



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس أو الماستر

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

العنوان

انعكاس وظيفة الرقابة على إدارة المنشأة الرياضية

دراسة ميدانية على موظفي مركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة

تحت إشراف:

- د - دخية عادل

من إعداد:

- بعوش عزوز

- صمود محمد

السنة الجامعية: 2022/2021

## الاهداء

و الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى أهله ومن وفي أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا. هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل

تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال

من الزوجة التي كانت مصدر عزيمتي في هذا المشوار

الى الاخوة والاخوات الى

الاصدقاء رعاهم الله ووفقهم.

## شكر وتقدير

أشكر، أولاً وقبل كل شيء، الله الذي منحني القوة والحكمة لإكمال هذا العمل المتواضع  
أود بشكل خاص أن أشكر وأعبر عن امتناني للدكتور قدور عز الدين لتوجيهاته ومساعدته التي لا تقدر  
بثمن، على كل جهوده ونصائحه الحكيمة التي أعطاني إياها.  
أشكر بجزارة أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي.  
أود أن أشكر فريق معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بأكمله على مساعدتهم و  
التعاون وصدقتهم والأوقات الطيبة التي قضيناها معاً.  
أخيراً، أحيي وأعبر عن امتناني لجميع الذين ساهموا، من  
قريب أو بعيد لتحقيق هذا العمل.

الصفحة	المحتويات
أ	- اهداء
ب	- شكر وتقدير.
	- قائمة المحتويات.
ج	- قائمة الاشكال.
د	- قائمة الجداول.
	- ملخص البحث.
	- مقدمة.
<b>الفصل التمهيدي :</b>	
4	1- الاشكالية.
5	2- فرضيات الدراسة
5	2-1- الفرضية الرئيسية
5	2-2- الفرضيات الفرعية
5	3- اسباب اختيار الموضوع.
5	3-1 الأسباب الذاتية
6	3-2 الأسباب الموضوعية
6	4- اهداف الدراسة
6	4-1- الأهداف العلمية
6	4-2- الأهداف العملية

7	5- أهمية الدراسة
7	5-1- الأهمية العلمية
8	5-2- الأهمية العملية
8	6- مصطلحات البحث.
10	7- الدراسات السابقة
10	7-1 - الدراسة الأولى
12	7-2- الدراسة الثانية
14	7-3- الدراسة الثالثة
16	8- تعليق الدراسات السابقة
الدراسة النظرية: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث.	
الفصل الأول: ماهية الرقابة	
18	- تمهيد.
19	1- تعريف الرقابة الإدارية
19	1-1- الرقابة في الإصطلاح اللغوي.
19	1-2- الرقابة في الإصطلاح القانوني.
21	2- أنواع الرقابة
21	2-1- الرقابة حسب موقعها من الأداء .
22	2-2- الرقابة من حيث مصدرها.

23	3- أهداف الرقابة الإدارية
24	4- أهمية الرقابة الإدارية..
27	- خلاصة.
الفصل الثاني: ماهية الإدارة الرياضية.	
30	- تمهيد.
30	1- مفهوم الإدارة.
31	1-1- تعريف الإدارة .
31	1-1-1- تعريف الإدارة لغة.
31	1-1-2- تعريف الإدارة اصطلاحا.
31	1-1-3- التعرف الإجرائي
32	2- الإدارة الرياضية
32	2-1- الإدارة الرياضية لغة.
32	2-2- الإدارة الرياضية اصطلاحا.
32	2-3- الإدارة الرياضية إجرائيا.
32	3- مجالات الإدارة
34	4- أهمية الإدارة
35	5- الخصائص و العلاقة بين الرقابة و الإدارة
39	- خلاصة.
الفصل الثالث: ماهية المنشآت الرياضية.	

42	- تمهيد.
43	1- مفهوم المنشآت الرياضية .
43	2- المنشآت الرياضية بين الماضي و الحاضر.
43	2-1- المنشآت الرياضية في الماضي.
45	2-2- المنشآت الرياضية في الحاضر.
48	3- خصائص المنشآت الرياضية
49	4- أسس تخطيط منشأة رياضية
49	4-1- اختيار الموقع.
49	4-2- وسائل و المواصلات
50	4-3- التجانب الوظيفي للملاعب و الوحدات
50	- خلاصة.
الدراسة الميدانية	
الفصل الرابع : منهجية البحث والإجراءات الميدانية.	
52	- تمهيد.
53	1- الدراسة الاستطلاعية.
53	2- المنهج.
53	3- مجتمع و عينة البحث
53	3-1- العينة و كيفية اختيارها

54	3-2- خصائص العينة
60	4- مجالات البحث.
60	4-1- المجال البشري
60	4-2- المجال المكاني
60	4-3- المجال الزمني
60	5- متغيرات البحث
60	5-1- المتغير المستقل
60	5-2- المتغير التابع
61	6- أدوات البحث
61	6-1- الأسس العلمية للأداة
63	6-2- خطوات , طرق و أدوات جمع البيانات
64	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
<b>الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج البحث</b>	
67	- تمهيد.
68	عرض وتحليل النتائج.
68	- خلاصة.
<b>الفصل السادس : مناقشة النتائج وتفسيرها</b>	
83	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات



84	2- الخلاصة العامة
85	3- الإقتراحات و التوصيات
86	المصادر و المراجع

قائمة الاشكال:

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى التخطيط، التنظيم، التوجيه	الشكل رقم (01)
55	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب متغير الجنس.	الشكل رقم (02)
57	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب متغير العمر.	الشكل رقم (03)
57	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب المستوى التعليمي.	الشكل رقم (04)
58	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب التخصص الوظيفي.	الشكل رقم (05)
59	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب سنوات الخبرة الوظيفية.	الشكل رقم (06)

## الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب متغير الجنس.	الجدول رقم (02)
55	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب متغير العمر.	الجدول رقم (03)
56	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب المستوى التعليمي.	الجدول رقم (04)
57	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب التخصص الوظيفي.	الجدول رقم (05)
58	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب سنوات الخبرة الوظيفية.	الجدول رقم (06)
62	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب متغير الجنس.	الجدول رقم (07)
62	يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب متغير العمر.	الجدول رقم (08)
68	يوضح إجابات أفراد العينة رقم واحد	الجدول رقم (09)
69	يوضح إجابات أفراد العينة رقم إثنان	الجدول رقم (10)
71	يوضح إجابات أفراد العينة رقم ثلاثة	الجدول رقم (11)
72	يوضح إجابات أفراد العينة رقم أربعة	الجدول رقم (12)
73	يوضح إجابات أفراد العينة رقم خمسة	الجدول رقم (13)
75	يوضح إجابات أفراد العينة رقم ستة	الجدول رقم (14)

76	يوضح إجابات أفراد العينة رقم سبعة	الجدول رقم (15)
76	يوضح إجابات أفراد العينة رقم ثمانية	الجدول رقم (16)
78	يوضح إجابات أفراد العينة رقم تسعة	الجدول رقم (17)
79	يوضح إجابات أفراد العينة رقم عشرة	الجدول رقم (18)
80	يوضح إجابات أفراد العينة رقم احدى عشر	الجدول رقم (19)

باتت الرياضة ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد عالمية لا تعترف بالحدود, فعدت في تطور مستمر و ارتقى بها الإنسان فتطورت بشكل ملحوظ بسبب إهتمام وتركيز الباحثين من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية، وذلك بوضع أسس علمية، إن المنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات، وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية، حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل ليدرس كل جوانب العمل الإداري.

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية, وبالرغم من أن هذه المذكرة قد احتوت عناصر الإدارة الرياضية, إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منهجا في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية لوظائف الإدارة الرياضية، الى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات التسيير في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية. ترتبط وظيفة الرقابة بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، وتعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة من قبل المؤسسة. فالخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى إليها ادارة المنشأة الرياضية.

نظرا لأهمية الموضوع جاءت دراستنا هاته محاولة البحث عن انعكاس وظيفة الرقابة على اداء المنشآت الرياضية، وقد تضمنت اربعة فصول كما يلي:

**مدخل عام للتعريف بالبحث:** تضمن كل من اشكالية وتساؤلات وفرضيات الدراسة بالإضافة الى اسباب اختيار الموضوع بنوعيتها، وبعدها مباشرة قمنا بتحديد اهداف وأهمية الدراسة، وفي الاخير تطرقنا الى المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالبحث، ثم بعدها انتقلنا مباشرة الى الجانب النظري.

**الجانب النظري:** تحدثنا فيه عن الجانب النظري والدراسات المرتبطة بالبحث وقد جاء كمايلي:

**الخلفية النظرية للدراسة:** تطرقنا في هذا الجانب الى اربعة محاور كما يلي:

**انعكاس وظيفة الرقابة:** قمنا في هذا المحور الاول بتحديد مفهوم وانواع الرقابة واهدافها، الرقابة واهميتها في ادارة المنشآت الرياضية.

**ادارة الرياضية:** في المحور الثاني قمنا بتحديد كل من مفهوم الادارة ومستوياتها ووظيفتها وعلاقة المنشآت الرياضية بالادارة، كما تطرقت الى مفهوم المنشآت الرياضية و انواعها واسس تخطيطها.

**الجانب التطبيقي:** في الفصل الاول منه تطرقنا الى منهجية البحث واجراءاته الميدانية، حيث تكلمنا عن الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجتمع البحث وعينته بالإضافة الى أدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية لأدوات الاحصائية، اما الفصل الثاني فقد تحدثنا فيه عن عرض وتحليل ومناقشة النتائج، وفي الاخير توصلنا الى استنتاج عام وخاتمة كما قمنا بتقديم اقتراحات وفروض مستقبلية للدراسة.

## الفصل التمهيدي

### 1- الإشكالية :

يشهد العالم اليوم تقدما علميا في جميع مجالات الحياة الإنسانية، فأصبح العالم يتسم بالمنافسة الشديدة في المنظمات والأعمال، اذ اصبح ينظر الى ينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنضم لتحديد معايير الأداء وفقا للأهداف التي خططتها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ماذا كانت هناك أي انحرافات واستبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد منظمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها ويتركز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية إنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة.

ارتبطت الرقابة الإدارية بعنصر الأداء الإداري في المنشآت الرياضية من خلال التركيز على الجودة وتقييم للأفراد لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف فيعتبر الأداء من أهم الميزات الأساسية كذلك في أي مؤسسة فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة الوسائل والأدوات الرقابة في تحسين أداء ادارة المنشآت الرياضية؟.



## الفصل التمهيدي

- هل تسعى وظيفة الرقابة الى تحقيق متطلبات ادارة المنشآت الرياضية؟

### 2- فرضيات الدراسة :

#### 2-1- الفرضية الرئيسية:

- لوظيفة الرقابة انعكاس ايجابي على اداء ادارة المنشآت الرياضية.

#### 2-2- الفرضيات الفرعية :

- تساهم الوسائل والأدوات الرقابة في تحسين اداء ادارة المنشآت الرياضية.

- تسعى وظيفة الرقابة الى تحقيق متطلبات ادارة المنشآت الرياضية بفعالية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

#### 3-1 - الأسباب الذاتية :

تكمّن لدينا أسباب اختيار الموضوع فيما يلي :

- التخصص الدراسي في مجال الادارة والتسيير الرياضي .

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية والدور الذي تلعب في تحسين اداء ادارة المنشآت الرياضية

للعامل، وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.

## الفصل التمهيدي

- محاولة إبراز و إظهار هذه العملية لمدى فعاليتها في تحسين الأداء للعاملين وكيفية تطبيقها.

### 3-2- الأسباب الموضوعية:

تكمّن أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمؤسسة في السعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من

أجل تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة .

- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تّمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء .

- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسين المؤسسة بأهمية المورد البشري والاعتناء

بمستوى أدائه ميدانيا .

### 4- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة

المدرسة ويستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملية مبيّنة

كالتالي:

### 4-1- الأهداف العلمية:

- توضح أهم القوانين التنظيمية والادارية لتسيير المنشأة الرياضية.

## الفصل التمهيدي

- التعرف على الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في زيادة فعالية العمال .
- التعرف على الرقابة الإدارية في تقييمها الناجح للأداء بالمنشآت الرياضية .
- التعرف على الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة الادارية .
- إثراء المكتبة بموضوع الرقابة الإدارية ونتائج هذه الدراسة .

### 4-2- الأهداف العملية :

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

### 5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في:

### 5-1- الأهمية العلمية:

يمثل هذا البحث إضافة علمية حيث نوضح من خلاله العلاقة بين الرقابة وأداء العاملين وكيفية تحسين هذا الأخير من خلال تطبيق وظيفة الرقابة .

2-5- الأهمية العملية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العلمية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة عبر تقديم المقترحات اللازمة، وإبراز دور الرقابة وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين داخل المنشآت الرياضية، بالإضافة إلى أنها ستساهم بإذن الله من خلال النتائج والتوصيات المتوصل إليها في مساعدة المسؤولين على كشف الانحرافات، ومعالجة القصور في الأداء، قصد تحقيق النتائج المرجوة.

6- مصطلحات البحث :

وظيفة الرقابة:

لق د كانت الكلمة الانجليزية Control مشتقة من الكلمة الفرنسية contre وتعني مواجهة، اما المقطع الثاني Rôle تعني السجل أو القائمة وتطلق كلمة contre rôle على السجل أو القائمة والتي تضم بعض الأسماء و التي تحمل معني الرقابة ( ابراهيم قلاني، 2008، ص105).

اصطلاحا: «الرقابة على أنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب

المعين و بدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمن العملية التنفيذ .

(علي الشريف، 2003، ص 65).

## الفصل التمهيدي

اجرائيا: الرقابة: هي عملية مهمة في المنظمة وهي تشمل على المتابعة و الإشراف على الأفراد من اجل

أداء جيد لهم.

### المنشأة الرياضية :

اصطلاحا : هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل

تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه .

يشير " دافت روبينز " الى أن المؤسسات الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة

، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة ، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة

ومؤسسات المجتمع الآخر .

اجرائيا: هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من

الأفراد، تجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم ، التوجيه ، المتابعة ،الميزانيات فيما

يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا .

**7-** الدراسات المرتبطة بالبحث: تعرف بأنها " تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث

العلمي، بحيث تساعد الباحث على استكمال ثبات الهيكل البحثي في اطاره ومضمونه المنطقي الصحيح

ليصبح أكثر دقة وتفصيلا" زينب صالح الاشوح، 2014، ص68)، من خلال البحث عن الدراسات

المرتبطة بموضوع بحثنا المذكور اعلاه وجدت العديد من الدراسات المرتبطة ولعل اقربها الى دراستنا هي هاته:

**7-1- الدراسة الأولى :** جاءت كما يلي :

دراسة "حمزة مصباح" تحت عنوان: " دور وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المنشآت

الرياضية (2018)، شهادة الماستر، معهد علوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية، جامعة بسكرة، الجزائر.

**مشكلة الدراسة:** هل للرقابة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

**هدف الدراسة:**

- معرفة دور الرقابة المفاجئة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
- معرفة دور الرقابة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .
- معرفة دور متابعة و متابعة و مشاهدة الفرد في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .

**الفرضية العامة:** للرقابة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .

## الفصل التمهيدي

### الفرضيات الجزئية:

- للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
- للرقابة الدورية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .
- للمتابعة و مشاهدة الفرد دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .

### الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي .

مجتمع الدراسة: موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

عينة الدراسة و نوعها: استخدم العينة العشوائية حيث كان حجمها ( 55 ) موظف .

الاداة الإحصائية: الاستبيان .

### نتائج الدراسة:

- المؤسسة تعتمد على طريقة معينة لتقييم أداء العاملين و تستخدم لمنح كل سنة

## الفصل التمهيدي

- يهدف الى معرفة نقاط الضعف للعاملين و خاصة تلك التي تعود اسبابها لنقص المعارف و المهارات و هذا لوضع البرامج التدريبية الكفيلة برفعها .
- زيادة قدرتها التنافسية في السوق مما يحقق لها التكيف و النمو و الاستمرار .

### 2-7- الدراسة الثانية:

-الدراسة الثانية: بوبرطخ عبد الكريم، 2012/2011، مذكرة نيل شهادة الماجستير في

علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر .

عنوان الدراسة: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية .

#### الهدف من الدراسة:

- التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته .
- تحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية .
- توضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين .

#### تساؤلات الدراسة:

التساؤل العام: - ماهو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته ؟



## الفصل التمهيدي

### التساؤلات الفرعية

- ما هي مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية ؟
- هل يتسم نظام التقييم المطبق في المؤسسة بالموضوعية والدقة وهل يحقق أهداف المؤسسة والعمال على

حد السواء؟

- ما مدى علاقة نتائج تقييم أداء العاملين باتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية ؟
- هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته ؟

### منهج الدراسة:

- المنهج الوصفي
- المنهج التحليلي

### أداة البحث:

- الاستبيان .
- المقابلة .

نتائج الدراسة: المؤسسة تعتمد على طريقة معينة لتقييم أداء العاملين وتستخدم لمنح الحافز كل

سنة.

## الفصل التمهيدي

- يهدف الى معرفة نقاط الضعف للعاملين وخاصة تلك التي تعود أسبابها لنقص المعارف والمهارات وهذا لوضع البرامج التدريبية الكفيلة برفعها .

- زيادة قدرتها التنافسية في السوق مما يحقق لها التكيف والنمو والاستمرار .

- تساهم الادارة الالكترونية في تعزيز مفهوم الادارة القريبة من المواطن وعصرنتها.

**المنهج المستخدم:** استخدم المنهج الوصفي التحليلي .

**الأداة الإحصائية:** الاستبيان والمقابلة الشفوية.

**\* عينة الدراسة:** موظفي وزارة العدل كنموذج لتطبيق الدراسة.

**\* نتائج الدراسة:** الادارة تطور في كل الانشطة والمعاملات الادارية وهذا يؤدي الى تبسيطها وهذا ما

يجعل الادارة قريبة من المواطن ويعمل على ارضائهم الادارة الالكترونية تلعب دور في تحسين اداء الادارة

العمومية ، لان استخدام التكنولوجيات الحديثة يصحبه .

**3-7-الدراسة الثالثة :** دراسة عمراوي أسامة 2014-2015 مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص إدارة

وتسيير رياضي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر

## الفصل التمهيدي

عنوان الدراسة: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل

المنشآت الرياضية الهدف من الدراسة:

- توضيح مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحقيق جودة العمل .

- توضيح مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الإلتزام بمتطلبات الوظيفة لدى العاملين .

- تساؤلات الدراسة:

- التساؤل العام: كيف يمكن أن تساهم الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية؟

- التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم الرقابة الإدارية في تحقيق جودة العمل في المنشآت الرياضية ؟

- هل تساهم الرقابة الإدارية في التزام العاملين بالعمل الموكل ال بهم وتحملهم المسؤولية ؟

منهج الدراسة: المنهج الوصفي .

أداة البحث: الإستبيان .

نتائج الدراسة:

- أن أداء العاملين متغير تابع للرقابة الإدارية .

- للرقابة الإدارية دور في الأداء الوظيفي وذلك من خلال اكتشاف الإنحرافات وكذا تقييم العمل

المنجز من طرف العمال .

8- تعليق الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة.

وقد اتفقت اغلب الدراسات من حيث المنهج ( المنهج الوصفي ) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعا لنوع واختلاف مجتمع الدراسة.

كما نجد أن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات في حين ستعتمد دراستنا على استمارة استبيان أيضا.

# الدراسة النظرية

# الفصل الأول

تمهيد:

لقد تطور مفهوم الرقابة تطوراً كبيراً نتيجة لتطور و كبر حجم المشروعات الرياضية و تنوع عملياتها و اتساع رقعة نشاطها، و مما لها دور كبير في تحقيق الربحية و لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة، و بالإضافة الى تحقيق الكفاءة و الفعالية في استخدام موارد المؤسسة ، و تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة و مستمرة و عملية ينبغي القيام بها بالمؤسسة في جميع مراحل العمل و الأهداف الموضوعية لكونها أداة تؤثر على سلوك العاملين و حثهم على أداء العمل بطريقة أفضل.

1- تعريف الرقابة الإدارية:

نظراً لأهمية الرقابة ودورها في تحقيق الفاعلية على مستوى الإدارة، فقد بذل الفقهاء مجهوداً واضحاً في محاولة وضع تعريف ومفهوم يتفق مع الرقابة، إلا أن هذه المحاولات تفرقت واختلفت على تعريف واضح وثابت، ذلك لاختلاف الزاوية التي يقوم كل منهم بدراستها. (عبدالعال، 2008 صفحة 65)

وعليه فإن وضع تعريف جامع مانع لموضوع الرقابة يعد من الأمور الشائكة والبالغة الصعوبة .

إن تعريف الرقابة يرتبط بمفاهيم متعددة ومتشابهة من المنظور القانوني، هذا الأمر ناتج من أنها إحدى الموضوعات التي تمس بمبدأ الفصل بين السلطات، والذي مؤداه في الوقت الراهن الاستقلال والتعاون والرقابة المتبادلة بين السلطات المختلفة في الدولة. (عبدالعال، 2008، الصفحات 66-67)

وحتى نتوصل إلى مفهوم أمثل للرقابة يجب أن نتطرق لمفهوم الرقابة لاسيما في الاصطلاح اللغوي والقانوني.

### 1-1 الرقابة في الاصطلاح اللغوي:

تعني المراقبة والملاحظة والحراسة وهي مشتقة من الفعل راقب، وراقبه يعني حرسه ولاحظه، ويتضح أن كلمة الرقابة وردت في القرآن الكريم مثال ذلك قوله تعالى: "إن الله كان عليكم رقيباً". سورة النساء الآية واحد".

ويستدل من معنى الرقابة من هذه الآية هو محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده، وذلك عن طريق مراقبته سبحانه وتعالى لجميع النشاطات والأعمال. (قلاطي، صفحة 205)

وتعني في اللغة الفرنسية وفقاً للقاموس EMEL LITTR «، ضد العمل، إذ أن أصلها ينقسم إلى جزئين الأول "CONTRE"، وتعني في المواجهة، والجزء الثاني "ROL"، أي السجل والقائمة، وقد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن وأصبحت تعني الإشراف والمتابعة.

### 2-1 الرقابة في الاصطلاح القانوني:

هي عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة وفق ما حددته القواعد القانونية للدولة وبصورة مرضية، حيث ازدادت الرقابة مع اتساع نشاط الإدارة وتنوعه في جميع مجالات الحياة، فالرقابة بهذا المعنى تتضمن إذاً مجموعة من العمليات التي تستهدف توجيه الأداء نحو ما رسم له من أهداف ومعايير وقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير.



جاء في تعريف ( قابول) بأنها: " التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة".

هذا التعريف يؤكد لنا أن كل الأعمال تسير وفقاً للخطة والبرنامج والتعليمات التي تم تحديدها، فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها، ومنع حدوثها مرة أخرى.

كما عرفت بأنها: " متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذاً للخطة الموضوعية، وتقييم أعمالها أولاً بأول وذلك ضماناً لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه وفي أقصر وقت، وبأكبر قدر من الدقة وأقل قدر ممكن من الأخطاء". (نجم، 1997، صفحة 267)

هذا التعريف هو جامع لكل وظائف الرقابة من تقييم الأعمال وتوجيه النشاط بما يتفق مع الخطة الموضوعية، وفي نظر الباحث هو تعريف منطقي تطرق إلى الرقابة من كل جوانبها.

كذلك عرفت على أنها: " التحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة المقررة والتعليمات الصادرة، والكشف عن نقاط الضعف والقصور وعلاجها ومنع تكرارها". (الجوهري، 2007، الصفحات 46-47)

هذا التعريف ركز على دور وظيفة الرقابة، حيث ربطها بعملية التحقق من أن العمل يسير وفقاً للخطة والتعليمات والقواعد المحددة من قبل الإدارة، بقصد اكتشاف كل مواطن الضعف والنقص والأخطاء والانحرافات، لعلاجها وتفادي حدوثها في المستقبل.

التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية، تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لها.

الرقابة هي الإشراف والمراجعة من جانب سلطة أعلى، للتعرف على كيفية سير العمل داخل المشروع، والتأكد من أن الموارد تستخدم وفقاً لما هو مخطط لها.

(الجوهري، 2007، صفحة 47)

هذا التعريف ركز أساساً على دور وظيفة الرقابة، حيث ربطها بأسلوب الإشراف والمتابعة التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة.

### 2- أنواع الرقابة:

تختلف الرقابة باختلاف نشاط المنشأة وكذا بنوع الخطط الإستراتيجية المطبقة في كل منشأة ونذكر منها:

#### 1-2 الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتنقسم إلى الأنواع التالية:

**الرقابة السابقة:** وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة. (الباقي، 1999، صفحة 95)

**الرقابة المتزامنة:** ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره.

**الرقابة اللاحقة:** وتسمى بالرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقييم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً، إن تقييم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي. (الباقي، 1999)

وبالتالي فهي تتكون من مرحلة جمع البيانات عن التنفيذ الفعلي ثم تحليل هذه البيانات ومقارنتها مع بيانات الخطة لقياس الانحراف ثم تحليل هذه الانحرافات وتحديد الأسباب التي أدت إلى وقوعها وصولاً إلى تحديد المسؤولية، لذا يمكن القول بأن هذا النوع من الرقابة يتصف بالشمولية لأنه يتمركز حول أحد المؤشرات التي تقيم نشاط المشروع:

### 2-2 الرقابة من حيث مصدرها: وتنقسم إلى الأنواع التالية:

**الرقابة الداخلية:** ويقصد بها كافة الفعاليات الرقابية التي يمارسها أفراد يتبعون إداري للمنشأة ذاتها على اختلاف وظائفهم ومواقفهم. ومن الطبيعي أن يختلف حجم هذا الجهاز الرقابي من منظمة لأخرى ولاعتبارات عديدة منها حجم المنظمة والهيكل التنظيمي ومن أنواع الرقابة الداخلية ما يلي:

**الجهاز الدائم للرقابة الداخلية:** مهمته تتبع العمل في إدارة المنشآت منذ البدء في إعداد الخطط إلى أن يتم التنفيذ الكلي وتقييم الأداء . (الطراونة، 2009، صفحة 35)

### رقابة اللجان:

كل إدارة المنظمات لجان من أعضائها تنحصر مهمتها في الموضوعات التي كلفت بها بموجب القرار الإداري وتنتهي هذه المهمة بانتهاء الموضوع الذي كلفه به .

### رقابة الإدارة:

بالإضافة إلى القيادة والتوجيه فإن الإدارة العليا تقوم بمهمة الرقابة مباشرة على، الجهات التي لها سواء من خلال الجولات الميدانية أو من خلال تتبع تقارير الأداء .

### رقابة العاملين:

فالرقابة هنا يجب أن تضع في تفكير الأفراد العاملين الاقتناع بأنها أداة لقياس أدائهم المتقدم وتحسين مستواه وصولاً لعلاقة توزيع المكافآت والترقيات وأن هذه الرقابة ما هي إلا وسيلة لكشف المقصرين في عملهم لمساعدتهم في تجاوز التقصير وتحسين معدلات الأداء.

الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية ويمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها .

### 3- أهداف الرقابة الإدارية :

هناك أهداف عديدة للرقابة الإدارية من أبرزها:

- 1- تذليل المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي .
- 2- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها ، وأن المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.

3- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة ، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام

السلطة، وأن الجميع سواسية أمام النظام.

4- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم .

5- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وبخاصة في المسائل المالية وفي حدود

التصرف بها ، وذلك منعا لحدوث انحرافات من جانب الأمناء على الأموال وتفاديا لأي إسراف

في النفقات التي لا مبرر لها.

6- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة

للمنظمات.

7- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.

8- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.

#### 4 - أهمية الرقابة:

تتوقف حركة الهيكل التنظيمي على كافة القرارات التي يتخذها المدبرون في ممارستهم لوظائف

التخطيط والتنظيم والتوجيه لكل وظيفة من هذه الوظائف دور أساسي في تأمين حيز ما من هذه الحركة

ويساعد تفاعلها وانسجامها على تحديد الحركة النهائية للهيكل التنظيمي مترجما بأداء تنظيمي مخطط ومبرمج

وهادف إنما تبقى حلقة مفقودة يصعب من دونها التيقن من أن مسار الأداء التنظيمي يتجه كما يرغب

المدبرون بالاتجاه الصحيح كما ونوعا وزمنا من هنا تأتي أهمية الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية وهي

وظيفة الرقابة التي من خلالها يتم التأكد من سلامة القرارات التي شكلت بارتباطها حركة الهيكل التنظيمي

يهدف تحديد مكانن القوة في الأداء لتعريفها أو اكتشاف نقاط الضعف في الأداء بفرض السيطرة عليها وتصويبها بالطريقة التي تؤمن توازن الأداء الفعلي مع الأداء المخطط للمؤسسة .

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية ، وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي :

### الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف :

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب بتوجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

### الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج :

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط ، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الإنحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة .

### الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل :

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الإقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا

### الرقابة تحقق العدالة :

العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة .

### الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل :

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا .

### الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح للأخطاء ومنع للانحرافات :

ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج .

### التنسيق بين المجموعة الواحدة :

الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع يكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة، وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة .

### الرقابة تساعد في تحديد أسباب تعارض الأهداف :

تظهر أهمية الرقابة أيضا عند ظهور تعارض أو اختلاف بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات، وقد يشكل هذا التعارض ظاهرة مستمرة داخل المحيط الداخلي للمؤسسة، ويؤدي في اغلب الأحيان إلى انخفاض الروح المعنوية، وبالتالي انخفاضاً في أدائهم، تساعد الرقابة في هذه الحالة المديرين على تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الموقف تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة و للمؤسسة من جهة أخرى.

### خلاصة :

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الرقابة تعني ملاحظة عمليات التنفيذ والتأكد من أن الأعمال التي تؤدي تتفق مع ما هو محدد لها مع كشف أي انحرافات في التنفيذ وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة والرقابة لا تكون دائما بعد التنفيذ، فيفضل أن تتم أثناء التنفيذ للتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب وإمكان تصحيح أي اختلاف قبل أن يزيد أو ينتشر ومن أمثلة الذين يقومون بالرقابة أثناء التنفيذ المدير الفني للفريق



الذي به مجلس الإتحاد الرياضي من متابعة الخطط الموضوعة المكلف بتنفيذها الجهاز الفني والإداري والهادفة إلى الإعداد والارتقاء بالمستوى وتحقيق النتائج المرجوة .

فكل قائد يقوم بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها، فالإدارة العليا في أي هيئة تراقب الأعمال المتعلقة الفني يقوم بالرقابة الفنية على الفريق، ومدير التسويق يقوم بالرقابة على تسويق المباريات أو البطولات... إلخ، فالرقابة مهمة ومطلوبة في كل جزء وقسم من المنشأة الرياضية. فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء العاملين.

## الفصل الثاني

### تمهيد:

إن الرياضة و أهميتها و كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين و إن الإختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية و بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل تخطيط تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة العمل الإداري .

### أولاً: ماهية الإدارة

#### 1- مفهوم الإدارة :

ليس هناك من تصور محدد لماهية النشاط الإداري و حدوده ومضمونه ، فالبعض يفهم الإدارة بأنها " السلطة و القيادة أو بمعنى آخر هي المركز المرموق الذي تصدر عنه الأوامر و القرارات (الزعي، 2003) بينما يعرف "فريديريك تايلور " رائد مدرسة الإدارة العلمية للإدارة بما يلي (خليل، 2003، صفحة 23) فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعلمونه بأحسن طريقة و أرخصها .

"أما" بيتر دركر " وهو من علماء الإدارة المعاصرين و صاحب نظرية الإدارة بالأهداف فيعرف الإدارة "على أنها عضو له وظائف متعددة وهي التي تدبر العمال والعمل. (الزعي، 2003)

وهناك من يعرفها عن طريق القيام بوظائفها من تنبؤ و تخطيط و تنظيم و إصدار أوامر و تنسيق و رقابة و عرفت الإدارة بأنها هي " فن التخطيط لنشاط يتعلق بحسن استعمال الموارد البشرية و المالية لتحقيق (الدوري، 2010، صفحة 10) أهدافها "

فيقول كامل المغربي " بأن الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية و غير البشرية باستعمال وظائف التخطيط و التنظيم و القيادة و الإشراف و الرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب و بأقصى كفاية ممكنة. ( سعد غالب ، صفحة 15)

### 1-1 - تعريف الإدارة :

#### 1-1-1 لغة : و حسب قاموس السبيل تستعمل كمايلي :

إدارة المال : فندق و هي بمعنى رأس المال ، عن طريق تخطيط ة تنظيم و توجيه و رقابة مجهوداتهم .

#### 1-1-2 اصطلاحا : عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين , عن طريق تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة

مجهوداهم

#### 1-2- التعريف الإجرائي: هو هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية

تسيير عمل أو هيكل أو برنامج ,ونعني أيضا : تنسيق ,توجيه , تخطيط ,م ارقبة , جمع بشري لتحقيق

هدف معين .

## 2- الإدارة الرياضية :

**1-2- لغة:** تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD MINSTRE ومعناها أداء خدمة للآخرين , بينما نجد البعض يفضل كلمة MANAUMENT للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في المشروع.

**2-2 اصطلاحا:** حسب تعريف سونس كيلبي بلاشن: هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية .

**3-2 التعريف الإجرائي :** عملية تنفيذ الاعمال بواسطة الآخرين

## 3- مجالات الإدارة

### مجالات الإدارة :

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على أساس المجال لا يكون تصنيفا محددًا إذ أن الأنشطة الحياتية متنوعة وغير محددة ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفا عاما وشاملا على أساس الهدف من النشاط الاجتماعي والخدمي و المادي فتصبح الإدارة بذلك نوعين : (عساف، 1992، صفحة 95)

- إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).

- إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال )، وهناك مجالات

متعددة تطبق فيها الإدارة فهي تطبق في القطاع العام و تطبق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة

و تطبق في القطاع الاقتصادي و تسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال .

وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات إدارة تسمى إدارة

الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق

فيه ، فإن طبقت في الوزارات و المؤسسات الحكومية سميت إدارة عامة وإن طبقت في النشاطات

الاقتصادية سميت إدارة الأعمال .. الخ .

ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات و الجدول التالي يوضح مقارنة

بينهما وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذه الفروقات قد بدأت في التلاشي و الانكماش.

#### جدول رقم 01 : يبين الفرق بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة

الرقم	المعيار	إدارة أعمال (قطاع خاص)	إدارة عامة (قطاع عام حكومي)
01	الهدف	تحقيق ربح	تقديم خدمة عامة
02	الحجم	أصغر	عادة كبيرة
03	مجال التطبيق	القطاع الاقتصادي وبذات القطاع الخاص	دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة
04	اطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
05	شكل التنظيم	أفراد ،شركات، أشخاص،شركات أموال	وزارة ،دائرة،هيئة،مؤسسة
06	الجهة الرقابية	المساهمون وأصحابها	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية
07	مقياس النجاح	تعظيم الربح	مدى توفر الخدمة

المصدر :محمود عساف ،1992، ص96

حاولنا من خلال هذا الجدول إبراز الفرق بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة من خلال إعطاء كل معيار لإدارة الأعمال و معيار للإدارة العامة و كيفية تحقيق أعمالها و الفرق بينهما من تحقيق لربح إلى تقديم خدمة عامة.

#### 4- أهمية الإدارة

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدايتها وفي أقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته و إمكانياته المحدودة فكان الإنسان يعيش حياته البدائية بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكان رئيس القبيلة هو المسؤول عن تصريف أمورها وتوزيع الأعمال بين أفرادها وحل النزاع واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدي بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس ، فالإدارة مهمة لإدارة أمر الجماعة و الفرد نحو أهدافها وكذلك مهمة لإدارة أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها . (ماهر، 2004، صفحة 65)

أما أهمية الإدارة في المجتمع فيعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية وفاعلية فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في الموقع متخلف كما يمكن أن يقال إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية و الخدمائية .

## 5 - الخصائص و العلاقة بين الرقابة و الإدارة:

الموضوعية: لا بد في عملية الرقابة أن تكون موضوعية وتوضح أسباب حدوث الخطأ إذا وجد خطأ، أما حتى يتقبل ويستوعب المخطئ الأمر، وسعي مجتهدا إلى تصحيح هذا الخطأ، أما إذا سأل لماذا فقبل له هي هكذا فهذا قد يشعر المخطئ بأنه غير مخطئ، وأنه مظلوم وبالتالي يسعى لتصحيح هذا الخطأ. (الدبري، 2011، صفحة 42)

**الدقة "Accuracy"**: المعلومات المتعلقة بالأداء يجب أن تكون دقيقة، حيث أن البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن أن تقود المنظمة إلى خلق مشكلة لم تكن موجودة من قبل، ويعتبر دقة المعلومات من أهم مهام الرقابة التي يواجهها المديرون .

**الاقتصاد "Economy"**: إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصاديا بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفة فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف، فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافا بحد ذاته، ومسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية مسألة نسبية نظرا للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظرا لاختلاف النشاط والتكاليف من هنا لا بد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها . (الطراونة، 2012، الصفحات 133-134)

**سهولة الفهم "Understandability"**: لا بد أن يراعى في نظام الرقابة مناسبة للنشاط من ناحية وقدرة المديرين من ناحية أخرى، كما يجب أن لا يكون التعقيد في خرائط وشبكات الرقابة لأن كثيرا



من المديرين لا يستطيعون قراءة مثل هذه الخرائط مما يجعلها غير فعالة في تحقيق أهداف التنظيم . لابد من الوضوح لمن يراقب ولمن يراقب، أي ما المطلوب من نقاط حول الأداء وما هي معايير قياسها .

يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته: لكي يكون النشاط الرقابي المستخدم فعالا يجب أن تتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المنشآت، ولطاقات الأفراد وللنواحي التنظيمية في المنشأة وللظروف الداخلية والخارجية لها، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية ويختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة التسويق، عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة مثل: الميزانيات، نقطة التعادل، النسب المالية، إلا أننا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوبا رقابيا أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.

**المرونة "Flexibility"**: ويقصد بها تصميم النظام بطريقة يمكنها التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات وأن يناسب التطبيق وفق هذه المتغيرات دون إحداث تعديلات إلا أن تكون طفيفة.

(الدبري، 2011، صفحة 43)

فالنظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو النظام الذي يمكن تعديله، ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمة الأساسية. وبالتالي فإن القليل من المنشآت التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة. وعلى سبيل المثال لابد أن يكون مدير الإنتاج مستعدا لمقابلة حالات الفشل الناجمة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي.

سرعة الإبلاغ عن الانحرافات " **Timelines** ": وكما ذكرنا سابقا إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها فتوصيل المعلومات الصحيحة يحتاج لإلى نظم معلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة .

التنبؤ بالمستقبل " **Future Prédiction** ": يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المترامنة مع العملية الإنتاجية، وإنما على المدير أن يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

الأعمال التصحيحية " **Corrective Action** ": لا نعتبر النظام الرقابي الفعال هو ذلك النظام الذي يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية، بل هو أيضا ذلك النظام الذي بوضوح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات. فالنظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها، لذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقا مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون منها انحرافات .

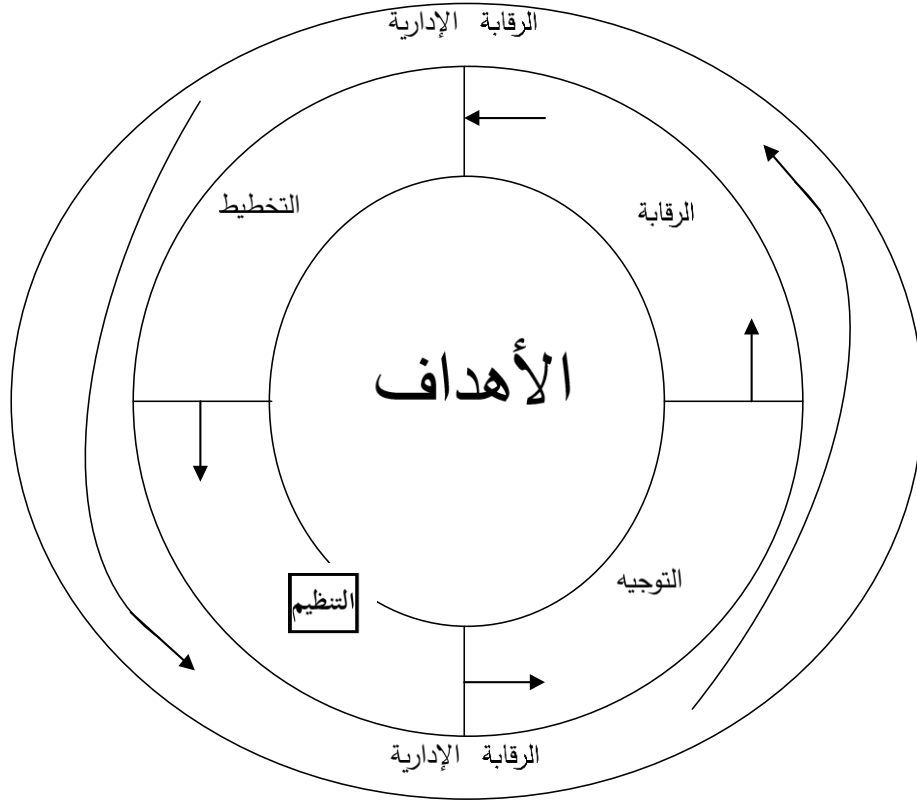
التركيز على الإستراتيجية " **Strategy Placement** ": يجب التركيز على العوامل والنقاط الإستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات المنشأة.

استخدام جميع خطوات الرقابة **Use All Control Steps**: إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات تتمثل في تحديد المعايير الرقابية، تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، اتخاذ إجراءات تصحيحية، فنقص في إحدى الخطوات قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي .

**المشاركة "Participation"**: ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المنشأة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة كلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولا كلما كان هناك تعهدا والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها .

**الاتفاق مع التنظيم "Organizing Suitability"**: فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسؤوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك، لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطة تسمح بذلك،

فالمدير في التنظيم الرسمي. (الدبري، 2011، صفحة 137)



شكل رقم 01: التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى التخطيط، التنظيم، التوجيه

المصدر: حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص 45

وبهذا الصدد يقول الدكتور عبد الفتاح حسن في كتابه مبادئ الإدارة العامة بأنه تظهر أهمية الرقابة فيما

تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها تحقيق المزيد من النظام ومن التنسيق، كما يتم أساسها

مراجعة التنظيم أو مراجعة معدلات الأداء وقد عبر عنها الشكل 01

### الخلاصة

من البديهي ان الادارة العامة تهدف الى تحقيق اهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة

العامة للدولة ، اما الادارة كعلم له اصوله ، اسسه مبادئه شيء حديث من مواليد

القرن العشرين و من اشهر رواد هذا العلم (فريدريك تايلور) و بناءا على ما تقدم فانه هناك تداخلا و تشابكا في المفاهيم الادارية التي سبق الحديث عنها و هذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الادارة ، فالادارة هي المعنية و التي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل و الحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تاديتها لجميع الأدوات التسييرية و تنميتها و سنتطرق الى الادارة بشكل مفصل في الفصل الآتي .

## الفصل الثالث

تمهيد:

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث كانوا أول من اهتم بإقامة دوارت رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت في عام (468 قبل الميلاد )، فنظرا لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت فكرة إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكثر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال . وقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديماً لمدة خمسة أيام نظراً لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات الإغريقية. ومنذ تلك الفترة استمر تعمير وانشاء الملاعب الرياضية وتحديداً في عصر الحضارة الرومانية، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية. وقد كانت كلمة إستاذ رياضي تطلق في بادئ الأمر على مضمار الجري، ثم على الملعب الكبير، وبعد ذلك وتحديداً في العصر الروماني أطلقت على مجموعة المنشآت الرياضية التي تحتوي على ملاعب متعددة.

ثالثاً: ما المقصود بالمنشأة الرياضية ؟

### 1 - مفهوم المنشآت الرياضية

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

ويعود مفهوم النشاطات الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث النشاطات الرياضية وإستغلالها على النحو التالي .

النشاطات الرياضية في كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية .

كما تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم و توسيع الممارسات الرياضية و المقصود بالمنشأة الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيأة للنشاط الرياضي تابع لهيأة الرياضة حيث يمكن ان نفهم من خلالها ان المنشأة الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة او الجماعات المحلية لهذه المنشأة استعمالا خاص ، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة و المستوى العالي و التربية البدنية و التنظيمات الرياضية للمعاقين و المتخلفين ذهنيا و عمليات تكوين الاطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية ، و المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية و البدنية ، التي تتوفر فيها الشروط التقنية و الصحية و الامنية لاحتواء النشاطات الرياضية و البدنية .

## 2- المنشآت الرياضية بين الماضي و الحاضر:

### 1-2 المنشآت الرياضية في الماضي:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي



تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

### ملعب البنثاثون:

رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الحماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

### ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

### البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. (درويش، 1998، صفحة 59)

### الليونيديون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

### الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية ميلادية 80 بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور يتسني بناؤه عام ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن ثمانين ألف متفرج، كما الحق له 80000 مترا تستوعب حوالي 48 أربعة طوابق بلغ ارتفاعها به مدرسة لتعليم فنونا لمصارعة وتم تحميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت 1890 من المرمر والرخام ويعتبر عام كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى 1972 بداية بدورة ميونيخ الأولمبية تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أس وأبناقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

## 2-2 المنشآت الرياضية في الحاضر:

### - المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشتملات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيمايلي:

- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب 8-6 عدد من بأنواعه القفر بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة **25000** أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن . (درويش، 1998)

- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن **45** متراً طول **27** متراً عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.<sup>1</sup> - الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متراً طول 27 متراً عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

#### الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز في مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

#### حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة الأولمبي (21 x 50) متراً بعمق 10.2 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متراً بعمق متدرج يبدأ بـ 5.3 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 25.5 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12) متراً وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

#### مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء م ركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة

بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

### الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

### 3- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت

تتمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصاً للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تتمارس بصفة عرضية أو تبعية.

#### 4- أسس تخطيط منشأة رياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي (الشافعي، 2004، صفحة 18)

#### 4-1 اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة أقل عن 04 كيلومترات (بالنسبة للشباب)، 02 كيلومتر (بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

#### 4-2 وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

#### 3-4 التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

-إن تكون وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

-يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها. (اليمين، 2006)

خلاصة :

إن المنشآت و الهياكل الرياضية في الجزائر تعد الأرضية و الأساس الذي تقوم عليه الرياضة، فالممارسة الرياضية تتطلب قاعدة خصبة للقيام بها، ما حتم على ضرورة استعمال طرق ومناهج علمية لادارتها و كذا توفيرها بطريقة منظمة ومتجانسة يسمح بتكوين نظام قوي يعمل على تحقيق كل الهداف وجميع الطراف.

# الدراسة الميدانية



## الفصل الرابع

تمهيد:

يمكن وصف البحث العلمي على أنه مغامرة شاقة مليئة بالنشاطات والمجازفات، التي تجري وقائعها بين أحضان العلم، هذه المغامرة تستدعي الصبر، الموضوعية، الجهد المتواصل، التنظيم، التخيل الخصب، الفطنة الحادة، وقابلية التحكم الجيد في الظروف الجديدة إلى غير ذلك من هذه العناصر الضرورية لنجاح البحث.

إن الهدف من البحوث العلمية بشكل عام يتمثل في الكشف عن الحقائق الكامنة وراء المواضيع والظواهر التي تعالجها، وتكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها حيث تقوم باختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة، فمن خلال بحثنا قمنا بجمع المراجع وأخذنا منها المعلومات الكافية والتي لها علاقة بموضوع بحثنا لتغطية الباب النظري، وسنحاول في الفصل الإجرائي الأول من هذا البحث التطرق إلى تعريف المنهج الوصفي وكذلك العينة وكيفية اختيارها، ومجالات البحث الزماني والمكاني، وأدوات البحث التي تتمثل في الاستبيان لجمع المعلومات التي نريدها من مصدرها الأصلي ثم مناقشتها وتحليلها والخروج بنتائج نهائية لدراستنا هاته.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الاولى التي تساعد الباحث في القاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية الى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الاداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

يعرف "ماثيو جيدير" الدراسة الاستطلاعية على انها: "عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف الى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة الى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق اليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة." (محمد 1999، ص 27).

استغرقت دراستنا الاستطلاعية (10) ايام من (12 مارس 2022 الى 22 مارس 2022)، في هاته الفترة كوننا فكرة دقيقة عن ظروف اجراء البحث حيث تمكنا من التقرب من موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة الذين سوف سيكون موضوع دراستنا عليهم، ثم وزعنا الاستبيان على (10) موظفين لتأكد من مدى ملائمتها لدراستنا.

## 2 المنهج:

اذا كان المنهج كما يقال: "هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من اجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، و إما من اجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، واذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع". فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وهو الانسب لمعالجة الظواهر الاجتماعية وهو ما يتطابق مع موضوع بحثنا هذا، انعكاس وظيفة الرقابة على ادارة المنشآت الرياضية. (بوحوش عمار، 1995، ص 43)،

## 3- مجتمع و عينة البحث:

ان المجتمع يعبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وفي موضوعنا هذا يشمل كل موظفي الادارة، بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة.

## 3-1- العينة وكيفية اختيارها:

العينة: "هي مجتمع الدراسة الذي نجمع منه البيانات الميدانية وتعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة فهي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع

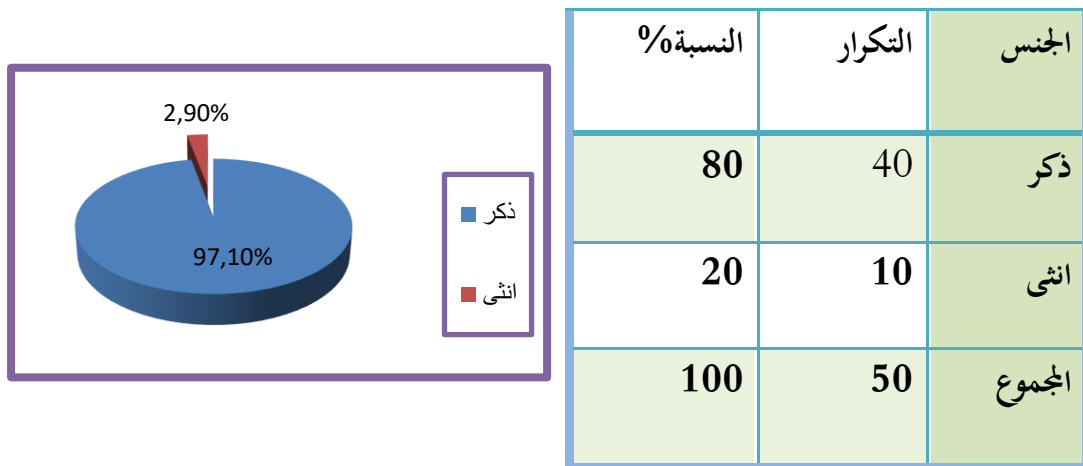
الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله"، وفي بحثنا شملت جزءًا من مجتمع الدراسة ألا وهم موظفي الإدارة بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، كما انه قد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية لتصميم النتائج وإيجاد فرص متكافئة للإجابة عن التساؤلات من مجتمع الاصلي. (محمد نصر الدين رضوان، 2003، ص 14).

### 3-2- خصائص العينة:

#### • وصف عينة المبحوثين حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (02) : توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (01): يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب متغير الجنس.



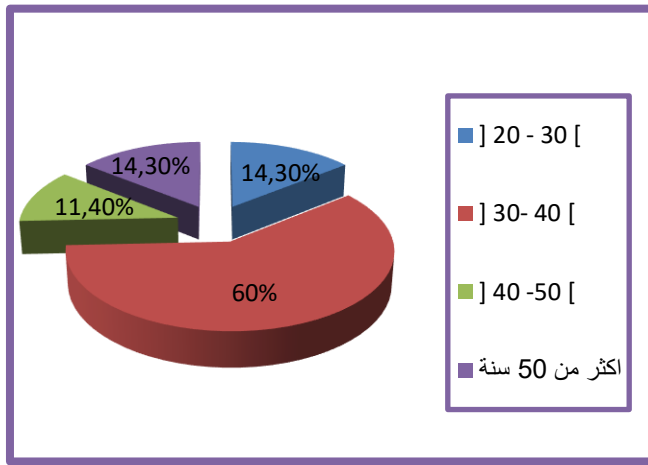
#### • المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات برنامج "SPSS 22" و"Excel".

من خلال الجدول رقم (02) اعلاه نلاحظ ان توزيع افراد عينة البحث حسب فئة الجنس قد سجلت نسبة الذكور ب: 80 % اما نسبة الاناث فقد قدرت نسبتهم ب: 20 % وما يمكن قوله ان نسبة فئة الذكور اكبر بكثير من فئة الإناث، اي ان الاغلبية الساحقة من موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات هم من عنصر الذكور، بينما نجد نسبة ضئيلة جدا من عنصر الإناث وهذا يرجع الى طبيعة العمل في المنشآت الرياضية القائمة على النشاط الميداني والمعروف طبعا عليه بكثرة التنقلات، وهو يتطلب مجهود بدني كبير جدا، بينما نجد العنصر الانثوي بكثرة في الاقسام الادارية والمحاسبية نظرا لظروف العائلية التي تحتم عليهم العمل داخل الإدارة، ومنه نستنتج ان طبيعة الوظيفة في ديوان المركب المتعدد الرياضات تستلزم جنس الذكور.

• وصف عينة المبحوثين حسب متغير العمر:

الجدول رقم (03) : توزيع المبحوثين حسب متغير العمر.

الشكل رقم (02): يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب متغير العمر.



العمر	التكرار	النسبة %
] 20 - 30 [	19	38
] 30 - 40 [	15	30
] 40 - 50 [	11	22
أكثر من 50 سنة	5	10
المجموع	50	100

• المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات برنامج "SPSS 22" و"Excel".

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة على حسب متغير السن هم الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (20-30 سنة) أي بنسبة تقدر ب: 38% ثم تليها الفئتين التي تتراوح اعمارها ما بين (30-40 سنة)، (40-50 سنة)، بنسبة متفاوتة تقدر ب: 30، 22% على الترتيب، ثم تبقى الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم ما بين (50 سنة فما فوق) بنسبة والتي تقدر ب: 10%. من خلال النتائج توصلنا الى انه يوجد هناك تنوع في اعمار موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات، كما نلاحظ ان معظم اعمار الموظفين تتراوح ما بين (20-40 سنة) وهذا يدل على ان هذه الفئة فعالة اي لها وزن كبير في الاجابات المحصل عليها حول موضوعنا وهي فئة الشباب، كما نجد ان نسبة (50 سنة فما فوق) قليلة قليلة وهذا يرجع الى متطلبات وسياسات التوظيف في ديوان المركب المتعدد الرياضات القائمة على استقطاب وتجديد القوى العاملة الشابة. ومنه

نستنتج ان ادارة ديوان المركب المتعدد الرياضات تستقطب القوى البشرية المستجدة مع الابقاء على كودارها القديمة.

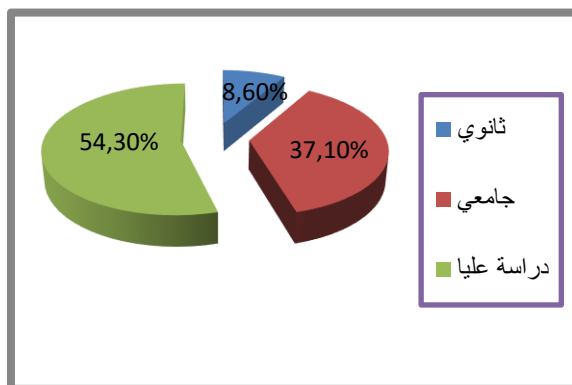
### 3 - وصف عينة المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

الشكل رقم(03): يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب المستوى

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	15	30
جامعي	25	50
دراسة عليا	10	20
المجموع	50	100

التمثيل البياني



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات برنامج "SPSS 22" و "Excel".

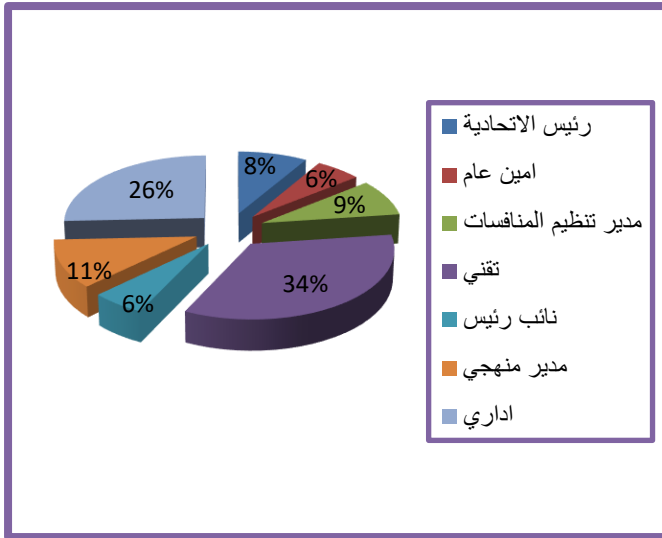
من خلال الجدول اعلاه رقم (04) نلاحظ ان نصف من افراد عينة الدراسة على حسب متغير المستوى التعليمي كانت لمستوى الجامعي بنسبة تقدر ب: 50%، ثم يليها موظفي المستوى الثانوي اي بنسبة تقدر ب: 30%، ثم تليها فئة الموظفين دراسات العليا، ومنه يمكن القول ان اغلب موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات يحملون شهادات دراسية عليا، وهذا يعود طبعا الى مقتضيات الاداء الاداري في تسير المنشآت الرياضية بموارد المختلفة وكذلك حرص الدولة بسياساتها في تطوير الاداء الاداري وانعكاساته على ترقية الانشطة البدنية والرياضية، اما الموظفين الحاملين للمستوى الثانوي فهم عناصر دعم يستخدمون كمساعدين في الإدارة.

من خلال النتائج المسبقة توصلنا الى ان معظم موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات ذوي كفاءات ومستوى علمي عالي.

• وصف عينة المبحوثين حسب التخصص الوظيفي:

الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب التخصص الوظيفي.

الشكل رقم (04): يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب التخصص الوظيفي.



التخصص الوظيفي	التكرار	النسبة %
رؤساء الوحدات	16	32
متصرفي الادارة	22	44
وكلاء الايرادات	12	24
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات برنامج "SPSS 22" و "Excel".

يتضح من خلال الجدول اعلاه رقم (05) ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة على حسب متغير التخصص الوظيفي كانت لمصرفي الادارة بنسبة تقدر ب: 44%، ثم يليها رؤساء الوحدات بنسبة تقدر ب: 32%، ثم يليها وكلاء الايرادات بنسبة تقدر ب: 24 %، ومنه نقول ان معظم موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات هم متصرفي الادارة ومنه نقول ان ديوان المركب المتعدد الرياضات يهتم بتطوير اداء ادارة المنشآت الرياضية. ومنه نستنتج ان الدولة تسعى بسياساتها الى تدعيم هياكل التنظيم والتنشيط الرياضي وعلى رأسها ادارة المنشآت الرياضية.

• وصف عينة المبحوثين حسب سنوات الخبرة الوظيفية:

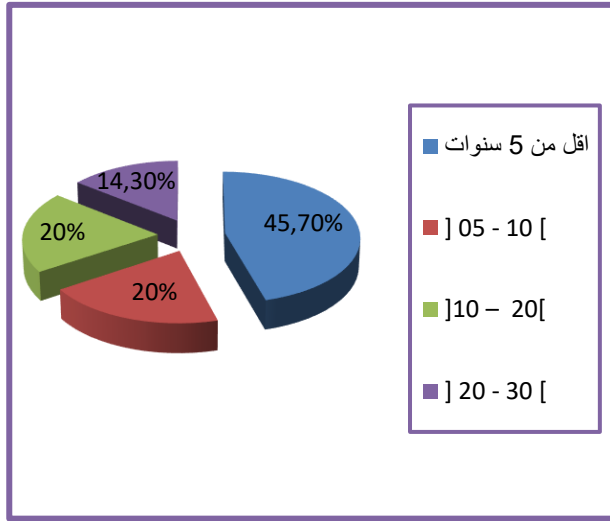
الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة الوظيفية.

الشكل رقم (05): يوضح التمثيل البياني للمبحوثين حسب سنوات الخبرة الوظيفية.

النسبة النئوية %	التكرار	الخبرة المهنية في الوظيفة
50	25	اقل من 5 سنوات
24	12	] 05 – 10 [
20	8	] 10 – 20 [
10	5	] 20 – 30 [



المجموع	50	100
---------	----	-----



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات برنامج "SPSS 22" و"Excel".

يتضح من خلال الجدول اعلاه رقم (06) ان نصف افراد عينة الدراسة يملكون اقل من خمسة سنوات كخبرة في الوظيفة اي بنسبة تقدر ب: 50%، ثم تليها الفئتين (5-10 سنوات) و الفئة (10-20 سنة) بنسبة متفاوتة تقدر ب: 24% و 20% على الترتيب، ثم تليها الفئة (20-30 سنة) وهي الاكبر خبرة في الوظيفة بنسبة تقدر ب: 10%، ومنه نقول ان اغلب موظفي الديوان يملكون خبرة اقل من خمسة سنوات وهذا راجع الى سياسة الدولة في استقطاب الشباب باعتبارهم اصحاب قدرات وطاقات لهم دافعية الإنجاز، كما نلاحظ ايضا ان معظم باقي موظفي الديوان بالمنشات الرياضية يتمتعون بخبرة مهنية كبيرة مكتسبة في عملهم وهذا يساهم في تحسين كفاءتهم المهنية والشخصية ويؤدي الى تحسين مستواهم في ادارة المنشات الرياضية مما يعزز من وظيفة الرقابة لديهم على جودة الاداء الاداري.

**الاستنتاج:** تعتمد ادارة الديوان في المسار المهني للموظف على الجمع بين الموظفين القداماء والموظفين الجدد لتبادل الخبرات والأدوار المختلفة.

**4- مجالات البحث:** من البديهي ان يختار الباحث مكانا مناسباً لدراسته يكون بمثابة الارضية التي يطبق فيها أدواته بالإضافة الى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا الى اختيار حدود بشرية، مكانية، زمانية نرى انها مناسبة لإتمام دراستنا كما يلي:

**4-1- المجال البشري:** شمل كل من موظفي الادارة بديوان المركب المتعدد الرياضات، متصرفي الادارة الاسلاك المشتركة، رؤساء الوحدات للمنشآت الرياضية .

**4-2- المجال المكاني:** جرت الدراسة على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة.

**4-3- المجال الزمني:** تم الشروع في هذا البحث في 15 نوفمبر 2021 حيث تم اعداد الاطار العام والجوانب النظرية للبحث، ثم في الفاتح من افريل بدأنا بإعداد استمارة الاستبيان بعدها مباشرة في بداية شهر أفريل انتقلنا للجوانب المنهجية والتطبيقية، اذ قمنا بتفريغ وعرض ومناقشة وتحليل النتائج، لنصل في الاخير الى الاستنتاج العام والإجابة عن اشكالية الدراسة في نهاية شهر جوان 2022 .

#### **5- متغيرات البحث:**

استنادا الى فرضيات الدراسة تبين لنا جلبا ان هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

**5-1- المتغير المستقل:** يعرف المتغير المستقل بأنه: " عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر"، ويتمثل المتغير المستقل في دراستنا هذه في: "انعكاس وظيفة الرقابة".

#### **5-2- المتغير التابع:**

يعرف المتغير التابع بأنه: " المتغير الذي قيمته تتأثر بقيم المتغير المستقل أي نتائج إحداث أي تعديل في المتغير المستقل تظهر في المتغير التابع"، وقد تم تحديد المتغير التابع في بحثنا على أنه أداء ادارة المنشآت الرياضية.  
(فريد كامل ابو زينة، 2006، ص68).

## 6- ادوات البحث:

### 6-1-الاسس العلمية للأداة (سيكومترية الاداة):

**الصدق:** يعد صدق الأداة اهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من اهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه "أنستازي" على النحو التالي:"ان صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية اثبات صحة هذا القياس"، ويعرفه "ليندكويس" : "هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع من اجله"، (محمد، 2006، ص177).

### الصدق الظاهري:

يعرف الصدق الظاهري بأنه الاشارة الى مدى قياس الاستبيان للغرض الذى وضع من اجله ظاهريا، ويتم التوصل اليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الاداة للغرض الذى وضع لأجله". ( صفوت، 2007، ص 239 ).

عرضت الصورة الاولى للاستبيان على اربعة (05) من الاساتذة الدكاترة في معهد علوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية بمعهد بسكرة، وتضمن بعض التغيرات بخصوص الاستغناء عن العبارات الطويلة وضبط المصطلحات وتبسيطها، كما تدخل بخصوص المعلومات الشخصية بكونها ممكن ان تحدث حرجا للمبحوثين وقد تم تعديلها كلها لأنها ملاحظات قيمة ستزيد عملنا صدقا.

### صدق الاتساق الداخلي:

يتم استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي وفقا لمعامل "ارتباط بيرسون" من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" وهذا الأخير محصور بين (-1)،(1+) وفحص الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط بيرسون فإذ كانته القيمة الاحتمالية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة: 0.05. فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها، أي بعبارة أخرى أن المحور صادق متسق لما وضع لقياسه بوضوح.

جدول رقم (7): يوضح الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان.

معامل بيرسون	قيمة الاحتمالية	عدد العبارات	محاور مقياس وظيفة الرقابة	
0.601	0.000	06	تساهم الوسائل والأدوات الرقابة في تحسين اداء ادارة المنشات الرياضية.	المحور الأول
0.757	0.000	05	تسعى وظيفة الرقابة الى تحقيق متطلبات ادارة المنشات الرياضية بفعالية.	المحور الثاني
1	0.000	11	لوظيفة الرقابة انعكاس ايجابي على اداء ادارة المنشات الرياضية.	المحاور ككل

تبين لنا من خلال الجدول رقم (07) اعلاه ان جميع قيم الاحتمالية (سينغ) لكل قيم معامل الارتباط بيرسون المحسوبة، كانت اقل من مستوى قيم الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، اي ان العلاقة ارتباطية موجبة في جميع قيم بيرسون، ومنه نقول انه توجد علاقة طردية ما بين العبارات والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان الذي تنتمي إليه وكذا ما بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ومنه نقول ان جميع العبارات لها دلالة إحصائية فهي صادقة تقيس ما وضعت لقياسه. ومنه يمكننا الاعتماد عليها في التحليل الاحصائي لبيانات الموظفين.

ثبات أداة الدراسة (الإستبيان): اعتمدتنا في دراستها على طريقة "ألفا كرونباخ" وهو معامل الثبات حيث يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر (0) والواحد الصحيح (1)، وكلما اقترب هذا الثبات من الواحد (1) نقول أن الثبات مرتفع وكلما اقترب من الصفر نقول أن الثبات منخفض والهدف منه هو معرفة مدى فهم المبحوثين لأستلة الأداة بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث. وتعد قيمة "ألفا كرونباخ" (معامل ثبات المقياس) مرتفعة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.6) والجدول التالي يبين النتائج النهائية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس والمقياس ككل:

الجدول رقم (8): يوضح ثبات اداة الاستبيان.

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور وظيفة الرقابة.
--------------------	--------------	----------------------

0.673	06	تساهم الوسائل والأدوات الرقابة في تحسين اداء ادارة المنشات الرياضية.	المحور الأول
0.810	05	تسعى وظيفة الرقابة الى تحقيق متطلبات ادارة المنشات الرياضية بفعالية.	المحور الثاني
0.861	16	لوظيفة الرقابة انعكاس ايجابي على اداء ادارة المنشات الرياضية.	المحاور ككل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) اعلاه ان قيمة "معامل الفاكرونباخ" كانت مرتفعة في كل المحاور حيث كانت ما بين (0.673 - 0.908)، اذ كان حدها الاعلى في المحور الثاني من الاستبيان تحقيق متطلبات ادارة المنشات الرياضية بفعالية ، بينما كان الحد الادنى في المحور الاول من الاستبيان تساهم الوسائل والأدوات الرقابة ، وقد بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ الكلية لجميع عبارات المقياس الكلي للإدارة الالكترونية (0.861) وهو معامل ثبات مرتفع، ومنه الاستبيان قابل للتوزيع، مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

#### الموضوعية :

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون.

#### 6-2- خطوات، طرق و أدوات جمع البيانات:

تم في هذه الخطة بجمع بيانات الدراسة بالاستعانة بعدة طرق وأدوات هي كما يلي:

**البيانات أولية:** وتمثل ي البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا على جمعها على:

**الملاحظة المباشرة في الميدان:** مثلاً مشاهدة الاداء الاداري اثناء القيام بالتريص الميداني في الوحدات الرياضية بديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة.

**المقابلة:** تتمثل في المقابلة المباشرة والغير المباشرة مع الموظفين، قصد تكوين فكرة جيدة عن موضوع وظيفة الرقابة وانعكاسها على ادارة الاداء بالمنشات الرياضية.

**الإستبيان:** الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة بحيث اعتمدت على الإستبيان ذو الاسئلة المغلقة و نصف المفتوحة.

### **البيانات الثانوية:**

تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة بحيث تم اللجوء إلى المصادر المكتوبة والمتمثلة في الكتب، القواميس، الاطروحات والمذكرات، المجلات، المواقع الالكترونية.

**أداة استمارة الاستبيان:** هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الاسئلة تسلم الى الاشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من اجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل اجاباتهم على الاسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم اعادتها ثانية الى الباحث.

**البيانات الاولية:** اشتملت الاستمارة على الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة وتكونت من خمسة متغيرات هي: :الجنس، السن، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، الخبرة الوظيفية، لموظفي ادارة المنشآت الرياضية بديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة.

**محاور الدراسة:** وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان مكونة من 16 سؤالا، خمسة اسئلة تضمنت البيانات الشخصية واحدى عشر سؤالا مقسمة على ثلاث محاورين تمثل فرضيتين للدراسة في كل محور خمسة وستة اسئلة على الترتيب . موجهة لموظفي الادارة بديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة.

### **7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية، كما يلي:  
**الحزم الاحصائية(spss22):** هو احد اهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، واهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم.

**النسبة المئوية:** بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية.

**النسب المئوية = عدد التكرارات × 100 / مجموع افراد العينة.**

معامل "الفاكرونباخ" : لقياس درجة ثبات الاستبيان وهو محصور بين (0) و (1) وكلما اقترب من دل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات.

مربع كاي تربيع: الهدف من استخدام يدخل ضمن هدف عام هو اختبار مدى صدق النتائج التي يفترض الحصول عليها في المجتمع الأصلي قياسا بالنتائج التي ستتحصل من العينة.

## الفصل الخامس



**تمهيد**

تكتسي عملية جمع عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال ادوات جمع البيانات الاحصائية أهمية بالغة في الوصول الى نتائج محققة نستخدمها في ما بعد للحكم على مدى صحة او نفي فرضيات هاته الدراسة، ومن خلال المقارنة بين كل ما تطرقنا اليه في الجانب النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم التوصل اليها في الجانب التطبيقي نحصل على مجموعة من الحقائق التي تبين لنا مدى صحة الفرض الرئيسي للدراسة، أي توضيح العلاقة بين متغيراتها، ثم في الاخير سنصل الى وضع استنتاج عام للدراسة نصف فيه بدقة مختلف النتائج المتوصل اليها في الجانب التطبيقي مهما كانت نوعها، لنختم الدراسة بالإجابة عن اشكالياتها وهذا لتوضيح مدي اثباتها او نفيها وكذلك نحدد نوع العلاقة التي تربط بين متغيراتها. ثم بعدها مباشرة يقوم الباحث باستخلاص مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لمعالجة اي ظاهرة معينة، كما انه يمكنها ان تكون موضوع دراسة لباحث اخر الاخرين.

عرض وتحليل النتائج:

- السؤال(01): تعتبر الرقابة الادارية وظيفة من وظائف الادارة يقصد بها ما يلي:

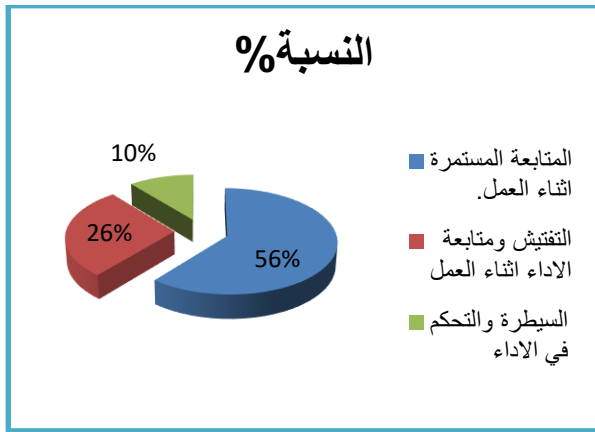
- المتابعة المستمرة اثناء العمل.

- التفتيش ومتابعة الاداء اثناء العمل.

- التقييم والمعرفة التامة بالاداء الوظيفي.

- الغرض من السؤال(01): التأكد من معلومات الموظف حول وظيفة الرقابة في الادارة.

- الجدول رقم (9): يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).



النسبة	التكرارات	العبارات
56	28	المتابعة المستمرة اثناء العمل.
26	13	التفتيش ومتابعة الاداء اثناء العمل.
10	9	السيطرة والتحكم في الاداء.
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن آراء الموظفين حول الرقابة متباينة من عامل لآخر فنجد اغلب الموظفين

يرون بان الرقابة هي المتابعة المستمرة اثناء العمل داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ: 56 %، ثم نجد الفئة الثانية

تعتبرها بأنها التفتيش ومتابعة الأداء اثناء العمل داخل المؤسسة قدرت بـ 26 %، في حين نجد الفئة الثالثة وهي

اقل تعتبرها بأنها السيطرة والتحكم في الاداء بنسبة تقدر بـ: 10، عند مقارنة النتائج مع بعضها البعض نجد

أن الرقابة موجودة في المؤسسة فهي وظيفة إدارية مهمة تساهم في تقييم ومراقبة الأداء وتحسينه وتصحيح

الانحرافات ولأخطاء واقتراح الحلول لا في الضغط والقوة التي ينجر عنها الإكراه والروتين في العمل.

الاستنتاج: موظفي ادارة المنشآت الرياضية لديهم معلومات جيدة حول وظيفة الرقابة في الادارة.

- السؤال (02): يستفاد من العمليات الادارية كأداة للرقابة على اداء ادارة المنشآت الرياضية؟.

- يستفاد من وضع الخطط كأداة رقابية.

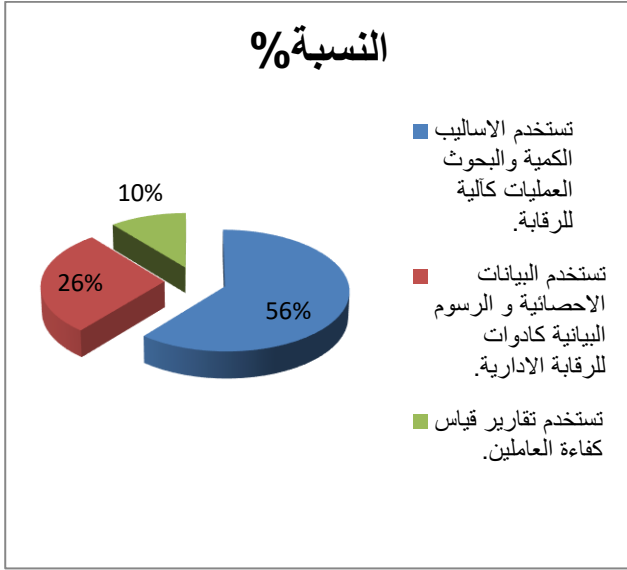
- يعد الاشراف الاداري كوسيلة للرقابة على الاداء.

- مارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.

- الغرض من السؤال (02): التأكد من انعكاس الرقابة المسبقة على اداء ادارة المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (10): يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).

النسبة	التكرارات	العبارات
56	08	يستفاد من الخطط كأداة رقابية.
26	30	يعد الاشراف الاداري كوسيلة للرقابة على الاداء.
10	12	تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.
100	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن آراء الموظفين حول الرقابة المتزامنة مع الاداء متباينة من عامل لآخر فنجد اغلب الموظفين يرون بان الاشراف الاداري يعدكوسيلة للرقابة على الاداء داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ: 30 %، ثم نجد الفئة الثانية تعتبرها بأنها ممارسة العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية. اثناء العمل داخل المؤسسة اذ قدرت بـ 26 %، في حين نجد الفئة الثالثة وهي اقل تعتبرها بأنها الاستفادة من الخطط كأداة رقابية اثناء القيام بالأداء بنسبة تقدر بـ 10، عند مقارنة النتائج مع بعضها البعض نجد أن الرقابة المتزامنة مع الاداء الاداري بالمنشات الرياضية تقوم بصفة مباشرة من الرؤساء الى المرؤوسين اثناء القيام بالاداء الاداري في الميدان.

الاستنتاج: تعتبر الرقابة المسبقة الانسب لإدارة الاداء بالمنشات الرياضية من خلال الاشراف الاداري المباشر

- السؤال (03): تستخدم الحصائل الادبية والمالية كوسيلة للرقابة على اداء ادارة المنشات الرياضية.

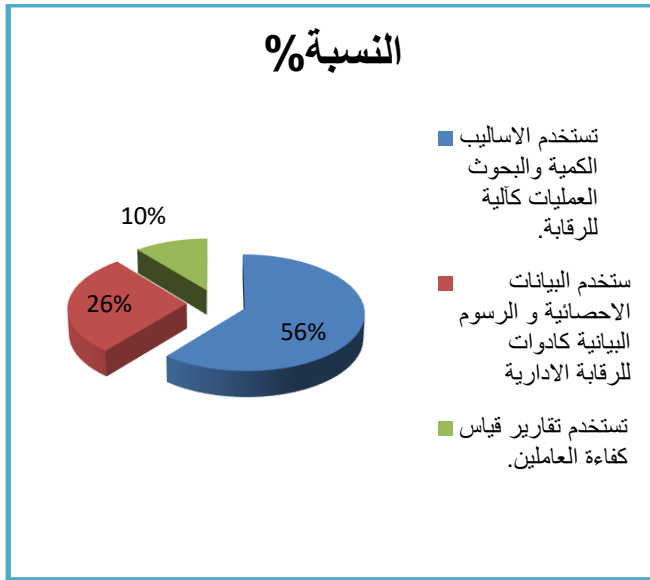
- تستخدم الاساليب الكمية والبحوث العملياتية كآلية للرقابة.

- تستخدم البيانات الاحصائية و الرسوم البيانية كادوات للرقابة الادارية.

- تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين.

- الغرض من السؤال (03): التأكد من اهمية الرقابة البعدية في تحسين الاداء بادارة المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (11): يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).



النسبة	التكرار	العبارة
56	28	تستخدم الاساليب الكمية والبحوث العملياتية كآلية للرقابة.
26	13	تستخدم البيانات الاحصائية و الرسوم البيانية كادوات للرقابة الادارية.
10	9	تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين.
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن آراء الموظفين حول وسائل الرقابة المكتوبة متباينة من عامل

لآخر فنسبة الذين يعتبرون استخدم الاساليب الكمية والبحوث العملياتية كآلية للرقابة قدرت بـ: 56 %، أم

الفئة الثانية فترى ان تستخدم البيانات الاحصائية و الرسوم البيانية كأدوات للرقابة الادارية قد قدرت بـ 26% في حين الفئة الثالثة ترى بان تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين ومنه نستنتج ان الرقابة وظيفية ادارية تعدد بالأسس العلمية بالدرجة الاولى، كما انها تخضع الى البيانات والمؤشرات القياسية المتعلقة بتقييم اداء الموظف كمؤشر لمراقبة نوعية ادائه وقدراته المختلفة.

الاستنتاج: تعتبر البحوث والبيانات العلمية اساس في مراقبة البعدية للاداء في ادارة المنشآت الرياضية.

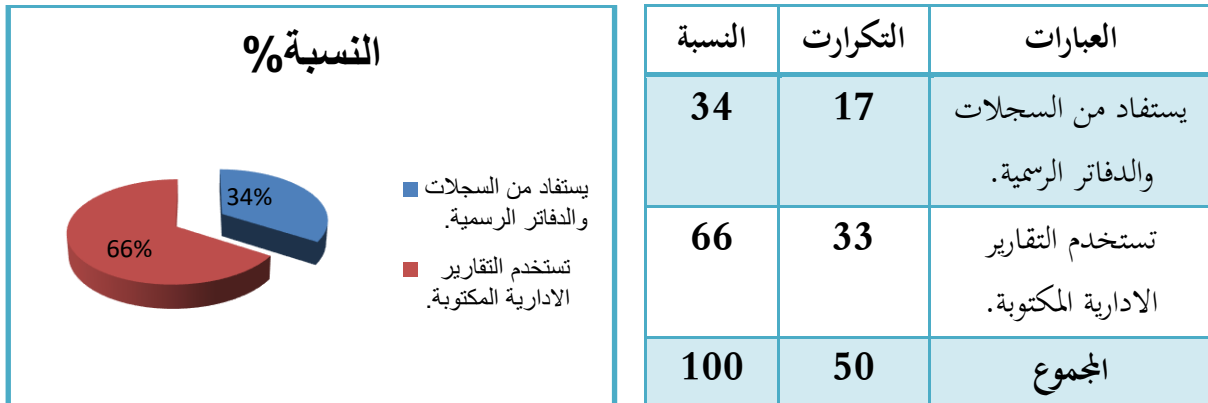
السؤال رقم (04): تتم وظيفة الرقابة عن طريق استعمال الوثائق الرسمية في ادارة المنشآت الرياضية.

- يستفاد من السجلات والدفاتر الرسمية.

- تستخدم التقارير الادارية المكتوبة.

الغرض من السؤال (04): التأكد من اهمية الوثائق الادارية في تحقيق الرقابة على اداء ادارة المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (12): يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن آراء الموظفين حول ادوات الرقابة الرقابة متباينة من عامل لآخر فثلاثي الموظفين يعتبرونها انها تستخدم التقارير الادارية المكتوبة. داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ: 66% أما الثلث الاخر فيرون انه يستفاد من السجلات والدفاتر الرسمية. اثناء العمل داخل المؤسسة للقيام بها قدرت بـ 26% . ومنه نقول ان وظيفة الرقابة تستخدم التقارير الادارية المختلفة التي يصدرها المشرفين على الاداء في المنشآت الرياضية وهي اسهل طريقة تقدم نظرة عن الانشطة المختلفة بينما نجد نسبة اخرى ترى بان السجلات و الدفاتر الرسمية تستخدم كاداة لانها تعبر بطريقة غير مباشرة عن صيرورة الاداء في الادارة بالمنشآت الرياضية.

**الاستنتاج:** ومنه نستنتج ان الوسائل المكتوبة تعتبر كأداة لوظيفة الرقابة على اداء ادارة المنشآت الرياضية اذ تستخدم في مقارنة النتائج والاحصائيات بما تم تخطيطه وما هو مطلوب كأهداف يجب تحقيقها.

**السؤال رقم (05):** يعتمد في المنشآت الرياضية على استخدام المشرفين في الاداء من اجل القيام بوظيفة الرقابة على اداء ادارة المنشآت الرياضية.

- تقام الرقابة بواسطة الزيارات المفاجئة للمسؤولين.

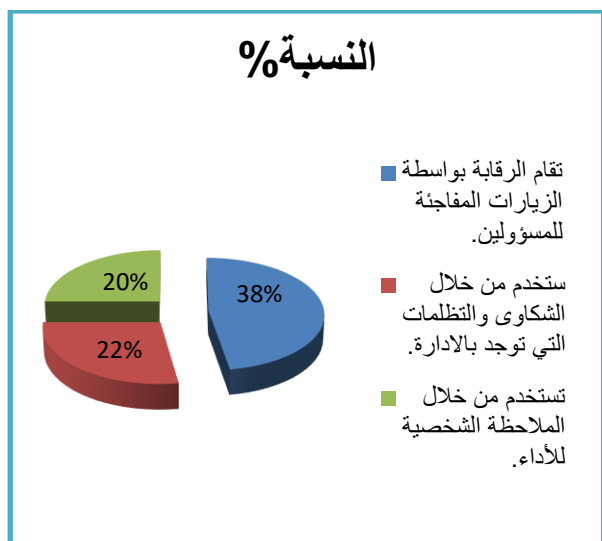
- تستخدم من خلال الشكاوى والتظلمات التي توجد بالادارة.

- تستخدم من خلال الملاحظة الشخصية للاداء.

**الغرض من السؤال (05):** التأكد من دور الموارد البشرية في القيام بوظيفة الرقابة على اداء ادارة المنشآت الرياضية.

**الجدول رقم (13):** يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).

النسبة	التكرارات	العبارات
38	19	تقام الرقابة بواسطة الزيارات المفاجئة للمسؤولين.



22	11	تستخدم من خلال الشكاوى والتظلمات التي توجد بالادارة.
20	10	تستخدم من خلال الملاحظة الشخصية للأداء.
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن آراء الموظفين حول ادوات الرقابة متباينة من عامل لأخر فنجد اغلب الموظفين يعتبرونها تقام الرقابة بواسطة الزيارات المفاجئة للمسؤولين. داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ: 38% أما الفئة الثانية فيرون انه تكون من خلال الشكاوى والتظلمات التي توجد بالادارة. اثناء العمل داخل المؤسسة للقيام بها قدرت بـ 22% . اما الفئة الثالثة فيرون ان وظيفة الرقابة تكون من خلال تستخدم من خلال الملاحظة الشخصية للأداء. وبنسبة تقدر بـ: 20% ومنه نقول ان وظيفة الرقابة لكي تكون فعالة لابد ان تتسم بعنصر الفجائية فالمشرفين على الاداء في المنشآت الرياضية يمكنهم في أي لحظة من مراقبة الاداء بالادارة، ومنهم من يتخذ من الانحرافات والخلل اثناء الاداء وسيلة لتقييم الاداء لكن الاهم هو ان الموظف يقوم بالرقابة الذاتية لادائه اثناء القيام بواجباته في المنشآت الرياضية.

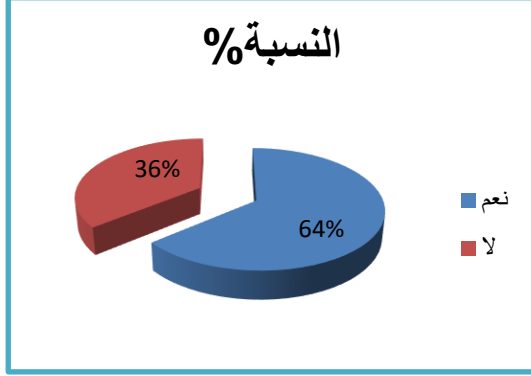
الاستنتاج: تتم وظيفة الرقابة على اداء ادارة المنشآت الرياضية بالاعتماد على الرقابة الفجائية والذاتية للموظفين.

السؤال رقم (06): هل تعتقد بضرورة وجود نظام رقابي متكامل على اداء ادارة المنشآت الرياضية؟.



الغرض من السؤال (06): التأكد من مدى نجاعة الادوات والوسائل الرقابية في ادارة المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (14): يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).



النسبة	التكرارات	العبارات
64	32	نعم
36	18	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلب آراء الموظفين حول الرقابة متباينة من عامل لآخر فمعظمهم يرى بضرورة وجود نظام رقابي متكامل على ادارة اداء بالمنشآت الرياضية وبنسبة تقدر ب: 64 % وهذا من اجل تحسين الاداء الاداري وضمان تحقيق اهداف و خطط تسير المنشآت الرياضية . بينما نجد نسبة معتبرة ترى بانه ليس من الضروري وجود نظام رقابي متكامل على ادارة اداء بالمنشآت الرياضية بنسبة تقدر بـ 36 % وهذا يرجع الى النظرة السلبية اتجاه وظيفة الرقابة او لكون الموظفين يعتقدون بانها مصدر للازعاج والتهديد او ربما لاستغلالها السلبي من طرف المسؤولين المشرفين على ادارة المنشآت الرياضية..

الاستنتاج: تستخدم ادارة المنشآت الرياضية نظام رقابي متكامل يسمح لها بتحسين الاداء اثناء القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة اليها.

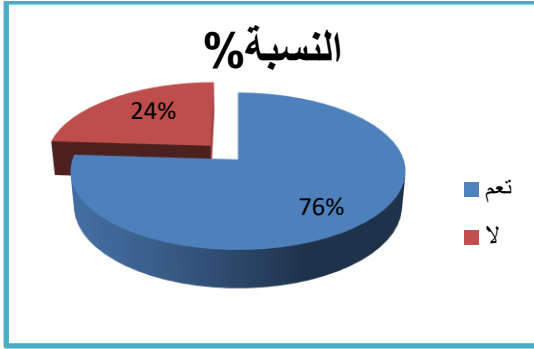
- السؤال رقم (07): لرقابة الادارية انعكاس ايجابي على اداء ادارة المنشآت الرياضية :

- نعم

- لا

- الغرض من السؤال (07): التأكد من تأثير وظيفة الرقابة الادارية على اداء ادارة المنشآت الرياضية .

الجدول رقم (15): يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).



النسبة	التكرارات	العبارات
76	38	نعم
24	12	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن آراء الموظفين حول أهمية وظيفة الرقابة قد كانت متباينة من عامل لآخر فنجد اغلب الموظفين يرون بان انعكاس وظيفة الرقابة على اداء المنشآت الرياضية ايجابي بنسبة تقدر بـ: 76 %، ثم نجد الفئة الثانية تعتبرها بأنها انعكاس سلبي على اداء المنشآت الرياضية بنسبة تقدر بـ: 26 %، لوظيفة الرقابة انعكاس ايجابي باعتبارها تساهم بفعالية في توجيه الموظف وتقييم ادائه قصد تحسين ادائه داخل المنشآت الرياضية بينما العكس نجد فئة معتبرة ترى بأنها سلبية على زيادة الفعالية نظرا لعدم فهمهم لدورها الذي يجب ان تؤديه او لتجربة سلبية اثناء الاداء داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: لوظيفة الرقابة الادارية انعكاس ايجابي على زيادة فعالية اداء ادارة المنشآت الرياضية.

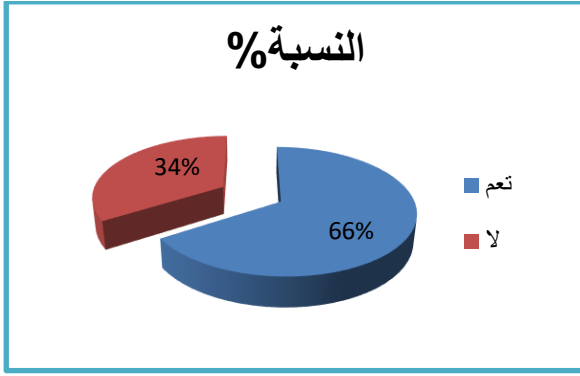
السؤال رقم (08): تساهم الرقابة بأنواعها في زيادة دافعية الانجاز لدى موظفي ادارة المنشآت الرياضية.

- نعم

- لا

الغرض من العبارة رقم (08): التأكد من أهمية وظيفة الرقابة الادارية على تحفيز اداء ادارة المنشآت الرياضية .

الجدول رقم (16): يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).



النسبة	التكرارات	العبارات
66	33	نعم
34	17	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن آراء الموظفين حول دور وظيفة الرقابة في تحفيز الموظفين على القيام بآداء هم في المنشآت الرياضية قد كانت متباينة من عامل لآخر فنجد اغلب الموظفين يرون بان انعكاس وظيفة الرقابة يعمل على تحفيز الموظف للقيام بآدائهم في المنشآت الرياضية بنسبة تقدر بـ: 66%، ثم نجد الفئة الثانية تعتبرها بانها انعكاس وظيفة الرقابة على الموظف سلبي فهو لا يزيد من دافعية الانجاز لديه للقيام بآدائه في المنشآت الرياضية و بنسبة تقدر بـ: 34%، تساهم وظيفة الرقابة من تحفيز الموظف من خلال مرافقته ومساعدته على اكتشاف الخلل في الاداء بادارة المنشآت الرياضية وتساهم في معالجة انحرافات العمل لكن يمكن ان يكون لها دور سلبي من خلال معاقبة الموظف او التصرف معه خارج الاطر العلمية في حالة ارتكابه لاطعاء سواء مهنية او مهنية..

الاستنتاج: لوظيفة الرقابة انعكاس ايجابي على زيادة دافعية الانجاز للموظف و اداء ادارة المنشآت الرياضية

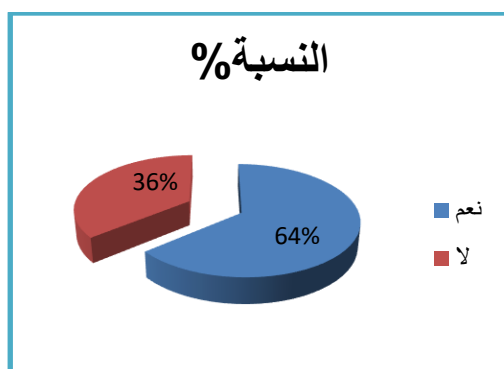
السؤال رقم (09): تعتقد بأنه ضروري ان تتوفر مجموعة من المواصفات في الاشخاص القائمين على وظيفة الرقابة لزيادة فعاليتها على اداء ادارة المنشآت الرياضية.

- نعم

- لا

الغرض من العبارة (09): معرفة مواصفات موظفي الرقابة الادارية وتأثيرهم على اداء ادارة المنشآت الرياضية .

الجدول رقم (17): يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).



النسبة	التكرارات	العبارات
64	32	الكفاءة والمؤهل العلمي
36	18	الاقدمية والخبرة المهنية
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن آراء الموظفين حول مواصفات موظفي الرقابة قد كانت متباينة من عامل لآخر فنجد اغلب الموظفين يرون بان الموظفين ذوي الكفاءة والمؤهل العلمي هم الانسب للقيام بوظيفة الرقابة لما لهم من فعالية على اداء ادارة المنشآت الرياضية بنسبة تقدر بـ: 64 %، ثم نجد الفئة الثانية تعتبرها بان الموظفين ذوي الاقدمية والخبرة المهنية هم الانسب للقيام بوظيفة الرقابة لما لهم من فعالية على اداء ادارة المنشآت الرياضية بنسبة تقدر بـ: 26 % ، يلعب المؤهل العلمي دورا ايجابيا باعتبار الاساليب العلمية لها اثار ايجابية على زيادة فعالية الاداء من خلال التواصل مع الموظفين بالاضافة الى ان المؤهل العلمي يحقق المستوى الوظيفي ومن المستحيل تجاوز السلم الاداري الوظيفي كما ان الخبرة المهنية ايضا تساهم من خلال التجارب والخبرات الميدانية الى انها تبقى اقل درجة احيانا من المؤهل العلمي..

الاستنتاج: يتولى وظيفة الرقابة الاشخاص ذوي المؤهل العلمي العالي بالاضافة الى ذوي الخبرات المهنية وهذا ما يؤدي الى زيادة فعالية اداء ادارة المنشآت الرياضية.

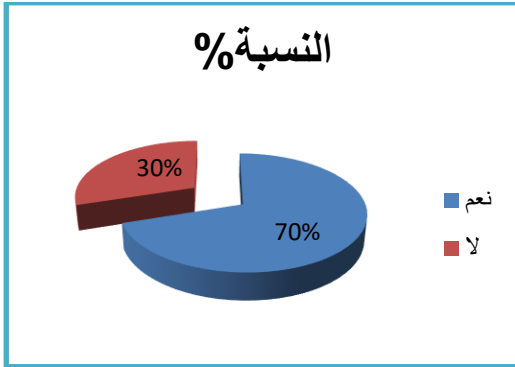
السؤال رقم (10): توفر الرقابة الادارية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات.

- نعم

- لا

الغرض من العبارة (07): توضيح دور وظيفة الرقابة في دعم وتجاوز ازمت الاداء بادارة المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (18): يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).



النسبة	التكرارات	العبارات
70	35	نعم
30	15	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب آراء الموظفين قد كانت حول دور وظيفة الرقابة في توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة، بنسبة تقدر بـ: 70%، ثم نجد الفئة الثانية تعتبرها بان دور الرقابة لا يوفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة بنسبة تقدر بـ: 30%، تساهم وظيفة الرقابة بانواعها المختلفة في تتبع مسار الاداء الوظيفي وتعمل على اكتشاف نقاط الضعف ومختلف التهديدات

لتحقيق النتائج والاهداف المسطرة، بينما نجد فئة معتبرة ترى العكس وهذا نظرا لعدم فعالية وظيفة الرقابة في اداء ادارة الموارد البشرية او الاداء الاداري بادارة المنشآت الرياضية.

الاستنتاج: تقوم وظيفة الرقابة بتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة.

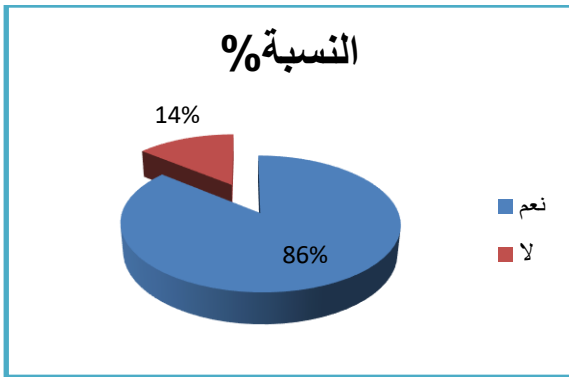
السؤال رقم (11): توفر وظيفة الرقابة نتائج واضحة ودقيقة بخصوص اداء ادارة المنشآت الرياضية.

- نعم

- لا

الغرض من السؤال رقم (11): تحديد دور الرقابة الادارية كأداة لحوكمة اداء ادارة المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (19): يوضح اجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01).



النسبة	التكرارات	العبارة
86	43	نعم
14	7	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم آراء الموظفين حول توفير وظيفة الرقابة نتائج واضحة ودقيقة بخصوص اداء ادارة المنشآت الرياضية. بنسبة تقدر : 86%، ثم نجد الفئة الثانية تعتبرها بان الموظفين وظيفة الرقابة لا توفر نتائج واضحة ودقيقة بخصوص اداء ادارة المنشآت الرياضية و بنسبة تقدر ب: 14 %، ومنه نقول ان وظيفة الرقابة تساهم في القيام بالاداء وفق مبادئ الشفافية والنزاهة كما انها تعمل على تقييم الاداء بصدق من اجل

تطويره، اما بخصوص الموظفين الذين يرون العكس فان الرقابة الادارية تسعى على خدمة المنشاة الرياضية فهي تلتزم ببعض اسرار المهنة داخليا وخارجيا لضرورة المصلحة.

**الاستنتاج:** تقوم وظيفة الرقابة على تقديم النتائج المحصلة وفق مبادئ لشفافية وخدمة لمتطلبات اداء ادارة المنشات الرياضية.

#### خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا النتائج التي توصلنا إليها خلال ضبط الاجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وكذلك توضيح أهم الطرق والادوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة الى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الاجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية و إنما الغاية هي الوصول الى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على ايجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا في المستقبل.

## الفصل السادس



## 1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الاولى: تساهم الوسائل والأدوات الرقابة في تحسين اداء ادارة المنشآت الرياضية.

من خلال نتائج الفرضية الاولى توصلنا الى ان معظم موظفي ادارة المنشآت الرياضية يرون بان استخدام الوسائل والأدوات الرقابية يساهم في تحسين اداء ادارتهم، ومنه نستنتج انه توجد علاقة ايجابية بين متغيري الفرضية ومنه يمكن القول ان الفرضية الاولى صحيحة أي مثبتة.

يعتقد معظم موظفي ادارة المنشآت الرياضية بان الرقابة هي المتابعة المستمرة للأداء داخل الادارة، لكونها تسمح بتصحيح الانحرافات و تسعى الى تدعيم القرارات و الافعال الايجابية، وهي تتم من خلال الاشراف الاداري المباشر فالقيادة الادارية الراشدة تؤثر ايجابا في توجهات الموظفين التنفيذيين من خلال مسيرتهم وتأثيرهم عليهم اثناء انجاز المهام المختلفة، كما يمكن ان نعتبر البحوث الاحصائية والعلمية من الوسائل المهمة في الرقابة البعدية للأداء اذ تعتبر اكثر نجاعة نظرا لكونها ذات بعد علمي. وتبقى في الاخير الرقابة الفجائية من اهم الطرق والاساليب المستخدمة في الهيئات الرياضية لضبط الاداء، الى ان المفهوم المستحدث في الادارة والقائم على التقدير الشخصي لقدرات الافراد وتحفيزهم على تحسين الاداء من خلال مراقبة وتقييم الذاتي للمؤهلات يساهم بفعالية كأداة للرقابة ومنه يمكن القول ان ادارة المنشآت الرياضية تستخدم نظام رقابي متكامل.

الفرضية الثانية: تساهم الوسائل والأدوات الرقابة في تحسين اداء ادارة المنشآت الرياضية.

الفرضية الثانية: تسعى وظيفة الرقابة الى تحقيق متطلبات ادارة المنشآت الرياضية بفعالية.

من خلال نتائج الفرضية الثانية للاستبيان نلاحظ ان وظيفة الرقابة القائمة في ادارة المنشآت الرياضية تسعى بفعالية الى تحقيق الاداء وتطويره ومنه نستنتج ان الفرضية الثانية صحيحة أي مثبتة لوجود علاقة ايجابية بين وظيفة الرقابة وكذا سعيها الى تحقيق متطلبات المنشآت الرياضية بفعالية.

لوظيفة الرقابة تأثير ايجابي على اداء الموظف بإدارة المنشآت الرياضية نظرا لمساهمتها في زيادة دافعيته للانجاز للموظف من خلال المرافقة الدائمة له، وكذا سعيها لتقييم الاداء الاجمالي و الفردي للموظفين، ولكي يكون الموظف المكلف بالمراقب مؤهلا لابد ان يتصف بمجموعة من الخصائص العلمية والمهنية حتى يكون تأثيره ايجابيا على اداء الموظف والادارة، تقوم الرقابة الفعالة على تقديم المعلومات والبيانات التي تخص تسيير المنشأة الرياضية في الوقت المناسب قصد معالجة كل طارئ من شأنه ان يؤثر سلبا على الاداء بها. وكذا اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها معالجة اية اشكال بها، كما انها تساهم في توفير نتائج واضحة وبكل شفافية تساهم في تحديد مستويات الاداء الفردي والجماعي بكل نزاهة مما يحفز الموظف على السعي الى تحسين ادائه ويساهم في مساعدة الادارة على التنبؤ بالأداء في المستقبل.

## 2- الخلاصة العامة:

من خلال النتائج المتوصل اليها في وظيفة الرقابة وأثرها على اداء ادارة المنشآت الرياضية توصلنا الى ان الرقابة لها علاقة ايجابية بأداء ادارة المنشآت الرياضية، اذ ان الرقابة تستخدم مجموعة من الادوات والوسائل الرقابية تساهم بفعالية في تطويرها بإدارة المنشآت الرياضية، الى انه يوجد بعض الموظفين يعتقدون انها السيطرة والتحكم في اداء الموظف وهذا تفسير سلبي لا يعبر عن مفهومها الايجابي كوظيفة ادارية مهمة، كما نستنتج ان الرقابة لا تتأثر من وظائف الادارة الاخرى وبالخصوص وظيفة التخطيط الى ان وظائف الادارة متكاملة

مع بعضها البعض، ونفس الشيء ينطبق على التقييم الذاتي للأداء فالموظف لابد له من ان يكون له انتماء مؤسسي اذ يساهم بالمشاركة بفعالية في مراقبة وتقييم ادائه بالمنشآت الرياضية، لان ما يزيد من فعالية وظيفة الرقابة هو توفر نظام رقابي متكامل يساهم في زيادة فعالية وظيفة الرقابة وبالتالي تحقيق فعالية اداء ادارة المنشآت الرياضية، كما تلعب النزاهة والشفافية في اداء وظيفة الرقابة من تطوير الاداء الوظيفي وبالتالي تطوير الممارسة الرياضية وهذا من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### 3- الاقتراحات والتوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها والذي تناولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة وهو الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء بإدارة المنشآت الرياضية تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لوظيفة الرقابة في المنشآت الرياضية.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المنشآت الرياضية.
- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها وبالخصوص المؤسسات الادارية التكوينية.
- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد في الأداء ورفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.

المصادر والمراجع:

- صلاح عبد الباقي.(1990)
- السيد محمد حسن الجوهرى .(2007). الرقابة على مشروعات الإستثمار العام  
الإسكندرية مصر . منشأة المرف
- زاهر محمد الدبري .(2011) الرقابة الإدارية و تسير المنشآت الرياضية .عمان : دار المسيرة  
للنشر و التوزيع
- زكريا الدوري ( 2010 ) .مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها .عمان الاردن
- على الزعمي . (2003) عمان الأردن :دار المناهج للنشر و التوزيع
- حسين احمد الشافعي .(2004). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية
- علي الشريف.(2002). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية : دار الجامعية.
- حسين احمد و توفيق صالح عبدالهادي الطراونة .(2012). الرقابة الإدارية .عمان الاردن  
:دار حامد للنشر و التوزيع
- بوداود عبداليمين (2006). محاضرة في تسير المنشآت الرياضية. المسيلة الجزائر: قسم الإدارة و  
التسيير الرياضي
- موسى خليل .(2003) . الإدارة المعاصرة .بيروت لبنان: دار حامد للنشر و التوزيع.
- عفاف ع المنعم درويش (1998). إمكانات التربية البدنية .الإسكندرية : منشأة المعارف
- غلب سعد .(بلا تاريخ) . الإدارة الاستراتيجية. السعودية : معهد الإدارة العامة .

- محمد الديداموني عبدالعال . (2008) . الرقابة السياسية و الإدارية على اعمال الإدارة المحلية.
- محمد عساف (1992) . أصول الإدارة . القاهرة مصر: دار الناشر العربي.
- ابراهيم قلاطي (2008) . قاموس الهدى مكتب الدراسات عين مليلة الجزائر : دار الهدى
- أحمد ماهر. (2004) . الإدارة النبأىء و المهارات. الإسكندرية مصر : دار الجامعية
- المغربي كامل محمد . (2000) . السلوك التنظيمي . مفاهيم و سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم . عمان الأردن : دار الفكر للنشر و التوزيع
- أحمد حافظ نجم (1997). مبادئ الإدارة العامة . دار الفكر العربي
- محمد نصر الدين رضوان. الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، ط2 ، دار الفكر العربي القاهرة، 2003 .
- فريد عمار بخوش . الدليل في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ط ب، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . 1998.
- محمد شلي . منهجية التحليل السياسي ، ط ب، دار المعارف الجزائر 1997.
- د كامل أبو زينة وآخرون. منهاج البحث العلمي ، ط1، دار المسيرة ، جامعة عمان ، الأردن 2006.



## المراجع :

- صلاح عبد الباقي .(1990)
- السيد محمد حسن الجوهري .(2007). الرقابة على مشروعات الإستثمار العام .الإسكندرية مصر .  
منشأة المرف
- زاهر محمد الدبري .(2011) الرقابة الإدارية و تسير المنشآت الرياضية .عمان : دار المسيرة للنشر و

## التوزيع

- زكريا الدوري ( 2010 ) .مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها .عمان الاردن
- علي الزعمي . (2003) عمان الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع
- حسين احمد الشافعي .(2004). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية
- علي الشريف.(2002). الإدارة المعاصرة .الإسكندرية : دار الجامعة.
- حسين احمد و توفيق صالح عبد الهادي الطراونة .(2012). الرقابة الإدارية .عمان الاردن : دار حامد

## للنشر و التوزيع

- بوداود عبد اليمين (2006). محاضرة في تسير المنشآت الرياضية .المسيلة الجزائر : قسم الإدارة و التسير

## الرياضي

- موسى خليل .(2003) .الإدارة المعاصرة .بيروت لبنان: دار حامد للنشر و التوزيع.
- عفاف ع المنعم درويش (1998). إمكانات التربية البدنية .الإسكندرية : منشأة المعارف
- غلب سعد .(بلا تاريخ) .الإدارة الاستراتيجية .السعودية : معهد الإدارة العامة .
- محمد الديداموني عبدالعال .(2008) . الرقابة السياسية و الإدارية على اعمال الإدارة المحلية .
- محمد عساف (1992) . أصول الإدارة .القاهرة مصر: دار الناشر العربي.

- ابراهيم قلاطي (2008). قاموس الهدى مكتب الدراسات عين مليلة الجزائر : دار الهدى
- أحمد ماهر. (2004). الإدارة النباىء و المهارات. الإسكندرية مصر : دار الجامعية
- المغربي كامل محمد. (2000). السلوك التنظيمي . مفاهيم و سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم  
عمان الأردن : دار الفكر للنشر و التوزيع
- أحمد حافظ نجم (1997). مبادئ الإدارة العامة . دار الفكر العربي
- محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، ط2 ، دار الفكر  
العربي القاهرة، 2003 .
- فريد عمار بخوش: الدليل في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ط ب، ديوان المطبوعات الجامعية ،  
الجزائر . 1998.
- <sup>1</sup> محمد شلبي : منهجية التحليل السياسي ، ط ب، دار المعارف الجزائر 1997.
- د كامل أبو زينة وآخرون: منهاج البحث العلمي ، ط1، دار المسيرة ، جامعة عمان ، الأردن  
، 2006.



## إستمارة إستبيان

قصد معرفة بعض الوظائف الإدارية التي تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية يطلب منك عزيزي الإداري الإجابة بكل موضوعية و صراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تراها مناسبة. شكرا.

### معلومات شخصية

السن :

الجنس :

1- تعتبر الرقابة الادارية وظيفة من وظائف الادارة يقصد بها مايلي:

- المتابعة المستمرة اثناء العمل.

- التفتيش ومتابعة الاداء اثناء العمل.

- التقييم والمعرفة التامة بالاداء الوظيفي.

2- يستفاد من العمليات الادارية كأداة للرقابة على اداء ادارة المنشات الرياضية؟.

- يستفاد من وضع الخطط كأداة رقابية.

- يعد الاشراف الاداري كوسيلة للرقابة على الاداء.

- مارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.

3- تستخدم الحصائل الادبية والمالية كوسيلة للرقابة على اداء ادارة المنشات الرياضية.

- تستخدم الاساليب الكمية والبحوث العمليات كآلية للرقابة.

- تستخدم البيانات الاحصائية و الرسوم البيانية كادوات للرقابة الادارية.

- تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين.

4- تتم وظيفة الرقابة عن طريق استعمال الوثائق الرسمية في ادارة المنشات الرياضية

- يستفاد من الدفاتر و السجلات الرسمية .

- تستخدم التقارير الادارية المكتوبة.

5- يعتمد في المنشات الرياضية على استخدام المشرفين في الاداء من اجل القيام بوظيفة الرقابة على اداء ادارة

المنشات الرياضية.

- تقام الرقابة بواسطة الزيارات المفاجئة للمسؤولين.

- تستخدم من خلال الشكاوى والتظلمات التي توجد بالادارة.

- تستخدم من خلال الملاحظة الشخصية للاداء.

6- هل تعتقد بضرورة وجود نظام رقابي متكامل على اداء ادارة المنشات الرياضية؟.

نعم

لا

7- للرقابة الادارية انعكاس ايجابي على اداء ادارة المنشات الرياضية :

- نعم

- لا

8- تساهم الرقابة بأنواعها في زيادة دافعية الانجاز لدى موظفي ادارة اداء المنشآت الرياضية.

- نعم

- لا

9- تعتقد بأنه ضروري ان تتوفر مجموعة من المواصفات في الاشخاص القائمين على وظيفة الرقابة لزيادة فعاليتها على اداء ادارة المنشآت الرياضية.

- نعم

- لا

10- توفر الرقابة الادارية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات.

- نعم

- لا

11- توفر وظيفة الرقابة نتائج واضحة ودقيقة بخصوص اداء ادارة المنشآت الرياضية.

- نعم

- لا

## ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : إنعكاس وظيفة الرقابة على إدارة المنشأة الرياضية

تهدف الدراسة إلى توضيح أهم القوانين التنظيمية و الإدارية لتسير المنشأة الرياضية و التعرف على الرقابة الإدارية و انعكاسها على المنشآت الرياضية و تفرض هذه الدراسة أن للرقابة إنعكاس ايجابي على إدارة المنشآت الرياضية و قمنا بهذه الدراسة مع عشر موظفين إداريين من المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة , كما أنه قد تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية لتصميم النتائج و إيجاد فرص متكافئة للإجابة عن تساؤلات من المجتمع الأصلي و تمثل هذه العينة 70 بالمئة من مجموع الموظفين الإداريين للمركب المتعدد الرياضات و قد إعتمدنا في دراستنا على الإستبيان و قد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن للرقابة علاقة إيجابية بأداء إدارة المنشآت الرياضية و على ضوء ما توصلنا إليه نقترح وضع إطار واضح و مرن يوضح عملية الرقابة داخل المنشآت الرياضية و اعتماد العملية الرقابية على الوسائل و التكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد في الأداء و رفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة .

## الكلمات المفتاحية :

الرقابة

الإدارة

الإدارة الرياضية

المنشآت الرياضية

## **Abstract**

**Study title :** The reflection of the control function on the management of the sports facility

This study aims to clarify the most important organizational and administrative laws to manage the sport facility and identifying the administrative control and its reflection on sport facilities. This study imposes that control has a positive impact on the management of sports facilities , we conducted this study with ten employees two administrative from the multi-sports complex for the wilaya of Biskra. The sample was randomly selected to design the results and to create equal opportunities to answer the questions from the original community 70 percent of the total administrative staff of the multi-sports complex. In our study we relied on the questionnaire through our study we have found that control has a positive relationship to the performance of sports facilities management. In the light of what we have reached , we suggest developing a clear and flexible framework that clarifies the control process within sports facilities and the adoption of the control process on modern means and technology in order to contribute to the good evaluation of performance and raise the level of production within the institutions.