية الصارمة على أداء العاملين و بالتالي أداء الهيئة الرياضية؟

يهدف السؤال لمعرفة تأثير الرقابة الصارمة على أداء العاملين

و الجدول التالي يوضح الإجابات :

جدول رقم 20: يوضح هل تؤثر الرقابة الإدارية الصارمة على أداء العاملين و بالتالي أداء الهيئة الرياضية

النسبة	التكرار	التوزيع هل تؤثر الرقابة الصارمة
20,0%	8	لا
5,0%	2	أحيانا
75,0%	30	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 75% من المبحوثين يؤكدون على أن الرقابة الصارمة تؤثر على أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة ، تليها 20 % من المبحوثين ينفون أن الرقابة الإدارية الصارمة تؤثر على أداء العاملين، ثم تليها أحيانا بنسبة 5% .

و منه نستنتج ان : الرقابة الادارية الصارمة تؤثر على اداء العاملين داخل المديرية

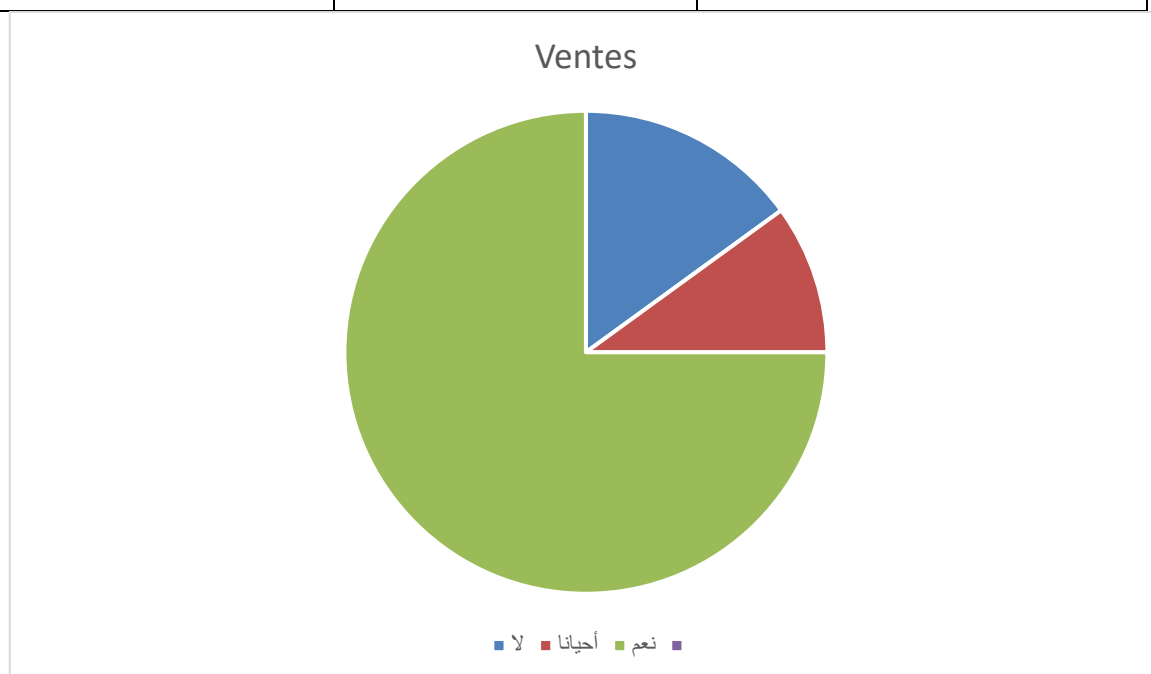
السؤال التاسع عشر: هل تدريب و تعليم الكوادر الإدارية لازم لإنجاح وظيفة الرقابة الإدارية؟

و يهدف هذا السؤال لمعرفة أثر تدريب الكوادر الادارية على نجاح وظيفة الرقابة

و كانت الإجابات كما يلي :

جدول رقم 21: يوضح هل تدريب و تعليم الكوادر الإدارية لازم لإنجاح وظيفة الرقابة الإدارية

النسبة	التكرار	التوزيع هل تدريب و تعليم الكوادر
15,0%	6	لا
10,0%	4	أحيانا
75,0%	30	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 75% من المبحوثين يؤكدون على أن تدريب و تعليم الكوادر الإدارية لازم لإنجاح وظيفة الرقابة الإدارية ، تليها 15% من المبحوثين ينفون كون تدريب و تعليم الكوادر الإدارية لازم لإنجاح وظيفة الرقابة الإدارية، ثم تليها أحيانا بنسبة 10%.

و منه نستنتج أن : تدريب الكوادر الإدارية له أثر كبير في انجاح وظيفة الرقابة الادارية

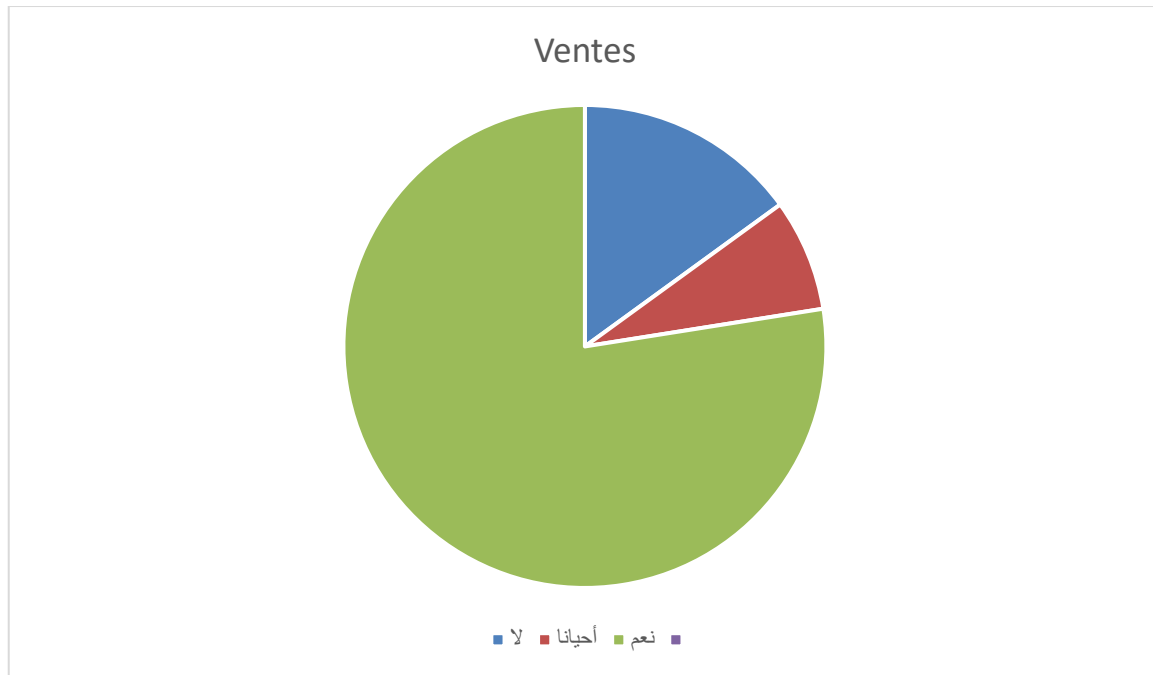
السؤال العشرون: هل التطورات التكنولوجية السريعة تؤثر في تنفيذ مخطط وظيفة الرقابة الإدارية داخل هيئتك الرياضية ؟

و يهدف هذا السؤال لمعرفة أثر التطورات التكنولوجية على الرقابة الادارية

و كانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم22: يوضح هل التطورات التكنولوجية السريعة تؤثر في تنفيذ مخطط وظيفة الرقابة الإدارية داخل هيئتك الرياضية

النسبة	التكرار	التوزيع هل التطورات التكنولوجية السريعة
15,0%	6	لا
7,5%	3	أحيانا
77,5%	31	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 77,5% من المبحوثين يؤكدون على أن التطورات التكنولوجية السريعة تؤثر في تنفيذ مخطط وظيفة الرقابة الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة، تليها 15% من المبحوثين ينفون كون التطورات التكنولوجية السريعة تؤثر في تنفيذ مخطط وظيفة الرقابة الإدارية ، ثم تليها أحيانا بنسبة 7,5% .

و منه نستنتج أن : التطورات التكنولوجية السريعة لها دور في انجاح و تنفيذ مخطط الرقابة الادارية

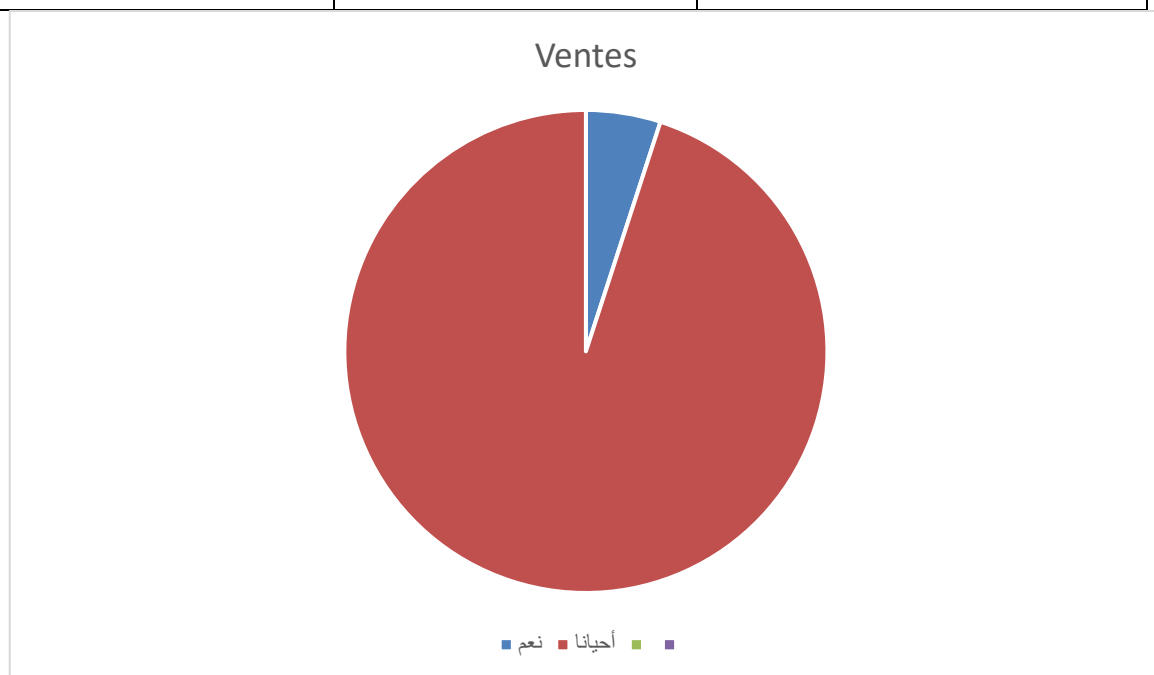
السؤال واحد وعشرون: في نظرك هل تكلفة مخطط الرقابة في هيئتكم كافي لإنجاح عملية الرقابة الإدارية؟

و يهدف هذا السؤال لمعرفة هل الميزانية المخصصة كافية انجاح وظيفة الرقابة

وهذا الجدول جاء موضحا للإجابات

جدول رقم 23: يوضح في نظرك هل تكلفة مخطط الرقابة في هيئتكم كافي لإنجاح عملية الرقابة الإدارية

التوزيع	التكرار	النسبة
أحيانا	2	5,0%
نعم	38	95,0%
المجموع	40	100%



يوضح الجدول أن 95% من المبحوثين يؤكدون على أن تكلفة مخطط الرقابة في هيئتهم كافي لإنجاح عملية الرقابة الإدارية، تليها 5% من المبحوثين يؤكدون على أن تكلفة مخطط الرقابة في هيئتهم أحيانا يكون كافي لإنجاح عملية الرقابة الإدارية.

و منه نستنتج ان : تكلفة مخطط الرقابة له دور بارز في انجاح وظيفة الرقابة الادارية

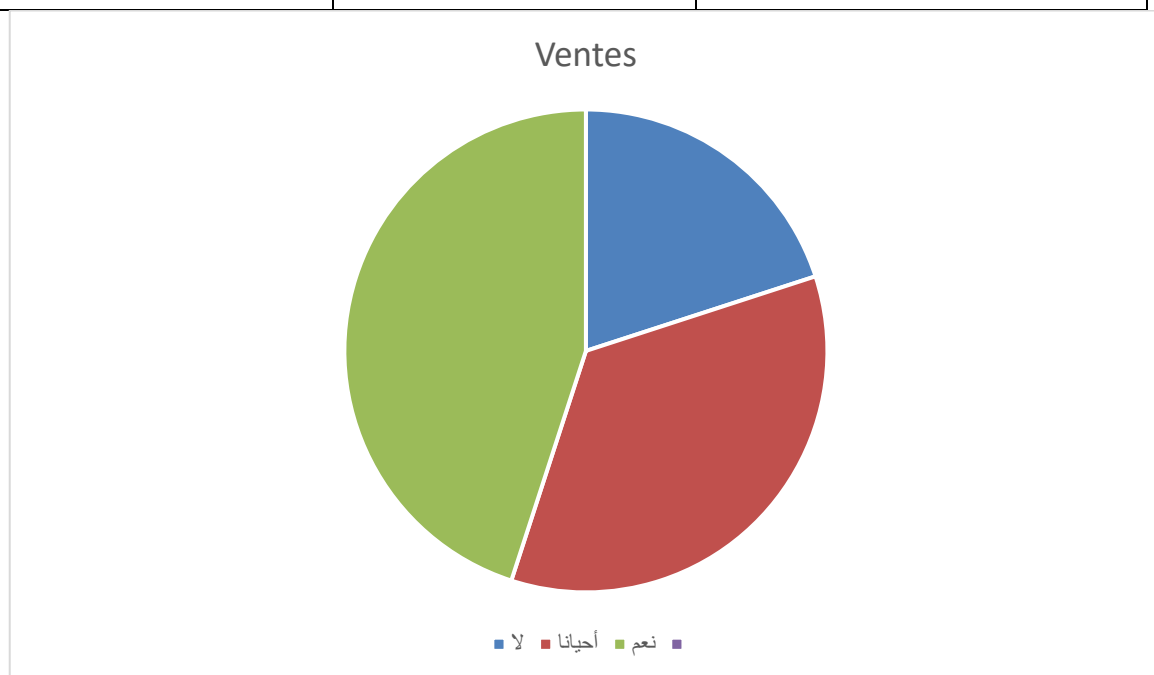
السؤال الثاني و العشرون: هل تستعين إدارتكم بالمختصين الفنيين لرقابة نشاطات هيئتكم الرياضية؟

و يهدف هذا السؤال لتحديد مدى استعانة الادارة بالمختصين لمراقبة نشاطات المديرية

و كانت الإجابات كما يلي :

جدول رقم 24: يوضح هل تستعين إدارتكم بالمختصين الفنيين لرقابة نشاطات هيئتكم الرياضية

النسبة	التكرار	التوزيع هل تستعين إدارتكم بالمختصين
20,0%	8	لا
35,0%	14	أحيانا
45,0%	18	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 45% من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة تستعين بالمختصين الفنيين لرقابة نشاطات مديرية الشباب و الرياضة، تليها 35% من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة تستعين أحيانا بالمختصين الفنيين لرقابة نشاطاتها ، ثم تليها نسبة 20% ينفون ذلك.

و منه نستنتج أن : الاستعانة بالمختصين الفنيين له دور في انجاح وظيفة الرقابة الادارية

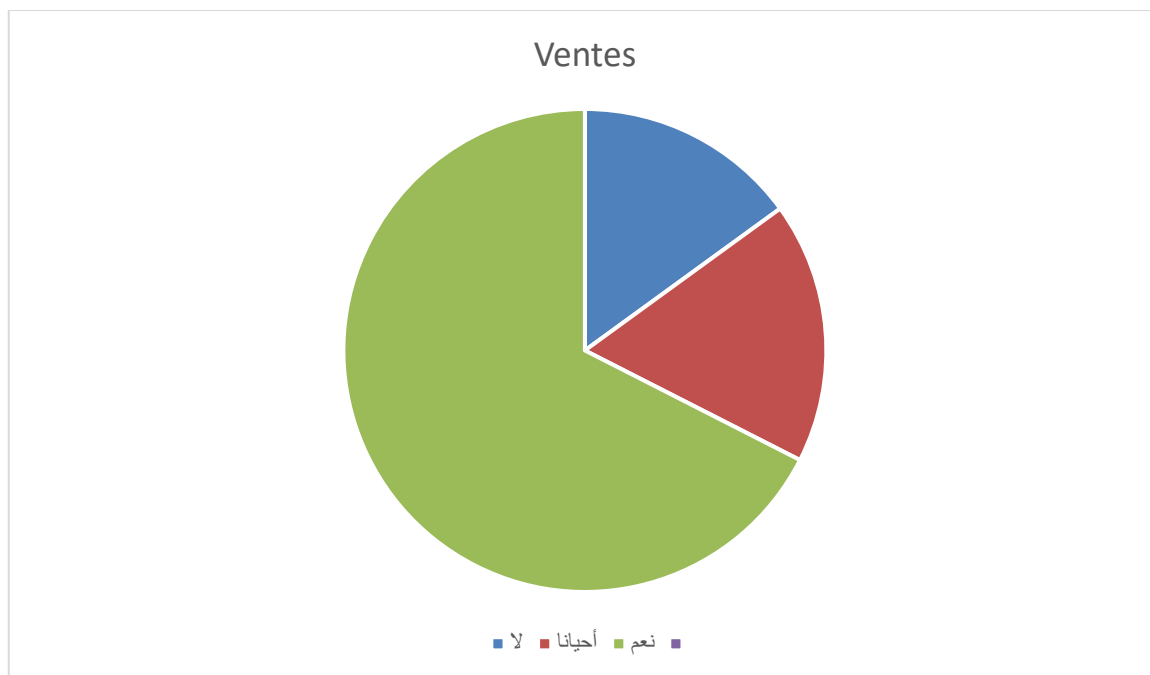
السؤال الثالث و العشرون : هل يواجه مخطط وظيفة الرقابة عل مستوى هيئتك تحديات في التوافق مع الثقافة و القيم الاجتماعية للمجتمع ؟

و يهدف هذا السؤال لمعرفة التحديات التي تواجه وظيفة الرقابة الادارية

و كانت الإجابات كما يلي :

جدول رقم 25: يوضح هل يواجه مخطط وظيفة الرقابة عل مستوى هيئتك تحديات في التوافق مع الثقافة و القيم الاجتماعية للمجتمع

النسبة	التكرار	التوزيع هل يواجه مخطط وظيفة
15,0%	6	لا
17,5%	7	أحيانا
67,5%	27	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 67,5% من المبحوثين يؤكدون على أن مخطط وظيفة الرقابة على مستوى الهيئة يواجه تحديات في التوافق ،تليها 17,5% من المبحوثين يؤكدون على أن مخطط وظيفة الرقابة على مستوى الهيئة يواجه تحديات في التوافق أحيانا , ثم تليها نسبة 15% ينفون ذلك.

و منه نستنتج ان مديرية الشباب و الرياضة تواجه تحديات في تفعيل وظيفة الرقابة الادارية

السؤال الرابع و العشرون : حسب رأيك ما هي التحديات التي تواجه الهيئات الرياضية في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية؟

و كانت الإجابات موضحة في ما يلي :

جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين الوظيفة مع حسب رأيك ما هي التحديات التي تواجه مديرية الشباب و الرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية

دالة إحصائية	حسب رأيك ما هي التحديات الوظيفية							
	ثقافية	مالية	اجتماعية	شخصية	المجموع	قيمة كا2	مستوى الدلالة	متصرف إداري
	3	6	0	11	20	28,664 ^a	0,018	
	15,0%	30,0%	0,0%	55,0%	%100,0			النسبة
	التكرار							

			4	2	0	1	1	التكرار	تقني	
			%100,0	%50,0	0,0%	25,0%	25,0%	النسبة	سامي	
			4	1	0	3	0	التكرار	مفتش	
			%100,0	%25,0	0,0%	75,0%	0,0%	النسبة		
			6	4	1	1	0	التكرار	رئيس مكتب	
			%100,0	%66,7	16,7%	16,7%	0,0%	النسبة		
			4	3	0	1	0	التكرار	عامل مهني	
			%100,0	%75,0	0,0%	25,0%	0,0%	النسبة		
			2	1	0	1	0	التكرار	أخصائي نفسي	
			%100,0	%50,0	0,0%	50,0%	0,0%	النسبة		
			40	22	1	13	4	التكرارات الكلية		
			100,0%	55,0%	2,5%	32,5%	10,0%	النسب المئوية		

المصدر : من إعداد الطالب وفق برنامج spss

يوضح الجدول أن 25% من المبحوثين ذات منصب تقني سامي يؤكدون أن التحديات التي تواجه مديرية الشباب و الرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية ثقافية ، كما نجد أن 75% من المبحوثين ذات منصب مفتش يؤكدون أن التحديات التي تواجه مديرية الشباب و الرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية مالية، و أيضا نجد 16,7% من المبحوثين ذات منصب رئيس مكتب يؤكدون أن التحديات التي تواجه مديرية الشباب و الرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية اجتماعية، و آخر نسبة هي 75% من المبحوثين ذات منصب عامل مهني يؤكدون أن التحديات التي تواجه مديرية الشباب و الرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية شخصية و بروز التحديات الثقافية يؤكد نظرية التواطؤ حيث أن الموظفين يتواطئون فيما بينهم لسد غياباتهم مثلا و غيرها من الأمور التي تخضع للرقابة الإدارية.

ولكن هذا الاختلاف دال إحصائيا لان قيمة كا2 المحسوبة قدرت ب 28،664^a عند مستوى دلالة 0،01 وهي اقل من 0،05 وهذا ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة و التحديات التي تواجه مديرية الشباب و الرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية.

المطلب الثالث:

تحليل و عرض نتائج المحور الثالث : دور الرقابة الإدارية الحالية الممارسة لتطوير دور مديرية الشباب و الرياضة

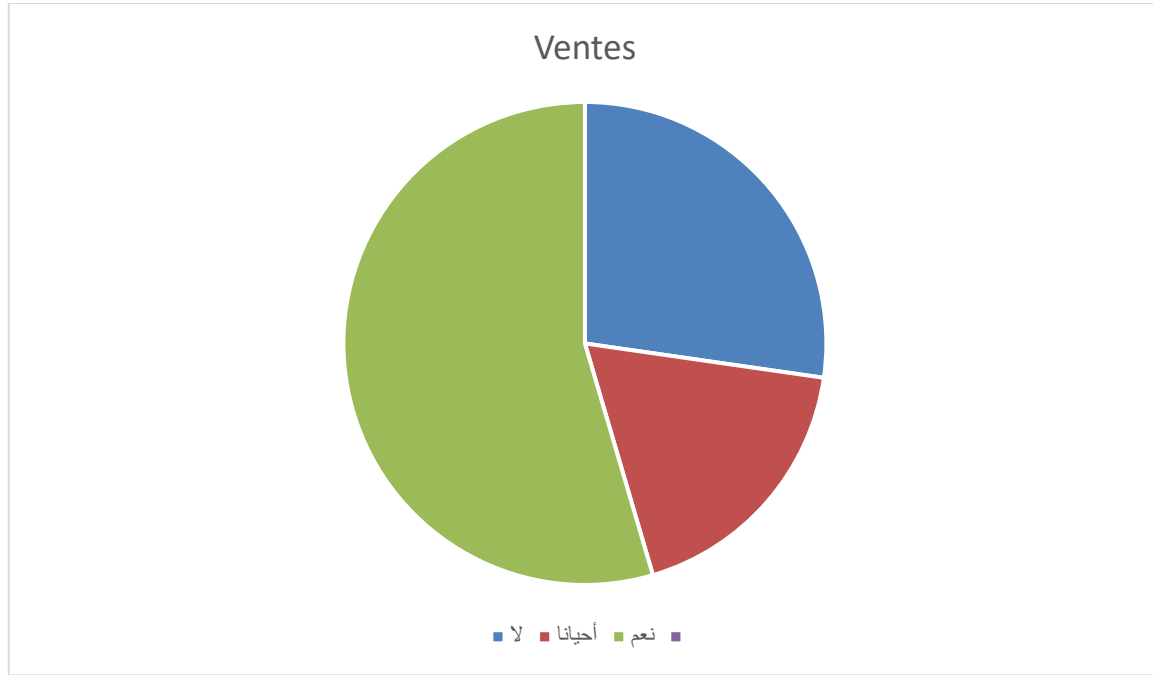
السؤال الخامس و العشرون : هل النظام الرقابي المطبق على مستوى هيئتك يساعد في رفع الكفاءة؟

و يهدف هذا السؤال لمعرفة تأثير النظام الرقابي المطبق على رفع الكفاءة داخل المديرية

و كانت النتائج موضحة كما يلي :

جدول رقم 27: يوضح هل النظام الرقابي المطبق على مستوى هيئتك يساعد في رفع الكفاءة

النسبة	التكرار	التوزيع هل النظام الرقابي المطبق
15,0%	6	لا
10,0%	4	أحيانا
75,0%	30	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 75% من المبحوثين يؤكدون كون النظام الرقابي المطبق على مستوى مديرية الشباب و الرياضة يساعد في رفع الكفاءة ، تليها 15% من المبحوثين ينفون كون النظام الرقابي المطبق على مستوى الهيئة يساعد في رفع الكفاءة ثم تليها أحيانا بنسبة 10% .

و منه نستنتج ان : نوعية النظام الرقابي المطبق لها دور في رفع الكفاءة داخل المديرية

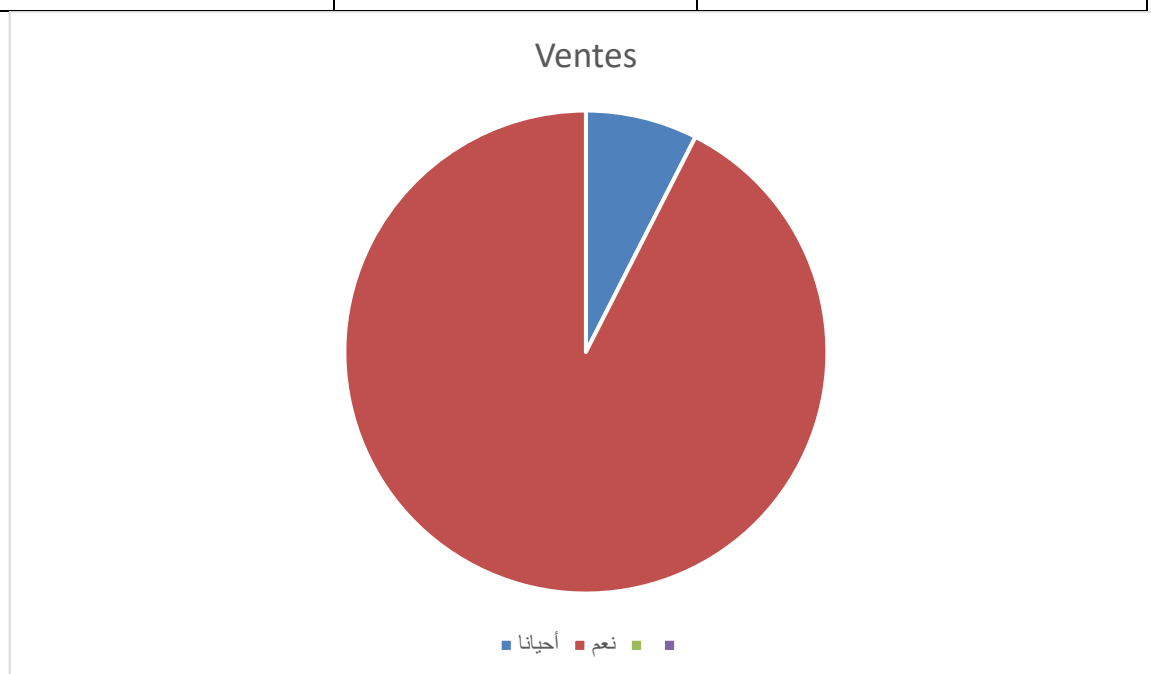
السؤال السادس و العشرون : هل يتم استخدام التقنيات الرقابية الحديثة على مستوى هيئتك الرياضية؟

و يهدف هذا السؤال لمعرفة نوعية التقنيات المستخدمة دال مديرية الشباب و الرياضة

و كانت الإجابات موضحة في هذا الجدول

جدول رقم 28: يوضح هل يتم استخدام التقنيات الرقابية الحديثة على مستوى هيئتك الرياضية

التوزيع	التكرار	النسبة
هل يتم استخدام التقنيات		
أحيانا	3	7,5%
نعم	37	92,5%
المجموع	40	100%



يوضح الجدول أن 92,5% من المبحوثين يؤكدون على أنه يتم استخدام التقنيات الرقابية الحديثة على مستوى هيئتهم الرياضية، تليها 7,5% من المبحوثين يؤكدون على أنه يتم استخدام التقنيات الرقابية الحديثة أحيانا.

و منه نستنتج أن التقنيات الرقابية الحديثة له دور في رفع الرقابة الادارية

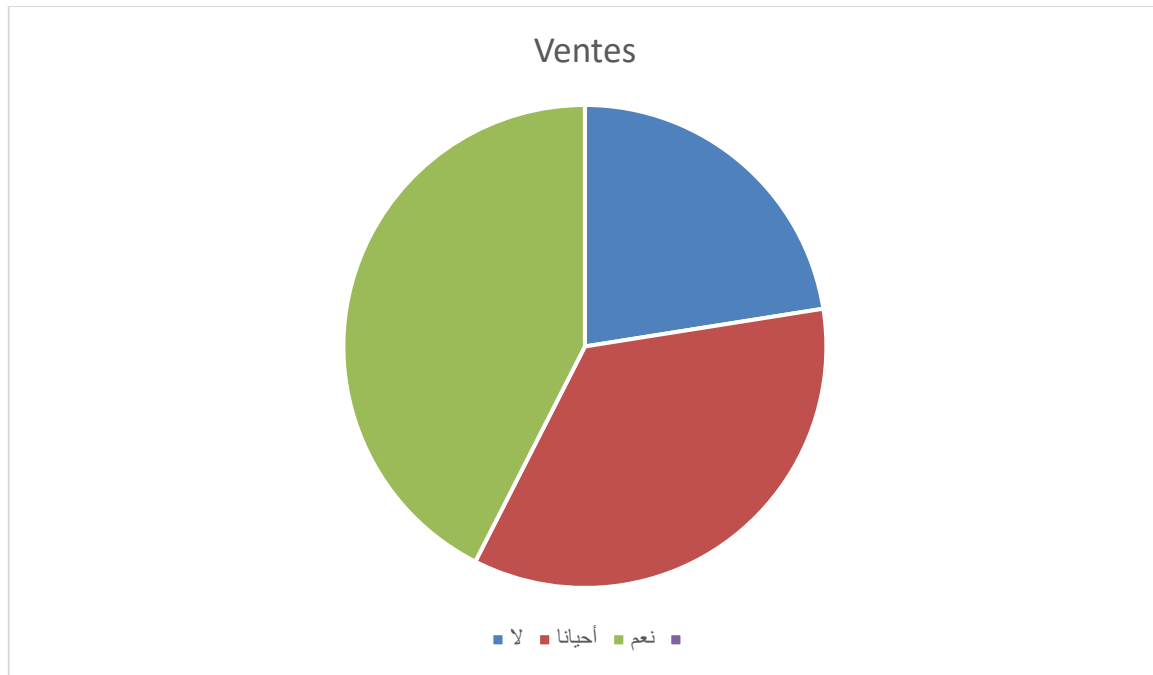
السؤال السابع و العشرون : هل تعمل الرقابة الإدارية الحالية على كشف الأخطاء و الانحرافات داخل هيئتك الرياضية ؟

و يهدف السؤال لمعرفة هل نوع الرقابة الحالي يكشف الأخطاء و الانحرافات داخل مديرية الشباب و الرياضة

و كانت النتائج كما يلي :

جدول رقم 29: يوضح هل تعمل الرقابة الإدارية الحالية على كشف الأخطاء و الانحرافات داخل هيئتك الرياضية

النسبة	التكرار	التوزيع هل تعمل الرقابة الإدارية
22,5%	9	لا
35,0%	14	أحيانا
42,5%	17	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 42,5% من المبحوثين يؤكدون على أن الرقابة الإدارية الحالية تعمل على كشف الأخطاء و الانحرافات داخل هيئتهم الرياضية ، تليها 37,5% من المبحوثين يؤكدون على أن الرقابة الإدارية الحالية تعمل على كشف الأخطاء و الانحرافات داخل هيئتهم الرياضية أحيانا ، ثم تليها نسبة 22,5% ينفون ذلك .

و منه نستنتج أن : أن الرقابة الادارية الحالية المطبقة في المديرية تعمل على كشف الاخطاء و الانحرافات

السؤال الثامن و العشرون : هل مخطط الرقابة الإدارية الحالي في هيئتم يساهم في منع تكرار الوقوع في نفس الأخطاء و الانحرافات ؟

و يهدف السؤال لمعرفة هل المخطط الرقابي المطبق يساهم في عدم تكرار الاخطاء و الانحرافات

و كانت الإجابات موضحة كما يلي:

جدول رقم 30: يوضح هل مخطط الرقابة الحالي في هيئتك يساهم في منع تكرار الوقوع في نفس الأخطاء و الانحرافات

النسبة	التكرار	التوزيع هل مخطط الرقابة الحالي
%17,5	7	لا
%17,5	7	أحيانا
%65,0	26	نعم
%100	40	المجموع



يوضح الجدول أن 65% من المبحوثين يؤكدون على أن مخطط الرقابة الحالي في هيئتنا يساهم في منع تكرار الوقوع في نفس الأخطاء و الانحرافات، تليها 17,5% من المبحوثين يؤكدون على أن مخطط الرقابة الحالي في هيئتنا يساهم في منع تكرار الوقوع في نفس الأخطاء و الانحرافات أحيانا و نفس النسبة جاءت لتتفي ذلك.

و منه نستنتج أن: المخطط الرقابي المطبق يساهم في منع تكرار الأخطاء و الانحرافات

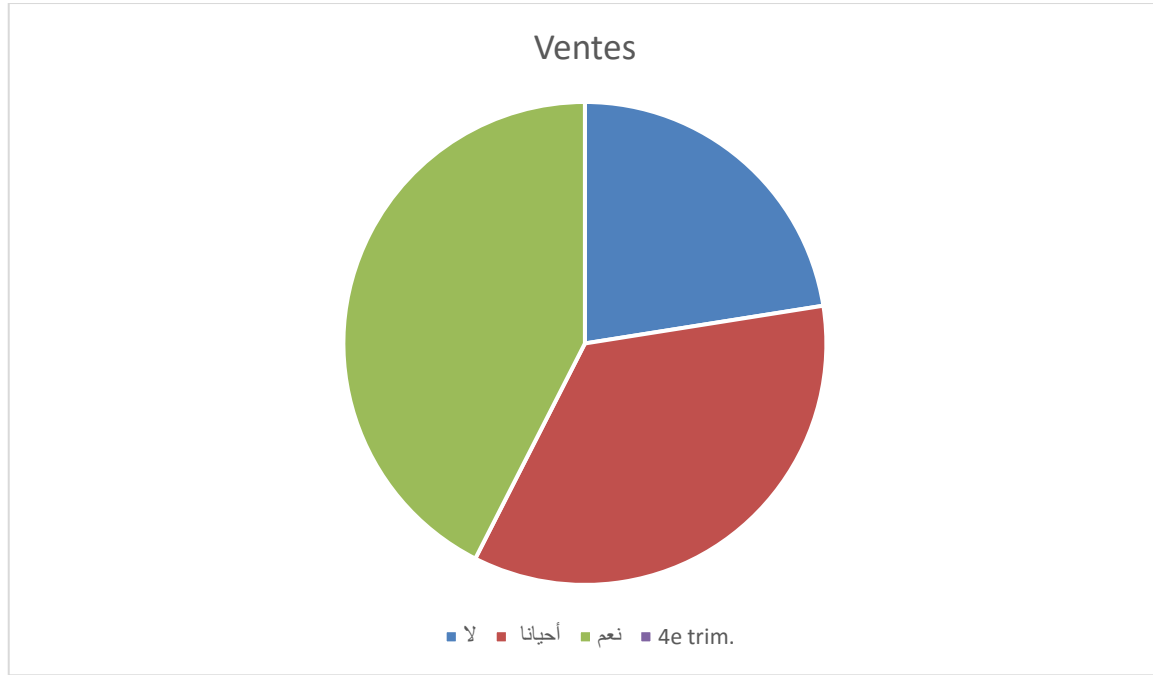
السؤال التاسع و العشرون: هل هناك رقابة إدارية بين مختلف المصالح الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة ؟

و يهدف السؤال لمعرفة تناغم في العمل بين مختلف مصالح المديرية في تطبيق وظيفة الرقابة

و كانت الإجابات كما يلي :

جدول رقم 31: يوضح هل هناك رقابة إدارية بين مختلف المصالح الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة

النسبة	التكرار	التوزيع هل هناك رقابة بين مختلف
22,5%	9	لا
35,0%	14	أحيانا
42,5%	17	نعم
100%	40	المجموع



يوضح الجدول أن 42,5% من المبحوثين يؤكدون على وجود رقابة إدارية بين مختلف المصالح الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة، تليها 35% من المبحوثين يؤكدون على وجود رقابة إدارية بين مختلف المصالح الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة أحيانا , ثم تليها نسبة 22,5% ينفون ذلك .

و منه نستنتج أن : على ضرورة التناغم و أهميته في تطبيق وظيفة الرقابة الادارية

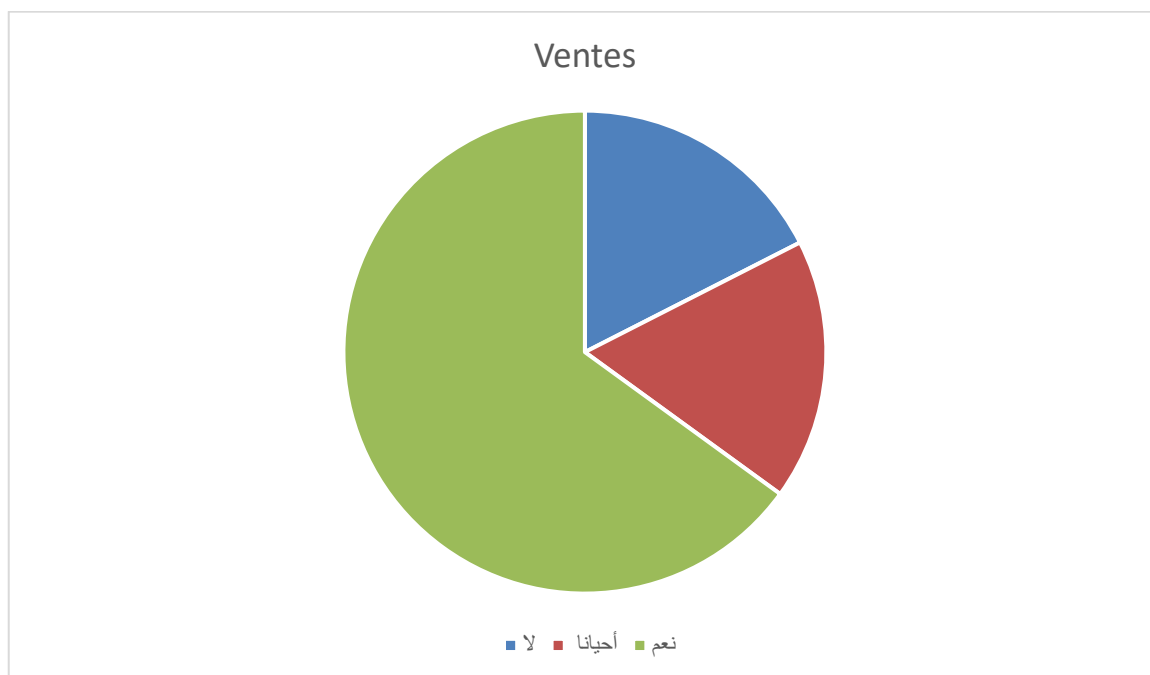
السؤال الثالثون : هل هناك قوانين ردعية للمخالفين لعملية الرقابة الإدارية ؟

و يهدف السؤال لتحديد القوانين الردعية للمخالفين لعملية الرقابة

و الجدول التالي يوضح الإجابات

جدول رقم 32: يوضح هل هناك قوانين ردعية للمخالفين لعملية الرقابة الإدارية

النسبة	التكرار	التوزيع هل هناك قوانين ردعية
17,5%	7	لا
17,5%	7	أحيانا
65,0%	26	نعم
100%	45	المجموع



يوضح الجدول أن 65,0% من المبحوثين يؤكدون على وجود قوانين ردعية للمخالفين لعملية الرقابة الإدارية، تليها 17,5% من المبحوثين يؤكدون على وجود قوانين ردعية للمخالفين لعملية الرقابة الإدارية أحيانا و هناك من ينفون ذلك بنسبة متساوية.

و منه نستنتج أن : هنالك قوانين ردعية للمخالفين لعملية الرقابة الادارية

السؤال الواحد و الثلاثون: ما هي الأساليب التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية في مؤسستكم

و كانت الإجابات موضحة كما يلي :

جدول رقم 33: يوضح العلاقة بين الوظيفة مع ما هي الأساليب التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية في مديرية الشباب و الرياضة

دالة إحصائية	مستوى الدالة	قيمة كا ²	المجموع	مراقبة الميزانية	التقارير الإحصائية	الملاحظة الشخصية	ما هي الأساليب التي تعتمد عليها الوظيفة	
							الترار	متصرف اداري
	0,000	43,014 ^a	20	0	13	7	النسبة	35,0%
			100,0%	0,0%	65,0%		الترار	3
			4	1	0	3	النسبة	75,0%
			100,0%	25,0%	0,0%		الترار	2
			4	1	1	2	النسبة	50,0%
			100,0%	25,0%	25,0%		الترار	2
			6	2	2	2	النسبة	33,3%
			100,0%	33,3%	33,3%		الترار	2
			4	0	2	2	النسبة	50,0%
			100,0%	0,0%	50,0%		الترار	2
			2	0	0	2	النسبة	100,0%
			100,0%	0,0%	0,0%		الترارات الكلية	
			40	4	18	18		
			100,0%	10,0%	45,0%	45,0%	النسب المئوية	

المصدر : من إعداد الطالب وفق برنامج spss

يوضح الجدول أن 100% من المبحوثين ذوي منصب أخصائي نفسي يؤكدون أن الملاحظة الشخصية من الأساليب التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية في مديرية الشباب و الرياضة ، كما نجد أن 65% من المبحوثين ذوي منصب متصرف إداري يؤكدون أن التقارير الإحصائية من الأساليب التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية في مديرية الشباب و الرياضة، و آخر نسبة هي 33,3% من المبحوثين ذوي رئيس مكتب أن مراقبة الميزانية من الأساليب التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية في مديرية الشباب و الرياضة و هذا إن دل على شيء فهو يدل على ضرورة تدريب الكوادر الإدارية و تحديد نوع معين من الرقابة لتخضع له المديرية حتى تكون هناك فعالية في الواقع لهذه الرقابة الإدارية .

ولكن هذا الاختلاف دال إحصائيا لان قيمة كا2 المحسوبة قدرت ب 43,014^a عند مستوى دلالة 0,00 وهي اقل من 0,05 و هذا ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة و الأساليب التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية في مديرية الشباب و الرياضة

مناقشة الفرضيات :

الفرضية الأولى: لأدوات و وسائل الرقابة دور في تحسين الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة .

يتبين من خلال الدراسة الميدانية أن الرقابة الإدارية لها دور كبير في تحسين عمل الهيئة الرياضية، لكن إذا تم تفعيلها و تطبيقها في جميع إدارات و قطاعات و مرافق مديرية الشباب والرياضة حيث اتضح أن نجاح عملية الرقابة الإدارية يتم من خلال استخدام أساليب مثل الملاحظة الشخصية و مراقبة سجلات الغياب و الحضور و التقييم الذاتي ، و من خلال إعداد التقارير الإحصائية بالاعتماد على المعلومات الدقيقة و الواضحة و مراقبة الميزانية فجميع هذه الأساليب تساعد الموظفين في القيام بمهامهم الوظيفية دون ضغوطات داخلية أو خارجية تمارس عليهم .

و هذا ما أكدته دراسة الباحثة مزنيز آمنة، سنة 2019 ، حيث توصلت إلى ان للرقابة الإدارية دور إيجابي في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة الرياضية.

الفرضية الثانية: تشكل التحديات التي قد تواجه وظيفة مديرية الشباب و الرياضة في تفعيل وظيفة الرقابة تحديات تنظيمية وثقافية

من خلال النتائج تبين أن هناك تحديات مختلفة ثقافية ، شخصية و مالية تواجهها مديرية الشباب و الرياضة بنسب متفاوتة من شأنها أن تؤثر على وظيفة الرقابة الإدارية، و هذا راجع لنقص الدورات التدريبية اللازمة للموظفين حول أدائهم الوظيفي، و أيضا نقص في إجراء البحوث والدارسات العميقة لمعالجة المشكلات و الاختلال المتعلق بهذه الوظيفة و أيضا عدم اعتماد وسائل مثل: الزيارات المفاجئة.

كما برزت نقطة نقص الاهتمام بالموظفين و تحفيزهم و هذا ما جعل الموظفين في حالة عدم تشجيع و روتين دائم انعكس على أدائهم الوظيفي ، بالإضافة إلى وجود ضعف كبير في استخدام البيانات الإحصائية و الرسوم البيانية و أنظمة الاتصال الحديثة لمراقبة و متابعة أداء الموظفين داخل المديرية

و هذا ما ظهر أيضا في دراسة الباحث ياسين مهني ، سنة 2018 في الدراسة التي أقامها حيث

اتضح أن هناك عدة معوقات تحد من إظهار العمال لخبراتهم وكفاءتهم الكامنة وقد يرجع ذلك

إلى نقص الرواتب أو نقص الوسائل والمعدات و كما يرجع لمفهوم الرقابة في حد ذاته بالنسبة للعاملين

الفرضية الثالثة : للرقابة الحالية دور في تحسين أداء مديرية الشباب والرياضة .

لم يتفق الموظفين و تباينت إجاباتهم في تحديد نوع الرقابة السارية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة هذا ما جعل عدم وجود اتفاق حول هل هي محسنة لأداء المديرية ، كما برزت فكرة التعيين والترقية داخل الإدارات و القطاعات الرياضية فحسب الموظفين هو لا يقوم على أساس المؤهل العلمي ، كون وضع الموظف المناسب في المكان الوظيفي المناسب يضمن التقيد و فهم الأداء و تطوير المهام و الخدمة .

و هذا ما نجده أيضا في الدراسة التي قام بها الباحث شواوطني خالد ، سنة 2020 حيث وجد أن

الإدارة الرياضية و جميع وظائفها تلعب دورا مهما و مميزا في الجانب التسييري للهيئات

الرياضية ، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ على مستوى التسيير ، حيث

تبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات

الضرورية والتفريق بين الأهداف.

الاستنتاج العام

يتبين من خلال الدراسة الميدانية أن الرقابة الإدارية لها دور كبير في تحسين عمل الهيئة الرياضية، لكن إذا تم تفعيلها و تطبيقها في جميع إدارات و قطاعات و مرافق مديرية الشباب والرياضة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن نجاح عملية الرقابة الإدارية يتم من خلال استخدام أساليب مثل الملاحظة الشخصية و مراقبة سجلات الغياب و الحضور و التقييم الذاتي ، و من خلال إعداد التقارير الإحصائية بالاعتماد على المعلومات الدقيقة و الواضحة و مراقبة الميزانية فجميع هذه الأساليب تساعد الموظفين في القيام بمهامهم الوظيفية دون ضغوطات داخلية أو خارجية تمارس عليهم. و نلاحظ من خلال النتائج أن هناك تحديات سواء اجتماعية، ثقافية ، شخصية و مالية تواجهها مديرية الشباب و الرياضة من شأنها أن تؤثر على وظيفة الرقابة ، ونقص الدورات التدريبية اللازمة لموظفين حول أدائهم الوظيفي، و أيضا نقص في إجراء البحوث والدارسات العميقة لمعالجة المشكلات و الاختلال المتعلق بهذه الوظيفة و أيضا الزيارات المفاجئة ، كما برزت الرقابة السرية و أهميتها الكبيرة في تحسين الأداء إلا ان داخل مديرية الشباب و الرياضة كانت ضعيفة جدا و كذلك التعيين والترقية داخل الإدارات و القطاعات الرياضية الذي لا يتم على أساس المؤهل العلمي كون وضع الموظف المناسب في المكان الوظيفي المناسب يضمن التقيد و تطوير المهام و الخدمة .

كما برزت نقطة نقص الاهتمام بالموظفين و تحفيزهم وجعلت الموظفين في حالة عدم تشجيع و روتين دائم انعكس على أدائهم الوظيفي ، بالإضافة إلى وجود ضعف كبير في استخدام البيانات الإحصائية و الرسوم البيانية و أنظمة الاتصال الحديثة لمراقبة و متابعة أداء الموظفين داخل المديرية .

خاتمة

في ختام هذه المذكرة التي تناولت دور وظيفة الرقابة الإدارية في تحسين عمل مديرية الشباب و الرياضة - لولاية البويرة ، نستطيع أن نستخلص أن الرقابة الإدارية ليست مجرد إجراء تنظيمي بل هي عملية جوهرية تؤثر بشكل كبير على فعالية وكفاءة الأداء الإداري في الهيئات الرياضية، فمن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، اتضح أن تفعيل وتطبيق الرقابة الإدارية بشكل شامل في جميع الإدارات والقطاعات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام لهذه الهيئات.

لقد أظهرت النتائج أن استخدام أساليب رقابية مثل الملاحظة الشخصية، مراقبة سجلات الغياب والحضور، التقييم الذاتي، إعداد التقارير الإحصائية الدقيقة، ومراقبة الميزانية، تلعب دورا مهما في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الهيئات الرياضية، هذه الأساليب تساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية دون التعرض لضغوطات داخلية أو خارجية، مما يساهم في خلق بيئة عمل صحية ومحفزة.

ومع ذلك، لا يمكن تجاهل التحديات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية، حيث كشفت الدراسة عن وجود تحديات اجتماعية وثقافية وشخصية ومالية تعيق فعالية الرقابة، ومن بين هذه التحديات، نلاحظ نقصا في الدورات التدريبية اللازمة للموظفين، ما يؤثر سلبا على قدرتهم على أداء وظائفهم بكفاءة، كما أن قلة الأبحاث والدراسات العميقة لمعالجة المشكلات المتعلقة بوظيفة الرقابة تشكل عائقا أمام تحسين هذه العملية.

إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الرقابة الإدارية كأداة لتحسين الأداء الإداري في الهيئات الرياضية، ولكن لتحقيق الفعالية المطلوبة، يجب مواجهة التحديات المختلفة التي تعيق هذه العملية، وذلك من خلال توفير التدريب المستمر للموظفين، إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات العميقة، تعزيز الزيارات المفاجئة والرقابة السرية، وتطبيق معايير عادلة وشفافة في التعيين والترقية.

في الختام، نأمل أن تساهم هذه المذكرة في زيادة الوعي بأهمية الرقابة الإدارية وتحفيز مديرية الشباب و الرياضة على تبني أفضل الممارسات في هذا المجال، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة أكبر، إن تحقيق تحسين مستدام في الأداء يتطلب التزاما جماعيا وجهودا مستمرة لتطوير الرقابة الإدارية، وضمان تطبيقها بشكل يحقق الفائدة القصوى لجميع الأطراف المعنية.

المقترحات والتوصيات :

- 1- إعداد الهيكل التنظيمي المناسب للعامل الإداري والرياضي .
- 2- تحسين دور العمل الإداري و الرياضي بما يتواءم مع متغيرات العصر .
- 3- توفير الجوانب المالية المخصصة لكل جهة، بالإضافة لتوفير الإمكانيات و الأجهزة و المستلزمات الخاصة بالعمل الإداري و الرياضي.
- 4- اختيار القيادات الإدارية المؤهلة و المتخصصة و القادرة على تحسين مستوى العمل الإداري و الرياضي .
- 5- إعداد و تدريب الموظفين العاملين و إعادة توزيعهم بحسب مؤهلاتهم و تخصصاتهم و بما يتواءم مع قدراتهم الإدارية .
- 6 - ضرورة تفعيل دور الرقابة بصورة مستمرة .
- 7- ضرورة القيام بالزيارات المفاجئة و الرقابة السرية

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. ابو سلمي عبد الله جميل. (2016). الرقابة الادارية في الوقت المناسب واثرها على جودة الأداء (دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالاردن). مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 16، 184.
2. احمد الحربي. (2003). الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الاداء، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية. جامعة نايف للعلوم الامنية.
3. أحمد متولي. (2021). ادارة المنشآت الرياضية. مصر: جامعة حلوان.
4. الحوفي محمد علي. (2007). قاموس اللغة العربية المعاصرة. بغداد: دار الفكر العربي.
5. الدليمي، م. ح. (2018). اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال .السعودية : جامعة آل البيت.
6. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، العدد 17.
7. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، العدد 7، 221.
8. الطروانة حسين. (2010). مبادئ الرقابة الادارية. جرش: جامعة العلوم الاسلامية.
9. العزاوي، ن. ا. (2010). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية . عمان، الأردن :دار اليازوري للنشر والتوزيع.
10. المجذوب طارق. (2005). المرجع في الادارة العامة. لبنان: منشورات حلبي الحقوقية.
11. الهاجري، ع. س. (2011). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .الكويت :جامعة الشرق الأوسط.

12. آمنة مرنيذ. (2019). دور الرقابة الادارية في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد الأول.
13. انتظار احمد جاسم. (2021). اثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد 1.
14. انتظار احمد جاسم. (2021). اثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، 435.
15. بركاني، ع. (2019). الهيئات الرياضية وأهميتها في النهوض بالمجتمعات. وهران : جامعة وهران.
16. بلال بوترعة. (2023). الدراسات السابقة في البحث العلمي. مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، العدد 1.
17. بلودنين احمد. (2021). تطور وظيفة الرقابة في الدستور الجزائري. مجلة دراسات قانونية، 10، 173.
18. بن جدو بوطالبي. (2021). محاضرات في مادة مدخل الادارة والتسيير الرياضي، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، ، قسم العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. سطيف: جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2.
19. بودانة كمال. (2019). دور الرقابة الادارية في تحقيق التنمية المحلية -دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة-، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل. جامعة محمد خيضر- بسكرة، 43.
20. بوسفط امال. (2015). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. جامعة محمد خيضر - بسكرة.

21. حرحوش، ع. (2009). *إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي*. الأردن :عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
22. حزام ماطر المطيري. (2014). *ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1*. عمان: دار جليس الزمان.
23. حسن حبيبو. (2016). *إدارة الوقت و الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود قالمة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل. جامعة 8 ماي 1945*.
24. خالد محمد بني حمدان. (2007). *الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر*. عمان، الأردن: دار اليازوري.
25. راوية محمد حسن. (2001). *إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"*. مجلة الدار الجامعية، 29.
26. زاوي زيد. (2019). *دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. مجلة الحكمة، العدد 1، 129*.
27. زرنوخ احمد. (2016). *الأداء في المنظمة. مجلة البشائر الاقتصادية، 14*.
28. زرنوخ محمد. (2016). *الأداء في المنظمة. مجلة البشائر الاقتصادية، 28*.
29. زقعار فاروق. (2024). *دور الادارة التكوينية في تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. مجلة روافد، العدد 1*.
30. زيارة فريد. (2005). *المبادئ وأصول الادارة والأعمال*. عمان: مطبعة الشعب.
31. زيد منير عبوي. (2005). *مدخل الادارة العامة بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار الشروق للنشر.
32. سعاد نائف البرنوطي. (2001). *اساسيات ادارة الاعمال*. الاردن: دار وائل للنشر.

33. سليمان هزريشي. (2014). عملية تسيير مديريات الشباب والرياضة وعلاقته بوظائف الادارة، دراسة تتمحور حول مديريات الشباب والرياضة لولاية الجلفة، الاغواط، غرداية، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة وتسيير رياضي. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
34. سنان الموسوي. (2004). الادارة المعاصرة - الأصول والتطبيقات (الإصدار ط1). الأردن: دار مجدلاوي للنشر.
35. شامي، ص. (2009). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بومرداس: جامعة محمد بوقرة.
36. شريفي مسعود. (2019). اثر الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي لاطارات دور الشباب. مجلة اقتصاديات، 9.
37. شويش، م. ن. (2004). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط 3. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
38. صالح هاشم صادق. (2001). الادارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات. الاسكندرية: مكتبة الاشعاع.
39. طلق عوض الله السواط. (2011). الادارة العامة: المفاهيم-الوظائف-الأنشطة. دار الحافظ.
40. عبد العزيز علي مرزوق. (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد 2.
41. عبد العزيز علي مرزوق. (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، الجزء الأول، 270.

42. عبد الغني نعمان. (2010). الإدارة الرياضية، ط1. البحرين: وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر.
43. عبد الفتاح بوخمخم. (2002). تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية "دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري". مجلة اقتصاديات، 152.
44. عبد الفتاح بوخمخم. (2002). تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية - دراسة ميدانية على الاطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري. مجلة اقتصاديات، 18.
45. عبد الله عبد الرحمان النميان. (2005). الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية - دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل - مذكرة ماجستير في العلوم الادارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
46. عبد الملوك مزهودة. (2001). الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية، العدد6، بسكرة، 82.
47. عثمان محمد عبد الرزاق. (1999). أصول التدقيق والرقابة الداخلية للمرحلة الثالثة / قسم المحاسبة (الإصدار ط2). الموصل: دار الفكر.
48. علي السلمي. (1989). الادارة العامة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
49. غازي حسن عود الحلايية. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
50. فاطمة بدر. (2020). أساسيات الادارة. دمشق، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

51. فيصل حسونة. (2011). *ادارة الموارد البشرية، ط1*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
52. قير، ن. ا. (2009). *أسس الادارة ومبادئ التنظيم*. برج بوعرييج: دار بوعزة للنشر الالكتروني.
53. كامل محمد صويص. (2020). دور الرقابة الادارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. *المجلة العربية للادارة*.
54. محمد الفاتح المغربي. (2016). *أصول الادارة والتنظيم* (الإصدار ط1). عمان: دار الجنان للنشر.
55. محمد خليل العلي. (2018). دور الهيئة العامة للرياضة في ادارة الأزمات ببعض الهيئات الرياضية الأهلية بدولة الكويت. *مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، العدد 10*، 91.
56. محمد فوزي عبد العزيز. (2020). *ادارة المؤسسات والمنشآت الرياضية*. المنيا: جامعة المنيا.
57. محمد عمر نسرین. (2014). اثر نظم الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية -دراسة ميدانية بمستشفى البشير-، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال. *جامعة الشرق الاوسط، 9*.
58. مرح، ط. ش. (2016). *الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم - مذكرة ماجستير في الادارة التربوية*. جامعة النجاح الوطنية.
59. ناجي ليتيم. (2022). تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الادارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 36*.

60. نايت ابراهيم محمد. (2020). السياسة العامة للدولة في انشاء وتسيير المؤسسات الرياضية الخاصة كوسيلة للنهوض بالقطاع الرياضي، اطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر3.
61. هرباجي، ع. ا. (2016). *واقع آفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية -دراسة حالة أندية رياضية لكرة القدم-*، اطروحة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات وبحوث تسويقية .سطيف :جامعة سطيف.1
62. هروم، ع. ا. (2008). *واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات - (CPG)قسنطينة"*، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير .جامعة منتورري، قسنطينة،.29

الملاحق

الملاحق :

ملحق رقم 1 : قائمة المحكمين

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الامضاء
بوحاج مزيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	
زريقي سليم	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة البويرة	
بوحاج مزيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	

ملحق رقم 2 : الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البويرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

استمارة لاستبيان

في إطار موضوع بحثنا الذي بعنوان :

دور وظيفة الرقابة في تطوير عمل الهيئة الرياضية

نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة مع الحرص على الدقة و الموضوعية ، من اجل الحصول على نتائج دقيقة تفيدنا في دراستنا و ذلك بوضع علامة (x) في الإطار المخصص للإجابة المختارة ، و لكم منا كل الشكر و التقدير .

من إعداد الطالب : عطا الله حمزة

تحت إشراف الأستاذة : أوصيف نور الهدى

السنة الجامعية 2024 /2023

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
المحور الأول : دور الأدوات و وسائل الرقابة المتبعة في تطوير الأداء داخل الهيئة الرياضية				
1	هل توجد رقابة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة ؟			
2	هل هناك فائدة من وظيفة الرقابة الإدارية ؟			
3	هل تحرص وظيفة الرقابة على تطوير كفاءة الهيئة الرياضية حسب وجهة نظرك ؟			
4	هل هناك علاقة بين انخفاض الرقابة و تطور الأداء مديرية الشباب و الرياضة ؟			
5	هل هناك علاقة بين وظيفة الرقابة الإدارية المشددة و النتائج السلبية لمديرية الشباب و الرياضة ؟			
6	هل الرقابة الإدارية المباشرة تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في مديرية الشباب و الرياضة ؟			
7	هل الرقابة الإدارية عن طريق بطاقات الدوام تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية ؟			
8	هل الرقابة الإدارية عن طريق التقارير الشهرية تزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية ؟			
9	هل الرقابة الإدارية عن طريق الزيارات المفاجئة يزيد من فعالية وظيفة الرقابة في الهيئة الرياضية ؟			

			هل لعملية التفتيش و المتابعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة ؟	10
			هل لعملية الإشراف و المراجعة دور في تحسين أداء العاملين و بالتالي أداء مديرية الشباب و الرياضة ؟	11
			هل تحديد المهام داخل الهيئة الرياضية يساهم في نجاح وظيفة الرقابة الإدارية؟	12
			هل التقارير الإدارية المكتوبة هي وسيلة رقابة معتمدة من طرف مديرية الشباب و الرياضة ؟	13

14 - ما نوع الرقابة الحالية المستعملة داخل مديرية الشباب و الرياضة :

☐ الرقابة الشخصية ☐ الرقابة الاجتماعية
☐ التقارير الاحصائية ☐ التحفيز عبر أنظمة المكافئة

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
المحور الثاني : أهم التحديات التي قد تواجه الهيئة الرياضية في تفعيل وظيفة الرقابة				
15	هل تواجه الإدارة مشاكل في عملية الرقابة الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة ؟			
16	هل تؤثر أساليب الرقابة الإدارية على العاملين من حيث جودة العمل المقدم ؟			
17	هل التوعية و تثقيف الإداريين له دور في تحقيق وظيفة الرقابة الإدارية ؟			
18	هل تؤثر الرقابة الإدارية الصارمة على أداء العاملين و بالتالي أداء الهيئة الرياضية؟			
19	هل تدريب و تعليم الكوادر الإدارية لازم لإنجاح وظيفة الرقابة الإدارية؟			
20	هل التطورات التكنولوجية السريعة تؤثر في تنفيذ مخطط وظيفة الرقابة الإدارية داخل هيئتك الرياضية ؟			
21	في نظرك هل تكلفة مخطط الرقابة في هيئتك كافي لإنجاح عملية الرقابة الإدارية ؟			
22	هل تستعين إدارتك بالمختصين الفنيين لرقابة نشاطات هيئتك الرياضية ؟			
23	هل يواجه مخطط وظيفة الرقابة عل مستوى هيئتك تحديات في التوافق مع الثقافة و القيم الاجتماعية للمجتمع ؟			

24 - حسب رأيك ما هي التحديات التي تواجه الهيئات الرياضية في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية ؟

- ثقافية ☐ - مالية ☐
- اجتماعية ☐ - شخصية ☐
- أخرى ، أذكرها :

الرقم	العبرة	نعم	لا	أحيانا
المحور الثالث : دور الرقابة الإدارية الحالية الممارسة لتطوير دور مديرية الشباب و الرياضة				
25	هل النظام الرقابي المطبق على مستوى هيئتك يساعد في رفع الكفاءة ؟			
26	هل يتم استخدام التقنيات الرقابية الحديثة على مستوى هيئتك الرياضية ؟			
27	هل تعمل الرقابة الإدارية الحالية على كشف الأخطاء و الانحرافات داخل هيئتك الرياضية ؟			
28	هل مخطط الرقابة الإدارية الحالي في هيئتك يساهم في منع تكرار الوقوع في نفس الأخطاء و الانحرافات ؟			
29	هل هناك رقابة إدارية بين مختلف المصالح الإدارية داخل مديرية الشباب و الرياضة ؟			
30	هل هناك قوانين ردعية للمخالفين لعملية الرقابة الإدارية ؟			

--	--	--	--	--

31 - ما هي الأساليب التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية في مؤسساتكم :

☐ - الملاحظة الشخصية ☐ - التقارير الإحصائية

☐ - تحليل نقطة التعادل ☐ - مراقبة الميزانية

ملحق رقم 3 : الجدول البسيطة

FREQUENCIES VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س
13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		23-JUN-2024 18:15:27
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Mon PC\Desktop\حمزة 2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,11

[Jeu_de_données1] C:\Users\Mon PC\Desktop\2 حمزة.sav

1س

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	20,0	20,0	20,0
	احيانا	15	37,5	37,5	57,5
	نعم	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

2س

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	احيانا	2	5,0	5,0	5,0
	نعم	38	95,0	95,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	11	27,5	27,5	27,5
	احيانا	2	5,0	5,0	32,5
	نعم	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	11	27,5	27,5	27,5
	احيانا	10	25,0	25,0	52,5
	نعم	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	22,5	22,5	22,5
	احيانا	6	15,0	15,0	37,5
	نعم	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	12,5	12,5	12,5
	احيانا	6	15,0	15,0	27,5
	نعم	29	72,5	72,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	14	35,0	35,0	35,0
	احيانا	2	5,0	5,0	40,0
	نعم	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	17,5	17,5	17,5
	احيانا	4	10,0	10,0	27,5
	نعم	29	72,5	72,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	20,0	20,0	20,0
	احيانا	2	5,0	5,0	25,0
	نعم	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	15,0	15,0	15,0
	احيانا	4	10,0	10,0	25,0
	نعم	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	15,0	15,0	15,0
	احيانا	3	7,5	7,5	22,5
	نعم	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	احيانا	2	5,0	5,0	5,0
	نعم	38	95,0	95,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	20,0	20,0	20,0
	احيانا	14	35,0	35,0	55,0
	نعم	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	15,0	15,0	15,0
	احيانا	7	17,5	17,5	32,5
	نعم	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	14	35,0	35,0	35,0
	احيانا	2	5,0	5,0	40,0
	نعم	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	17,5	17,5	17,5
	احيانا	4	10,0	10,0	27,5
	نعم	29	72,5	72,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	20,0	20,0	20,0
	احيانا	2	5,0	5,0	25,0
	نعم	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	15,0	15,0	15,0
	احيانا	4	10,0	10,0	25,0

نعم	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	6	15,0	15,0	15,0
احيانا	3	7,5	7,5	22,5
نعم	31	77,5	77,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide احيانا	2	5,0	5,0	5,0
نعم	38	95,0	95,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	8	20,0	20,0	20,0
احيانا	14	35,0	35,0	55,0
نعم	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	6	15,0	15,0	15,0
احيانا	7	17,5	17,5	32,5

نعم	27	67,5	67,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	6	15,0	15,0	15,0
احيانا	4	10,0	10,0	25,0
نعم	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide احيانا	3	7,5	7,5	7,5
نعم	37	92,5	92,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س25

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	9	22,5	22,5	22,5
احيانا	14	35,0	35,0	57,5
نعم	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	7	17,5	17,5	17,5

احيانا	7	17,5	17,5	35,0
نعم	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	9	22,5	22,5	22,5
احيانا	14	35,0	35,0	57,5
نعم	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س28

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	7	17,5	17,5	17,5
احيانا	7	17,5	17,5	35,0
نعم	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

RELIABILITY

/VARIABLES= 15 س 14 س 13 س 12 س 11 س 10 س 9 س 8 س 7 س 6 س 5 س 4 س 3 س 2 س 1 س 31 س 30 س 29 س
21 س 20 س 19 س 18 س 17 س 16 س

س28 س27 س26 س25 س24 س23 س22 س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue

07-JUN-2024 17:11:17

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Mon PC\Desktop\2 حمزة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 30 من 29 من 31 من 1 من 2 من 3 من 4 من 5 من 6 من 7 من 8 من 9 من 10 من 11 من 12 من 13 من 14 من 15 من 16 من 17 من 18 من 19 من 20 من 21 من 22 من 23 من 24 من 25 من 26 من 27 من 28 من /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

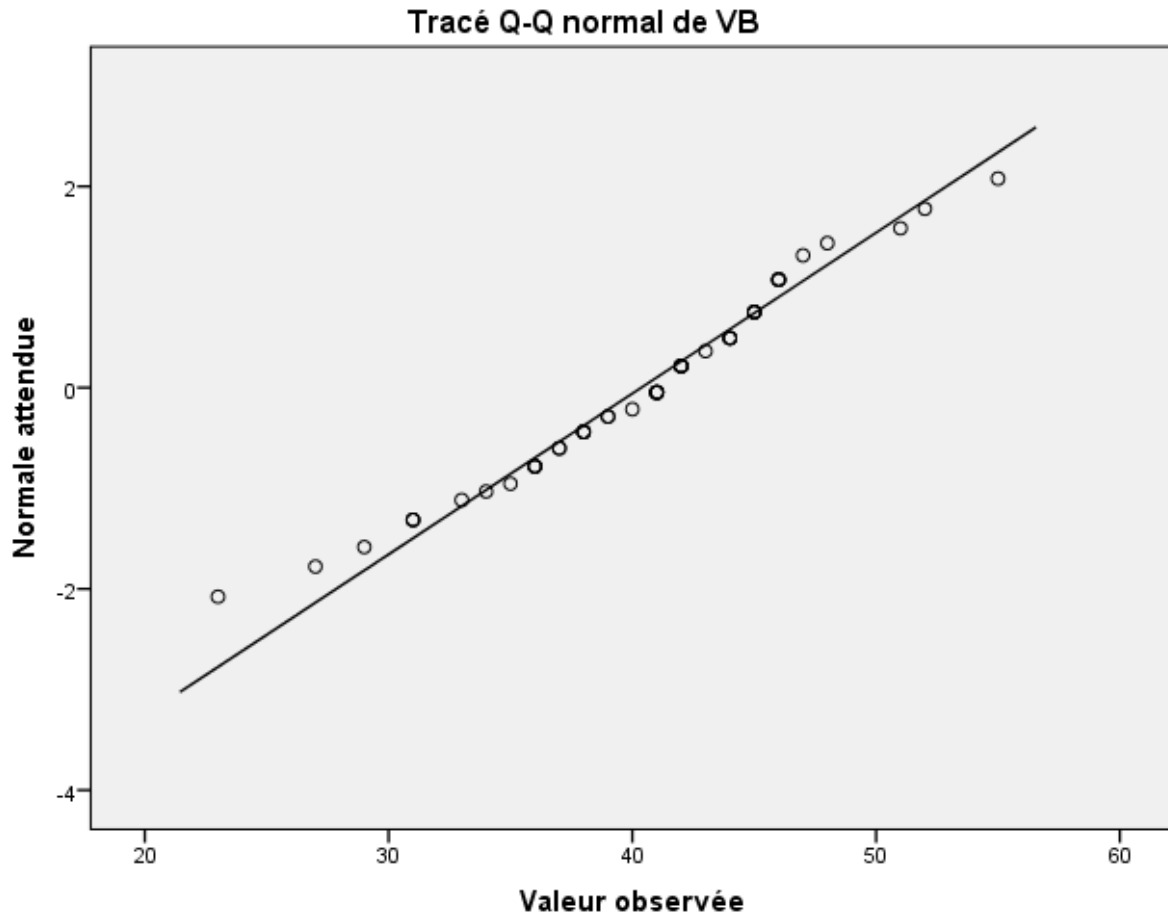
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	31

Tests de normalité

Tests de normalité

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
VB	,979	40	,650



ملحق رقم 3: الجداول المركبة

WINDOW=FRONT.CROSSTABS /TABLES=الوظيفة BY س31 س30 س29
/FORMAT=AVALUE TABLES/CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Remarques

Sortie obtenue		28-JUN-2024 19:45:23
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Mon PC\Desktop\حمزة 2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque tableau sont basés sur toutes les observations avec données valides des plages spécifiées pour toutes les variables dans chaque tableau.
Syntaxe		CROSSTABS /TABLES=الوظيفة BY 30س 29س 31س /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Dimensions demandées	2
	Cellules disponibles	524245

Jeu_de_données1] C:\Users\Mon PC\Desktop\حمزة 2.sav

Récapitulatif de traitement des observations

Observations					
Valide		Manquant		Total	
N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage

الوظيفة * س29	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%
الوظيفة * س30	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%
الوظيفة * س31	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

الوظيفة * س29 Tableau croisé

		س29					
		ثقافية	مالية	اجتماعية	شخصية	Total	
الوظيفة	متصرف اداري	Effectif	3	6	0	11	20
		% dans الوظيفة	15,0%	30,0%	0,0%	55,0%	100,0%
	تقني سام	Effectif	1	1	0	2	4
		% dans الوظيفة	25,0%	25,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	مفتش	Effectif	0	3	0	1	4
		% dans الوظيفة	0,0%	75,0%	0,0%	25,0%	100,0%
	رئيس مكتب	Effectif	0	1	1	4	6
		% dans الوظيفة	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%
	عامل مهني	Effectif	0	1	0	3	4
		% dans الوظيفة	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
	احصائي نفساني	Effectif	0	1	0	1	2
		% dans الوظيفة	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	Total	Effectif	4	13	1	22	40
		% dans الوظيفة	10,0%	32,5%	2,5%	55,0%	100,0%

الوظيفة * س30 Tableau croisé

		س30				
		الرقابة الشخصية	الرقابة الاجتماعية	الرقابة الذاتية	التحفيز عبر انظمة المكافئة	
الوظيفة	متصرف اداري	Effectif	15	1	0	4
		% dans الوظيفة	75,0%	5,0%	0,0%	20,0%
	تقني سام	Effectif	1	0	2	1
		% dans الوظيفة	25,0%	0,0%	50,0%	25,0%
	مفتش	Effectif	1	0	3	0
		% dans الوظيفة	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%
	رئيس مكتب	Effectif	3	1	1	1
		% dans الوظيفة	50,0%	16,7%	16,7%	16,7%
	عامل مهني	Effectif	4	0	0	0
		% dans الوظيفة	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	احصائي نفسي	Effectif	2	0	0	0
		% dans الوظيفة	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	Effectif	26	2	6	6
		% dans الوظيفة	65,0%	5,0%	15,0%	15,0%

الوظيفة * س30 Tableau croisé

Total				
الوظيفة	متصرف اداري	Effectif		20

	% dans الوظيفة	100,0%
تقني سام	Effectif	4
	% dans الوظيفة	100,0%
مفتش	Effectif	4
	% dans الوظيفة	100,0%
رئيس مكتب	Effectif	6
	% dans الوظيفة	100,0%
عامل مهني	Effectif	4
	% dans الوظيفة	100,0%
احصائي نفسي	Effectif	2
	% dans الوظيفة	100,0%
Total	Effectif	40
	% dans الوظيفة	100,0%

الوظيفة * س31 Tableau croisé

		س31			Total
		الملاحظة الشخصية	التقارير الاحصائية	مراقبة الميزانية	
متصرف الوظيفة اداري	Effectif	13	7	0	20
	% dans الوظيفة	65,0%	35,0%	0,0%	100,0%
تقني سام	Effectif	3	0	1	4
	% dans الوظيفة	75,0%	0,0%	25,0%	100,0%
مفتش	Effectif	2	1	1	4
	% dans الوظيفة	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
رئيس مكتب	Effectif	2	2	2	6
	% dans الوظيفة				

	% dans الوظيفة	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
عامل مهني	Effectif	2	2	0	4
	% dans الوظيفة	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
احصائي نفساني	Effectif	2	0	0	2
	% dans الوظيفة	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Effectif	24	12	4	40
	% dans الوظيفة	60,0%	30,0%	10,0%	100,0%

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الوظيفة * س29	121	100,0%	0	0,0%	121	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	28,664 ^a	15	,018
Rapport de vraisemblance	24,481	15	,057

N d'observations valides	121		
--------------------------	-----	--	--

a. 18 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,15.

Tests du khi-carré

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	82,462 ^a	15	,000
Rapport de vraisemblance	82,745	15	,000
N d'observations valides	121		

a. 17 cellules (70,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,40.

Tests du khi-carré

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	43,014 ^a	10	,000
Rapport de vraisemblance	49,867	10	,000
N d'observations valides	121		

a. 10 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,69.