

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الموضوع

دور آليات الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بولاية بسكرة

اشراف الاستاذ :

شتيوي عبد المالك

اعداد الطالب :

جمال الدين ساعد

السنة الجامعية : 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**\*\* إهداء \*\***

قال عز وجل:

﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾

إلى أغلى امرأة في الوجود

إلى من غمرتني بعطفها وحنانها

إلى قرة العين أُمِّي " عقيلة "

- الله يرحمها -

إلى من كان سببا في وجودي

إلى من وهبني أعز ما أملك

إلى من علمني مبادئ الحياة وقيمها

إلى من ضحى بأعلى ما يملك كي أصل إلى ما وصلت إليه أبي الغالي " عبد العزيز "

إلى إخوتي وأخواتي: شاكر ، يحيى، ليلي، يسرى، حياة، حياة، وصال ، دون نسيان البراعم:

اريام عقيلة ، لجين ،

إلى أعمامي وأبنائهم وأخوالي وأبنائهم وكل من له صلة بعائلة ساعد

إلى جميع الأصدقاء والصديقات والذين عشت معهم الأيام الحلوة والمرّة داخل الجامعة

وخارجها: حمزة، الهادي، قيس، بهاء، بشير، نبيل، منعم، عبد الله، سفيان، ، منذر، عمار

اماني ، ليلي، حياة،

دون أن أنسى رفيقة الدرب: دنيا رايس

دون أن أنسى الأستاذ القدير والمشرف: شتيوي عبد المالك وكذلك

إلى كل الأصدقاء الذين لم أذكر أسماءهم سهوا و

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

## \*\* إهداء \*\*

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿ وصاحبهما في الدنيا معروفًا وقل

ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً ﴾

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتني من نبع حنانها وسقتني عطفها أُمي العزيزة أطال  
الله في عمره.

إلى الغالي الذي تعب وضحي من أجلي وشجعني على مواصلة درب العلم أبي العزيز أطال الله  
في عمره.

إلى الذين جمعتني معهم ظلمة الرحم: إخوتي حفظهم الله ورعاهم وأطال في عمرهم.

إلى كل الأهل والأقارب كبيراً وصغيراً

إلى كل زملائي وإخوتي الذين جمعني معهم طلب العلم ونور الغرفة I53: حمزة، الهادي، عبد  
الله، منعم، بلقاسم

إلى كل أساتذة وطلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إلى الأستاذ المشرف: شتيوي عبد المالك

إلى كل من عرفته من قريب أو من بعيد وشاركني الحياة حلوها ومرها

## \*\* شكر و عرفان \*\*

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

... وقل ربّي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل ﴿

صالحا قرضا وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴿ سورة النمل الآية 19

الحمد لله أولا وقبل كل شيء وآخرا وبعد كل شيء ودائما دوام الحي القيوم

نتقدم بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ المؤطر والمشرف "شتيوي عبد

المالك"

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه المذكرة

كما لا ننسى أن نشكر أساتذتنا الكرام قسم الإدارة والتسيير الرياضي

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات وأطيب الأمنيات

# الفهرس

الرقم	العنوان	الصفحة
	البسمة	
	الاهراء	
	شكر وعرفان	
	قائمة المحتويات	
	فهرس الاشكال والبراول	
	المقدمة	١
<b>الفصل التمهيدي</b>		
01	الاشكالية	12
02	الفرضية العامة	13
03	اهمية الدراسة	13
04	اهداف البحث	13
05	اسباب اختيار الموضوع	14
06	تفريد المصطلحات والمفاهيم القاصه بالبحث	14
07	الدراسات السابقة	15

## الجزء النظري

### الفصل الاول : الرقابة

	تمهيد	18
01	مفاهيم هول الرقابة	19
02	انواع الرقابة	20
03	دور الرقابة	23
04	فصائص الرقابة	24

27	مستويات الرقابة	05
28	وضع المعايير الرقابية	06
29	انواع المعايير الرقابية	07
32	دور المعلومة الرقابية فى العملية الرقابية	08
33	مبالات الرقابة	09
33	ادوات الرقابة	10
37	فلاصة	

## الفصل الثانى : التسيير

39	تمهيد	
40	مفهوم التسيير	01
40	تعريف التسيير	02
41	أنواع التسيير	03
42	آليات التسيير	04
42	اهداف التسيير	05
43	دور التسيير	06
44	الخطوات الاساسية للتسيير	07
45	بعض العمليات التسييرية التى تقوم بها الادارة داخل المنشأة	08
47	واقع التسيير فى الجزائر	09
47	تسيير فى التربية البدنية والرياضية	10
48	تعريف المسير	11
48	أدوار المسير	12
49	وظائف المسير	13
50	مؤهلات المسير الناجح	14
50	أقسام المسيرين	15
51	الفئات الرئيسية للادارة	16
52	المبادئ الاساسية فى الادارة	17



53 مجالات الادارة في الرياضة 18

54 الاسس العامة للتنظيم و الادارة 19

58 فلاحه

### الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

60 تمهيد

61 نبذة تاريخية للمنشآت الرياضية 01

62 أنواع المنشآت الرياضية 02

63 مبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية 03

67 المنشآت الرياضية في العصر الحديث 04

68 مفهوم المنشأة الرياضية 05

69 إدارة المنشآت الرياضية 06

71 خصائص المنشآت الرياضية 07

72 أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية 08

74 مبادئ الإمكانيات الرياضية 09

74 مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية 10

76 لوائح قانونية للمنشآت الرياضية 11

78 سياسات الدولة في اطار المنشآت الرياضية 12

79 فلاحه

## الجزء التطبيقي

### الفصل الاول : الطرق المنهجية للبحث

82 تمهيد

83 الدراسة الاستطلاعية 1

83 المجال المكاني 1-1

83 المجال الزمني 2-1

83	عينه البحث	3-1
84	ضبط أفرار العينه	4-1
84	المنهج المتبع	2
85	أدوات وتقنيات البحث	1-2
85	الطريقة الإحصائية	2-2
87	فلاصه	

### الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج

89	تحليل نتائج الدراسة	01
----	---------------------	----

### الفصل الثالث : مناقشه الفرضيات على ضوء النتائج

120	مناقشه الفرضيه الأولى: مامدى تأثير الرقابه الاستراتيجيه فى تسيير المنشآت الرياضيه	
121	مناقشه الفرضيه الثانيه : مامدى تأثير الرقابه التكتيكيه فى تسيير المنشآت الرياضيه	
122	مناقشه الفرضيه الثالثه: مامدى تأثير الرقابه التشغيليه فى تسيير المنشآت الرياضيه	
123	فلاصه	
	فاتمہ	
	اقتراحات	
	المراجع والملاحق	



## قائمة الاشكال

شكل رقم 1: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف ..... ص 44

## قائمة الجداول

### المحور الاول :

- جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول..... ص 89
- جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني. .... ص 90
- جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث..... ص 91
- جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع..... ص 92
- جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس..... ص 93
- جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس..... ص 94
- جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع..... ص 95
- جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن..... ص 96
- جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع..... ص 97
- جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال العاشر..... ص 98

### المحور الثاني :

- جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول..... ص 99
- جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني..... ص 100
- جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث..... ص 101
- جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس..... ص 103
- جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس..... ص 104
- جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع..... ص 105
- جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن..... ص 106
- جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع..... ص 107

## المحور الثالث :

- جدول رقم **01**: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول. ص..... 109
- جدول رقم **02**: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني. ص..... 110
- جدول رقم **03**: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث. ص..... 111
- جدول رقم **04**: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع. ص..... 112
- جدول رقم **05**: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس. ص..... 113
- جدول رقم **06**: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس. ص..... 114
- جدول رقم **07**: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع. ص..... 115
- جدول رقم **08**: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن. ص..... 116
- جدول رقم **09**: يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع. ص..... 117.

## المقدمة

الرقابة باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الأفراد في المنشآت باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض.

لكن بالرغم من هذا، إلا أن أهميتها ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحول دون الوصول للأهداف المخططة . والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنشآت، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات. وهي بذلك تلعب دورا مهما في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها. إضافة لأنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة. والرقابة لا يمكن لها أن تكون فعالة إلا إذا كانت تتسم بالاستمرارية والتجديد، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المتبعة والمناسبة للنشاط والتوقيت المناسب لها.

إن الرقابة على الأداء الوظيفي للمسيرين هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محايد حول أداء الفرد بغية الوصول لأداء خال من الانحرافات، ويمكن الإدارة من التطوير والزيادة في الأداء.

# الفصل التمهيدي

## الفصل التمهيدي

### 1/ الإشكالية:

نظرا للتطور والنمو الذي سائر المنشآت الرياضية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، إلا أنها تتخبط في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير والخبرة وانتشار مظاهر الإهمال والتسيب وسوء استعمال الموارد الاقتصادية خاصة البشرية منها، حيث خلصت مختلف الدراسات والأبحاث أن أهم ما يعرقل عجلة التنمية نحو الأهداف المسطرة لها هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المنشآت الرياضية.

كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدني مستوى مردود المنشآت الرياضية وهذا ما هو إلا تعبير عن ضعف السياسة الإدارية في المنشآت الرياضية، ومع اشتداد المنافسة وزوال بعض المنشآت وبقاء المنشآت الأصلح إداريا زاد اهتمام المختصين بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع مردود المنشآت الرياضية وأهمها العنصر البشري الذي يعتبر العنصر المركزي في علم الإدارة.

كما تعتبر الرقابة أحد الأعمدة الرئيسية للعملية الإدارية فهي القوة المركزية في الإدارة . فالرقابة تتم عن طريق تتبع الرؤوسين والاتصال بهم بطريقة غير مباشرة بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية وانطلاقا من أهمية العنصر البشري ودور آليات الرقابة نطرح التساؤل التالي :

**- هل لآليات الرقابة أثر في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟**



## الفصل التمهيدي

### التساؤلات الجزئية:

- ما مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
- ما مدى تأثير الرقابة التكتيكية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
- ما مدى تأثير الرقابة التشغيلية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

### 2/ الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

- لآليات الرقابة أثر في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

#### الفرضيتين الجزئيتين:

- للرقابة الإستراتيجية أثر في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- للرقابة التكتيكية أثر في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- للرقابة التشغيلية أثر في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

### 3/ أهمية البحث:

#### تكمن أهمية البحث في:

- إبراز حقيقة آليات الرقابة وطرق تسييرها الجيد وما يقابله من نجاحات .
- الوقوف على أهمية الرقابة ودورها في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية.
- معرفة ما يمكن أن تقدمه الرقابة في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية.
- إبراز ما يمكن أن تقتضيه وتحتاجه المنشآت الرياضية أثناء عملية التسيير والإداري.

### 4/ أهداف البحث :

#### يهدف بحثنا أساسا إلى :

- توضيح تأثير آلية الرقابة الإستراتيجية على إدارة المنشآت الرياضية من وجهة نظر الموظفين.
- التعرف على الصعوبات و الاقتراحات التي تواجه آلية الرقابة التكتيكية في إدارة المنشآت الرياضية.
- فتح مجال للطالب إلى التفكير في مواضيع الرقابة والخوض فيها مستقبلا.
- التعرف أهم الحلول والاقتراحات لتوظيف آلية الرقابة التشغيلية في إدارة المنشآت الرياضية.

## الفصل التمهيدي

### 5/ أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع وخاصة عن آلية الرقابة و حسن تسيير في المنشآت الرياضية.
- كان هذا الموضوع ملفت لصاحب هذا البحث .
- ارتباط هذا الموضوع بالوضع السئية للمنشآت الرياضية.
- الوقوف على ما يمكن أن تقدمه الرقابة في رفع أداء الموظفين بالمنشأة الرياضية

### 6/ تحديد المفاهيم والمصطلحات :

تعد المصطلحات عمل علمي منهجي يتطلب إنجاز أي بحث علمي ولقد لجأنا لتعريف بعض المصطلحات الواردة في بحثنا هذا بغية نزع الغموض عليها وإبرازها للقارئ لكي يتسنى له فهمها بكل وضوح.

أ/ الرقابة<sup>1</sup>: ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً .

الرقابة: هي العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم ، فأغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد، ويتم ذلك تحت نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع لأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية.

#### ب/التسيير:

هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق الجهود للأشخاص أو الأفراد من أجل بلوغها حيث أنه عملية دائرية تبدأ بتنظيم التخطيط، التوجيه، الرقابة

هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة، فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق

ج/المنشآت الرياضية: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

<sup>1</sup> د. طلحة حسام الدين : " مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1997 ، ص: 83.

## الفصل التمهيدي

### 7/ الدراسات السابقة:

خلال تفحصنا وبحثنا على الدراسات السابقة وجدنا أنه هناك انعدام وعدم وجود لدراسات تناولت موضوع بحثنا ولو من قريب وكان مما وجدناه هذه الدراسة التالية:  
دراسة : عرعار حولية ، درداش زوينة.

أجريت هذه الدراسة سنة 2001 بمعهد العلوم التجارية بالمسيلة وكان موضوعها حول : " أثر الرقابة الادارية على أداء الموظفين " ، وقد شملت العينة المختبرة مجموعة من الاساتذة جميع الاطوار وقد طبق هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت تهدف إلي دراسة أهمية الرقابة على الأفراد ومدى تأثيرها على الإنتاج وقد لخصت النتائج فيما يلي:

- إثبات فرضيات البحث وأن اليات الرقابة لها أثر في أداء الموظفين رغم النقص المتواجد في المؤسسات من ناحية التسيير .

- الرقابة الإدارية لها تأثير إيجابي على أداء الأساتذة حاملي شهادة الدكتوراه ويمكن تفسير ذلك على أن الدكتور بخبرته وأقدميته الأكثر تكيفا والأكثر معرفة بأسلوب الرقابة المطبق في الكلية وإجراءاته. وهذا ما يجعل تأثير الرقابة على الأداء يتم بصفة طردية إيجابية.

- الرقابة الإدارية لها تأثير سلبي على أداء الأساتذة حاملي شهادة الماجستير وذلك نتيجة لأن الأستاذ الحامل لشهادة الماجستير ليس له القدرة على التأقلم مع نظام الرقابة المتبع في الكلية وكيفية التأقلم مع إجراءاته، وهذا راجع لقلة إدراكه وفهمه للأسلوب الرقابي أو لقلة خبرته وانعدام أقداميته التي تجعله يفقد صفة التعامل الإيجابي مع الأسلوب الرقابي المطبق وذلك ما يجعل هذا التأثير عكسي.

الجانب النظري

# الفصل الاول

## الرقابة

**تمهيد :**

الرقابة الإدارية باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الأفراد في المنظمات باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض

## 1/ مفاهيم عامة حول الرقابة :

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية effective and efficient manner. ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة .

ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة .

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها<sup>(1)</sup>. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة .

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ،

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة ، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، الطبعة الأولى 1987، ص 87-123

2/ أنواع الرقابة<sup>(1)</sup> :

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجد أنها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة.

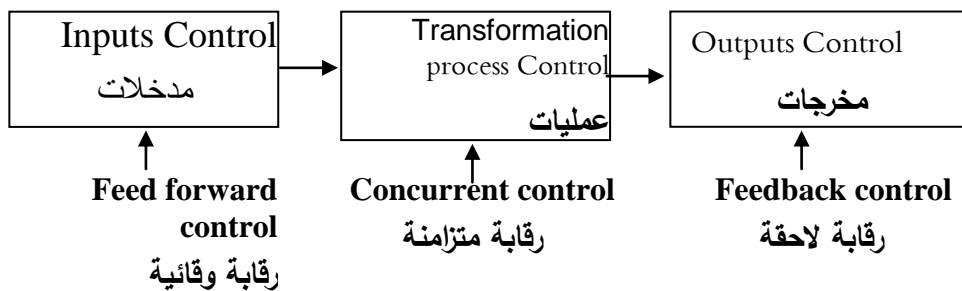
ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها : -

\* التصنيف الأول : من حيث تركيزها أو توقيت حدوثها :

- الرقابة الوقائية :

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات . فعلى المستوى التشغيلي operational level فإن الرقابة الوقائية تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة .

أما المستوى الاستراتيجي strategic level فإن الرقابة الوقائية قد صممت لتنبه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل Long-term objectives.



<sup>1</sup> المغربي ، كامل - زويلف ، مهدي - وآخرون / أساسيات في الإدارة / دار الفكر في النشر والتوزيع 1994/ص 199



**– الرقابة المتزامنة<sup>(1)</sup> : Concurrent Control**

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية ، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزيون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزيون.

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية .

**– الرقابة اللاحقة : Feedback Control**

وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة General Electric بتفتيش دقيق للثلاجات بعد تجميعها.

**وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية :**

1. تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم .
2. تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة Rewarding الموظفين .
3. تحذير وتنبه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها .

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا Top Management بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية Future Plans .

1توفيق، جميل / إدارة أعمال / دار النهضة العربية . بيروت 1986 ص 418 الصباح ، عبد الرحمن

\* التصنيف الثاني : من حيث نوعية الانحراف :

- الرقابة الإيجابية<sup>1</sup> :

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسيروا وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

- الرقابة السلبية :

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني ... الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم .

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية .

التصنيف الثالث : من حيث شموليتها :

- رقابة شاملة: ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة .

- رقابة جزئية: ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة .

- رقابة على مستوى الفرد: تسعى إلى تقييم أداء الفرد ومعرفة مستوى كفاءته.

التصنيف الرابع : من حيث تنظيمها :

- رقابة مفاجئة : وتتم على شكل جولات تفتيشية مفاجئة .

- الرقابة الدورية : ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية .

التصنيف الخامس : من حيث المصدر :

- الرقابة الداخلية : تتم داخل المنظمة وتتم من قبل كافة الرؤساء على اختلاف مستوياتهم

- الرقابة الخارجية : تتم من خلال الأجهزة الرقابية داخل وخارج المنشأة .

- الرقابة الذاتية : يقوم بها الفرد داخل المنظمة .

<sup>1</sup> عبد الرحمن صباح، مرجع سابق 194-206

### 3/ دور الرقابة<sup>(1)</sup> : Role of control

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

#### 1) التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد :

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

#### 2) كشف الأشياء غير المنتظمة:

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

#### 3) تحديد الفرص :

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحديد طبيعة الأجهزة المرغوب شرائها ومكان شرائها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بجيازته.

#### 4) إدارة المواقف الصعبة :

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية

<sup>1</sup> كاترين باترول ودافيد ماطرين .مناجنت .هيل سنة 1991 ص 595

غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

#### (5) لا مركزية السلطة<sup>1</sup> :

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها .

#### 4/ خصائص نظام الرقابة :

##### 1. الدقة :

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة .

##### 2. الاقتصاد :

إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته 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 أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها .

والجدير ذكره هنا هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسألة نسبية نظراً للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظراً لاختلاف النشاط والتكاليف ، ومن هنا لا بد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.

<sup>1</sup> كاترين باترول ودافيد ماطرين .مناجنت .هيل سنة 1991 ص 595 مرجع سابق

**3- سهولة الفهم :**

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويجبب الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل ، التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته .

**4- المرونة<sup>1</sup> :**

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك 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 الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى كما ينبغي أيضاً لمدير الإنتاج مثلاً أن يكون مستعداً لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي .

**5- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات :**

وكما ذكرنا سابقاً 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 والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة .

**6- التنبؤ بالمستقبل :**

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهداً للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين .

<sup>1</sup> كاترين باترول ودافيد ماطين .مناجنت .هيل سنة 1991 ص 595 مرجع سابق

**07-الأعمال التصحيحية<sup>1</sup> :**

إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات فعلي سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5% أن يتبعه مباشرة انخفاض عائد في التكلفة .

**8التركيز على الاستراتيجية:**

إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة و الممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة فإذا كانت تكاليف العمال على سبيل المثال \$20,000 وكانت التكاليف البريدية \$50، 5% من تكاليف العمال أفضل من التركيز على تخفيض 20% من التكاليف البريدية .

**9- المشاركة :**

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها .

**10-الاتفاق مع التنظيم :**

فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسئوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل .

<sup>1</sup> كاترين باترول ودافيد ماطرين .مناجنت .هيل سنة 1991 ص 595مرجع سابق

**11- الموضوعية :**

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على

الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية ، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار التدقيق.

**5/ مستويات الرقابة (1) :**

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:-

**أولاً : الرقابة الإستراتيجية :**

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الإستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الإستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة .

**ثانياً : الرقابة التكتيكية <sup>2</sup> :**

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ،

<sup>1</sup> كاترين باترول ودافيد ماطرين .مناجنت .هيل سنة 1991 ص 595 مرجع سابق

<sup>2</sup> - لبنى عباي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.

ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية .

### ثالثاً : الرقابة التشغيلية<sup>1</sup> :

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Managers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد .

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

### 6/ وضع المعايير الرقابية :

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

- 1- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم كيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .
- 2- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها .

<sup>1</sup> كاترين باترول ودافيد ماطرين .مناجمت .هيل سنة 1991 ص 595 مرجع سابق





المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تنفيذ وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار . أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

### \* تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية<sup>1</sup>:

1. قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية ، بفرض تحديد الانحرافات.
  2. توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين .
- و تتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى ، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:
- أ. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس :
- فالقياص يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياص وبالذات في النواحي غير الملموسة .
- وتتوقف درجة الدقة في القياص على طبيعة العمل نفسه بل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات .
- ب. قياس النتائج كمية وكيفية :
- من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.
- ث . استخدام حالات معينة في الرقابة:
- ومثال ذلك متابعة رضا العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين . فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تنفيذ في التخطيط والتنظيم والرقابة ، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكدر أو عدم الرضا .

1. الصباح ، عبد الرحمن / مبادئ الرقابة الإدارية / دار الزهران للنشر والتوزيع-عمان 1997 . ص 107.

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلي نتائج خطيرة، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تسير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض .

### ج . استخدام التنبؤ في الرقابة :

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة .

### ح . استخدام العينات في القياس :

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف .

### خ . طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية :

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلي الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية ، و أهم هذه الطرق :

الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلي المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية .

### 03. تصحيح الانحرافات (1) :

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات

2. <sup>1</sup> الشنواني ، صلاح / التنظيم الإداري في قطاع الأعمال / دار المعارف - مصر 1966 ص 195

الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

1- البقاء على الوضع الحالي .

2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

3- تغيير المعايير .

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

**08/ دور المعلومات في العملية الرقابية<sup>(1)</sup> :**

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث :

1. الوقت المناسب لوصول المعلومات : أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب .
2. الثقة بالمعلومات : وتعود الثقة suitable time reliability إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية .
3. صحة المعلومات : فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة validity تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع .
4. إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة : تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار .

<sup>1</sup> المغربي ، كامل - زويلف ، مهدي - وآخرون /أساسيات في الإدارة /دار الفكر في النشر والتوزيع 1994/ص199

**09 / مجالات الرقابة<sup>1</sup> :**

تتم الرقابة في المجالات التالية :

**1. الرقابة في مجال المشتريات :**

حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري .

**2. الرقابة في مجال الإنتاج :**

حيث يتم التأكد من مدي مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعه من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.

**03 الرقابة في مجال التسويق :**

ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدى رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية .

**04 الرقابة في مجال التمويل :**

ويتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات - والأحوال والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة

**10 / أدوات الرقابة :**

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته . بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية ، الموازنات التخطيطية ، التقارير والسجلات . البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية .

<sup>1</sup> المغربي ، كامل - زويلف ، مهدي - وآخرون /أساسيات في الإدارة /دار الفكر في النشر والتوزيع 1994 مرجع سابق

**1) الرقابة بالملاحظة الشخصية<sup>(1)</sup>:**

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، من المعروف أن المدير الذي ينأى نفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رؤسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يفتقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة ، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

**02 الموازنات التقديرية:**

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:

**– موازنة الدخل والنفقات :**

وتعتمد هذه الموازنة اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية .

<sup>1</sup> عساف ، محمود – أصول إدارة – كلية التجارة – جامعة المنصورة-مصر 1982 -ص567

- موازنة نفقات رأس المال<sup>1</sup> :

وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

## - الموازنات النقدية :

ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن . ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحمل التأخير .

## 03. التقارير :

ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويجذب المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية . ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية ، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

<sup>1</sup> عساف ، محمود - أصول إدارة - كلية التجارة - امرج سابق

**04. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية<sup>1</sup>:**

وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسيبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي ، التنبؤات ، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية ، سير العمليات الجارية . وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة .

**05 /الخرائط الرقابية :**

حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي ، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة ، سجل العامل ، خريطة التصميم ، خريطة تقدم العمل ، ولقد تم الإشارة إليها عند الحديث عن الرقابة على الأعمال الإدارية .

<sup>1</sup> عساف ، محمود - أصول إدارة - كلية التجارة - مرجع سابق



## خلاصة

عملية الرقابة الإدارية تعتبر كآخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، لأنها مكتملة لهاته العناصر، ولأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى والخطط المسطرة. ويمر بناء النظام الرقابي بمراحل مختلفة تتمثل أساسا في وضع المعايير الرقابية، ثم تقييم الأداء في ضوء المعايير المقررة. فمعالجة الأخطاء.

وللرقابة الإدارية وسائل فنية كثيرة تستطيع الإدارة بها مراقبة أداء موظفيها وأدائها الكلي لمساعدتها على قياس معدل الأداء في التنفيذ.

وعموما فالرقابة الإدارية كعملية أو وظيفة إدارية هي نظام كغيرها من الأنظمة لها مدخلاتها، عمليات داخلية، مخرجات وتغذية عكسية. فأما مدخلاتها، فتتمثل في محصلات ونتاج العمل أو الأداء. عملياتها الداخلية تتمثل في مقارنة نتائج الأداء وما تم التوصل إليه مع ما تم إعداده وتنفيذه من أهداف الأداء.

مخرجاتها تتمثل في تعديل الفجوة أو الانحراف، وتقويم الخطأ إذا كان هناك انحراف. التغذية العكسية هي مختلف النماذج أو المعايير الجديدة أو تعديلات الخطط للأداء الحالي والمستقبلي إذا كانت هناك أخطاء أثناء تأدية المهام والاستمرار في نفس كيفية الأداء إذا كان هناك تطابق بين الأداء المخطط له والأداء الحقيقي الفعلي.

# الفصل الثاني

## التسيير

**تمهيد:**

إن التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وأنشطتها، ومن هنا يكون التسيير ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية. ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.

## 1- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثنا عن مستوى عالي من النمو والتطور.

## 2- تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلاً مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضفت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن: فريدريك تايلور: >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة <<(1).

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب <<(2). ويرى "روبرت البانيز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية <<(3).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> أحمد الشراوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

<sup>2</sup> - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

<sup>3</sup> - عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص35.

**3- أنواع التسيير<sup>1</sup>:**

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت) :

**1- التسيير المباشر:**

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين.

**2- التسيير غير مباشر:**

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجهه.

**3- التسيير المشترك:**

ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

**4- التسيير غير مشترك:** هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى.

<sup>1</sup> أحمد الشراوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 123.

**4-آليات التسيير:**

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم و التوجيه. الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة التسيير. إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تناول التنظيم باعتبار إجراء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.<sup>1</sup> يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود (أخطاء). تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

**5- أهداف التسيير:**

من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:

- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلا نيا بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.

<sup>1</sup> - فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994، ص 11.

## 6- دور التسيير:

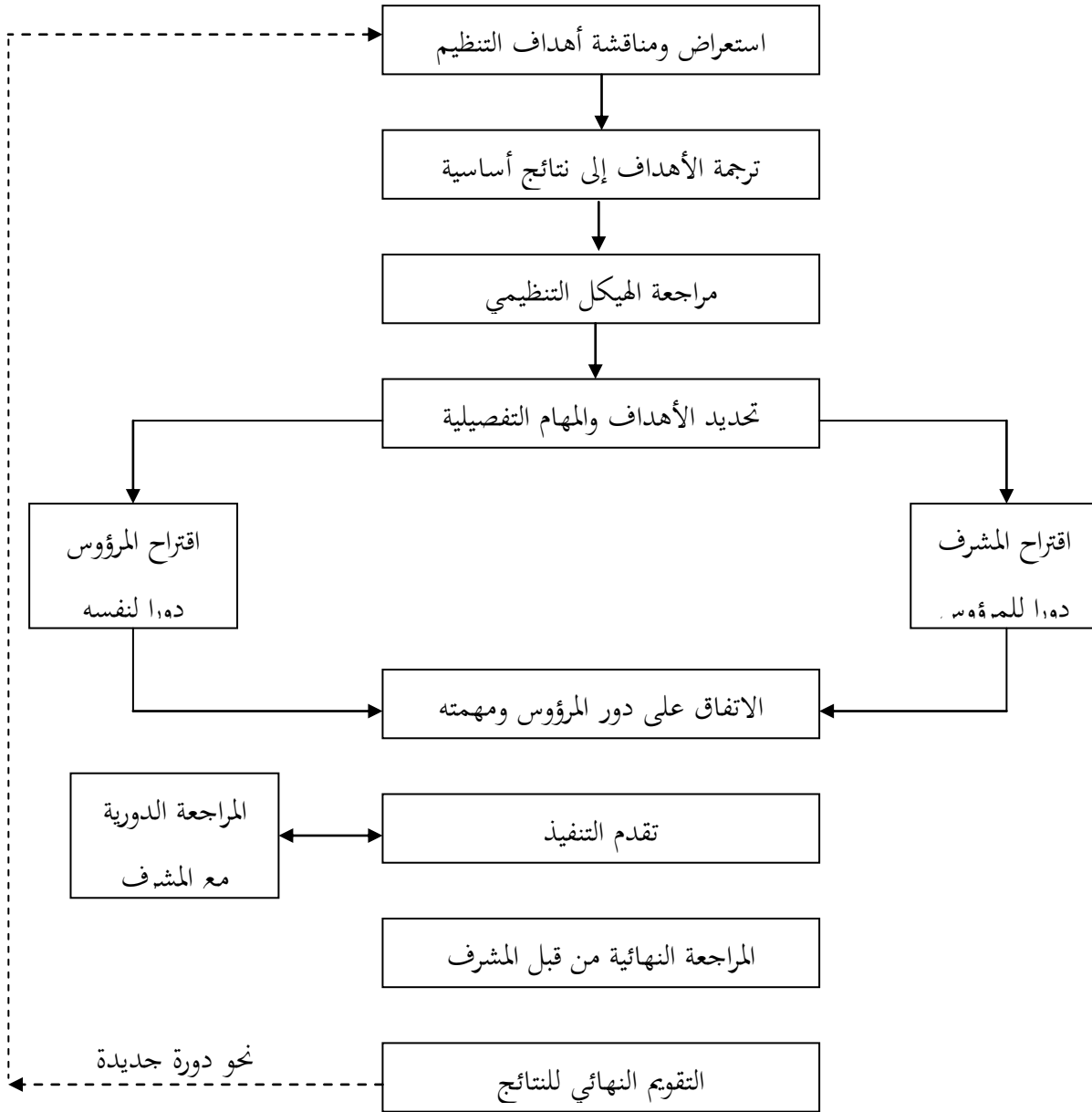
وظيفة الإنتاج تتضمن إنتاج (توفير) في المدة المحددة للكمية المطلوبة من طرف الزبائن، حسب سعر التكلفة، ونوعية محددة، فالإنتاج هو هدف كل مؤسسة أو منشأة، مع توفير منافع وخدمات للمستهلكين وحصول الزبائن على السلعة يجب أن يكون في الوقت المطلوب ليس قبله ولا بعده، لأن التنسيق يعرض المؤسسة أو المنشأة إلى تجميد مالي والتأخير يعرضها إلى مخالفة (غرامة) والتسيير الجيد يستلزم أنه كلما كانت الاستمرارية في الاستهلاك يقابلها الاستمرارية في العمل والإنتاج

ولذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج والعمل، والسيارة الحسنة للمؤسسة مرهونة بنوعية المادية المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة... الخ).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د- محمد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 04.

7- الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:

شكل رقم 1: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - - محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 20.



## 8- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت<sup>1</sup>:

نأخذ منها على سبيل المثال:

### المادة 08: الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي:

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للإدارة.
- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- إعداد التقارير الدورية وتقوم تنفيذها.
- ضمان تسيير الذمة المالية والحفاظة عليها.
- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعلانات الممنوحة للحركة الجموعية وتضم مديريات فرعية:

### 1- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتكلف بما يأتي:

- توظيف الموارد البشرية للإدارة وتسييرها.
- تنظيم أعمال التكوين المستخدمين وتحديد معارفهم ومتابعة ذلك.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية والسهر على تنفيذه.

### 2- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 20.

وتكلف بما يلي:

- ضمان تنفيذ ميزانتي التسيير والتجهيز للمنشأة.
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.
- وضع الاعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة.<sup>1</sup>

**المادة 06: إدارة المنشآت والتجهيزات:**

وتكلف بما يلي:

- تحفيز وتنسيق أعمال دراسات التخطيط والإحصائيات.
- ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات والسهر على صيانتها.
- إعداد وتطبيق البرامج في مجال المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- إعداد مخططات تسيير ونذكر منها مخطط التسيير السنوي.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: حرر في 2005/10/19، العدد 71.

## 9- واقع التسيير في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير المتمهن وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.<sup>(1)</sup>

## 10- التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، 12، 13.

<sup>2</sup> محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص12

**11- تعريف المسير:**

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط<sup>(1)</sup>. ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه. و المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيّن لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات<sup>(2)</sup>، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

**12 - أدوار المسير:**

يتبع "منتز برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي:

**12-1- الأدوار العقلانية:**

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالاتي:

1- **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.

2- **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

3- **الرابط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

**12-2- الأدوار الإعلامية:**

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، 12، 13.

<sup>2</sup> - محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص12.

وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

- 1- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.
- 2- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.
- 3- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

### 12-3- الأدوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

- 1- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
- 2- **معالج المشاكل:** أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.
- 3- **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.
- 4- هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين<sup>(1)</sup>.

### 13- وظائف المسير: إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة ويمكننا

أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> - (2) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، (17-20).

## 14- مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما صريحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.<sup>(1)</sup>

## 15- أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

## 15-1- المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

## 15-2- المسيرون الأواسط:

<sup>1</sup> - إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص 13/12.

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات .

## 16- الخصائص الرئيسية للإدارة :

تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها :

- 1- يغلب على الإدارة طابع الدوام و الإستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا إخلافاً للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة<sup>(1)</sup>.
  - 2- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها و اتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقاً للقوانين المعمول بها و الإمكانيات المتوفرة
  - 3- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة.
  - 04- إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .
  - 5- إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهود جماعي لتحقيق أهداف عامة ومشتركة .
  - 6- إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف والمهام .
  - 7- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائماً استخدام أنواع معنية من المعرفة و المهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جداً لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.
- صحيح أن كثيراً من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصاً آخر وهو أن يدير بفعالية .

والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> أحمد نجم :مبادئ علم الإدارة العامة ، إدارة الفكر العربي ، القاهرة ، 1979 ، ص32.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002، ص(15-17).

8- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

9- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و..... إلخ.

10- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر إستمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسئولياتها اتجاه المجتمع.

11- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين<sup>(1)</sup>.

### 17- المبادئ الأساسية في الإدارة:

#### 1-17- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لا بد أن يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.

#### 2-17- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقاً شاملاً في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

#### 3-17- مبدأ الحوافز المادية:

هذه المكافآت التي تؤدي بدورها إلى تحفيز العامل للقيام بنشاطه بكفاءة جيدة وذلك مقابل تقديم مكافأة مباشرة بعد تأديته لعمله.

#### 4-17- مبدأ السلطة والمسؤولية:

السلطة توحى إلى أن صاحبها يكون مسؤولاً، فإن حولت المسؤولية لشخص معين فيجب أن يزود بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص في ميدان عملهم وتوجيه جهودهم للوصول إلى الهدف.

#### 5-17- مبدأ العلاقات الإنسانية:

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980، ص(18،19).



إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون.

### 18- مجالات الإدارة في الرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاث مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برمجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عامليها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح.

ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإداري يعمل مع الموظف العادي وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشري داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تنظم كلاً على حده أو فرق عمل تنظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي تعنيها هي >> علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضي تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما كان موقفها ومهما كان مجالها المهني <<<sup>(1)</sup>، ومع كل هذا فإن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى.

<sup>1</sup> - عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية، 1991، مصر، ص(34).

## 19- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

## 1-19- تعريف الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية- قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

فنجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"<<(1).

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" أن >> "الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني"<< .

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها >> "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"<< .

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> "فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعية في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان"<<(2).

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> "مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة"<<(3)، ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

## 19-2- وظائف الإدارة:

1 - محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(9).

2 - إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص27.

3 - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان، 2002، ص52.

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- القيادة.
- التنسيق.
- الرقابة.<sup>(1)</sup>

ويرى "لوثرجيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:

- التخطيط.
- التنظيم.
- إدارة الأفراد.
- التوجيه والقيادة.
- التنسيق.
- وضع التقارير.
- وضع الميزانيات.<sup>(2)</sup>

ومن خلال هذه التصنيفات للوظائف يمكن حصرها في: التخطيط، التنظيم، الرقابة والقرار.

### 19-2-1- التخطيط:

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة وهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف<sup>(3)</sup>.

### 19-2-2- التنظيم:

إن من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي إبتدعه الإنسان قديماً، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسر بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل، التي يتمكن من خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة وإقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، وقبل البدء في أي عمل من

<sup>1</sup>- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001 ص(29).

<sup>1</sup>- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص(30)

<sup>3</sup> - أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003، ص16.

الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ووقت مناسب<sup>(1)</sup>.

### 19-2-3- الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

### 19-2-4- - القرار:

إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه الملوک للوصول إلى هدف مرغوب فيه وهو كذلك اختيار بين بدائل مختلفة.

أو هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول "هربرت سايمون"<sup>>></sup> إن القرار هو قلب الإدارة<sup><<(2)</sup>.

### 19-3- الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محددة تلقي عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلي منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم<sup>(3)</sup>.

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الجهود.

<sup>1</sup> - كمال أميري محمد، عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ص178.

<sup>2</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص(53).

<sup>3</sup> - حسن شلنوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص(11-12).

## 19-4- المراحل الرئيسية للعمل الإداري:

إن المراحل الرئيسية لأي عمل إداري هي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسيير تدفق الخدمات التي تؤديها الهيئة بالنسبة لكل الوظائف الملقاة على عاتقها ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية في الآتي:

- تحديد الغرض .
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.
- القيام بالعمل.
- القيادة والإشراف والتنسيق.
- المتابعة والتقييم<sup>(1)</sup>.

## 19-5- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

عل الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بهذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل لإداري فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري الذي يزخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات.

1 حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص13.

## خلاصة:

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية، ويمكن أن نقول أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القرار. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة.

# الفصل الثالث المنشآت الرياضية

## تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.



1- تاريخ المنشآت الرياضية<sup>1</sup>:

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية الى الإغريق حيث كانوا أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت في عام ( 468 قبل الميلاد )، فنظراً لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت فكرة إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكثر عدد ممكن من المشاهدين للإستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال. فقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديماً لمدة خمسة أيام نظراً لكثرة عدد اللاعبين المشاركين ( من كافة المقاطعات الأخرى ). ومنذ تلك الفترة استمر تعمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديداً في عصر الحضارة الرومانية، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية. وقد كانت كلمة استاد 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.

ويعتبر عام 1890م ( تاريخ إعادة تنظيم الألعاب الأولمبية ) هو البداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية، التي أخذت كثير من الدول الأوروبية على تطويرها، حيث انتشرت المنشآت وبفنون معمارية متقدمة ومتطورة تدريجياً في بعض الدول الأوروبية ( فنلندا، ألمانيا، إيطاليا )، ثم انتقلت تلك التقنية ( تكنولوجيا ) والتجهيزات الرياضية الى الدول الغربية الأخرى ( إنجلترا، أمريكا، فرنسا، ودول أخرى ). وما زال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمر حتى وقتنا الحاضر، ويتضح هذا التطور المتميز في عمارة المنشآت الرياضية من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية منذ بدايتها الحديثة 1896م بأثينا ومروراً بالدورة التي أقيمت في ميونخ 1972م وحتى آخر دورة أولمبية. حيث يلاحظ مدى التطور الذي نجم من خلال التنافس بين الدول لإستضافة الألعاب الأولمبية وإظهار مآلديها من تقنيات حديثة في فن عمارة وتجهيز المنشآت الرياضية.

والياً أصبح مسمى منشأة رياضية يطلق على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بكل أشكالها، سواء كانت تلك الأماكن مكشوفة او مغطاة. والمنشآت الرياضية تشتمل في الغالب على العديد من الأدوات والأماكن اللوجستية / المساندة بالإضافة إلى الملاعب، مثل: الأدوات الرياضية، والمخازن والمستودعات، الغرف والقاعات، والمباني الملحقة .... الخ. وتختلف المنشآت الرياضية من حيث الحجم وذلك تبعاً للهدف من انشائها، فهناك المنشآت التعليمية والتدريبية والتنافسية ... الخ، وهناك ملاعب الأطفال الأرضية والمسطحات الخضراء والساحات الشعبية والأندية الرياضية والمدن الرياضية ... الخ.

ويمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً.

<sup>1</sup> عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59

2- أنواع المنشآت الرياضية:<sup>1</sup>

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ماتحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

- 1) الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويجية، تعليمية، علاجية... الخ.
- 2) الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).
- 3) الرياضة (اللعبة): رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).  
رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).  
رياضات فردية (العاب قوى، ... الخ).  
رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة، ... الخ).  
رياضات مائية (سباحة، غطس، ... الخ).  
رياضات استعراضية وإيقاعية (جهاز... الخ).  
رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ).
- 4) القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويج).
- 5) التبعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...)، منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية، ...)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).
- 6) نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، اسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ).

<sup>1</sup> عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59

03 - المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية<sup>1</sup>:

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تحد أو تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والإهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي:

1. اختيار الموقع<sup>2</sup>: يعتمد اختيار الموقع على العديد من العوامل والتي يأتي في مقدمتها نوع المنشأة الرياضية المراد إنشائها ( ملاعب صغيرة أو مراكز تدريب أو استاد رياضي... الخ )، والمساحة المتاحة / المتوفرة لتلك المنشأة ومسافة بعدها عن المناطق السكنية وسهولة المواصلات ( فمثلاً: طول أضلاع المنطقة الملائمة للملاعب أو مراكز تدريب الشباب يجب أن لا تقل عن 750م و تبعد عن المناطق السكنية بمسافة 4 كم تقريباً، بينما الأستاذ الرياضي يتطلب مساحة لا يقل طول أضلاعها عن 1500م تقريباً )، وكذلك يجب مراعاة بعض من العوامل الأخرى مثل: النمو السكاني مستقبلاً، وسائل المواصلات وجاهزية الطرق المؤدية إلى الموقع، توفر الخدمات العامة،... الخ.

2. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: يجب ان تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض ( الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية... الخ ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الإتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

3. العزل: هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:

- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج ( مصانع، مطارات، ... الخ ).
- عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى ( مثل: ميادين الرماية، الجمباز، ... الخ ).
- عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال.
- عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بجواز لاتعيق ولاتشوه الملاعب.
- مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام.
- عزل المدرجات بعضها عن بعض ( تقسيم ) مع الإستقلالية في المداخل والسلام.

<sup>1</sup> عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59 مرجع سابق

<sup>2</sup> حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 18.

- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث.

4. **الآمن والسلامة:** هناك بعض من العوامل المتعلقة بالآمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال:

- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.
- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب.
- يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للإزدحام.
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملاعب.
- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.
- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.

5. **الصحة العامة<sup>1</sup>:** يجب الإهتمام بالعوامل التالية:

- تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.
- العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
- الإهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.
- العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين.

6. **الإشراف:** هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:

- يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الإتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.
- يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مظلة على ميادين المنشأة وبزاوية رؤية جيدة ( واجهاتها من زجاج ).
- يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.
- يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.

7. **الاستغلال الأمثل:** يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والإستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من

<sup>1</sup> عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59 مرجع سابق

خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لإستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:

- الإستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.
- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للإستفادة القصوى من المساحات.
- استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر.
- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.

8. **النواحي الاقتصادية<sup>1</sup>**: يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- وضع خطة تنمية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع ( على المدى الطويل والقصير ).
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف ( الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء ).
- استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.

9. **القانونية**: للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة الى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية ( الدولية والمحلية ) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
- اتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية ( مع مراعاة الهدف من المنشأة ).

10. **إمكانية التوسع مستقبلاً**: عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
- مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.

<sup>1</sup> عفاف ع المنعم درويش: الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59 مرجع سابق

11. **الناحية الجمالية<sup>1</sup>**: الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة ( المشتركين والمشاهدين )، فجمال المنشأة يؤثر في نظرتهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها:

- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
  - زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة / الحدائق.
  - الإهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.
  - استخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.
- والناحية الجمالية للمنشأة الرياضية مرتبطة بشعور واحساس وخبرات المشاهد، إذ أن الحكم على الجانب الجمالي للمنشأة يعتمد أساساً على ما يتوقعه الفرد ومقارنته بما هو موجود. وهذا من مسؤولية المصمم المعماري الذي عليه ان يحاكي ويثير الأحاسيس والمشاعر، على الرغم من الصعوبة في الجمع بين الأحاسيس والوظيفة الأدائية للمنشأة إضافة الى التعامل مع أذواق العديد من الأفراد. وبشكل عام هناك العديد من العناصر المتداخلة في الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

## 4- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

## 1-2- 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 ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

## - الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل 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 مترا طول 27 مترا 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.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفترية مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

## - الملاعب المفتوحة:

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

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 فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

#### - حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر 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 مركزي 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.

#### 5- مفهوم المنشأة الرياضية:

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 وتوسيع الممارسات الرياضية.<sup>1</sup> ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر



1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية الترويحية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أُنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

#### 6- إدارة المنشآت الرياضية:

##### 1-6- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.<sup>1</sup>
- 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

<sup>1</sup> - د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

### 6-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

4- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.<sup>1</sup>

### 6-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

- تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).

3- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

<sup>1</sup> - مقتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

### 7- خصائص المنشآت الرياضية<sup>1</sup>:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:<sup>2</sup>

- 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 تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

<sup>1</sup> مقتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر.

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية<sup>1</sup>:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات. - يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

<sup>1</sup> مقتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها<sup>1</sup>.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

<sup>1</sup> مقتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

## 9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.<sup>1</sup>

## 10- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكنة تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

## أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.<sup>2</sup>

## ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفاء والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

## ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا

<sup>1</sup> - د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص51.  
<sup>2</sup> - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص27.

ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

#### د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

#### هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

#### و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

#### ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

#### ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

### 11- لوائح قانونية للمنشآت الرياضية :

حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وإنشاء هذه المنشأة وذلك وفق لما نصت عليه المادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 03/98 المؤرخ في فبراير 1989، والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها.<sup>(1)</sup>

طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدثت تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي<sup>(2)</sup>.

ويتكلف المكتب الإداري أو إدارة المركب الرياضي الذي يعتبر منشأة رياضية لجملة من الوظائف :

○ المساهمة في عملية التربية .

○ المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية .

○ تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب .

○ القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي .

وبالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجبهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة الرياضية الموجهة والاتصالات مع الأندية و المؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك للتمويل والإشهار، ويكون هذا بالدعم المادي و المعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل بـ :

○ التأطير .

○ الإيواء والإطعام .

○ التجهيز والعتاد .

○ التأمين .

○ النقل .

○ التمويل .

○ المتابعة الطبية .

1- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر : 1999/11/02.

2- نفس المرجع السابق : 1999.



وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 03/02/1993 الذي يحدد شروط التكفل بالمواهب الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة<sup>(1)</sup>.  
 أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع، وهي مادية وبشرية.

#### 4- الإمكانيات المادية :

- ❖ المواد المستخدمة.
- ❖ الأجهزة والمعدات .
- ❖ الأموال .

أ - **المواد المستخدمة** : إن أي مادة لتتحول إلى منتج يخالف الشكل البدائي الذي كانت عليه، أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في الحياة، فالمستخدم من المواد في الإمكانيات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات تحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

ب- **الأجهزة والمعدات** : الأدوات والأجهزة الرياضية والمنشآت والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية، وهي كافة التسهيلات المتاحة للإعداد والمساواة في التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته للارتفاع بمستواه الفني والبدني.

ج- **الأموال** : الأموال الأزمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى وبدونها أو قصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق : 1999.

**12- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:**

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هيكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية ، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد إتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

- ✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.
- ✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.
- ✓ إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقرر كل ولاية ، وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية ضخمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي .

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير وإستقلال الهياكل الرياضية وذلك ماتم إبراره في القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية. ومن مواده ما يلي :

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية .

يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها .

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.<sup>1</sup>  
يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .

للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين .

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

<sup>2</sup> القانون رقم 4-10 ، المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

## خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الأول

## الطرق المنهجية للبحث

## تمهيد:

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

## 1-1- المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه للمسيرين في بعض المنشآت لولاية بسكرة:

## 1-2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 04 أشهر من بداية ديسمبر 2015 حتى نهاية شهر ماي

2016 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

## المرحلة 01:

من بداية ديسمبر حتى شهر جانفي وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول الرقابة وكذا التسيير في المنشآت الرياضية.

## المرحلة 02:

من شهر فيفري حتى شهر مارس 2016 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

## 1-3- عينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين:

- العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.<sup>1</sup>

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

<sup>1</sup> - خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص 58.

## 4-1- ضبط أفراد العينة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع المتغير المستقل: إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو "الرقابة".

المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو "تسيير".

## 2- المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج.<sup>1</sup>

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كينيا وتعبيرا كيميا فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها.<sup>2</sup>

## 2-1- أدوات وتقنيات البحث:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكالتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم."

<sup>1</sup> - محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1980، ص 42.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط1، 1986، ص 181.



ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 30 سؤال موزع على مسيري إدارة المنشآت الرياضية: بولاية بسكرة وتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

#### - الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

#### - الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في المجتمع.

#### - الأسئلة الاختيارية:

هذا المبحث يجد جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة.

#### - الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.<sup>1</sup>

#### 2-2- الطريقة الإحصائية:

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال

وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:  $n = s \cdot 100 / t$

<sup>1</sup> خير الدين علة عويس: مرجع سبق ذكره، ص 55.

ن: النسبة المئوية

س: العدد

ت: المجموع التكرار

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج

المحصل عليها<sup>1</sup>

خير الدين علة عويس: مرجع سبق ذكره، ص 55.<sup>1</sup>

## خلاصة

لكل بحث علمي يتبع طرق منهجية لتكوين بحث شامل وفي بحثنا هذا اتبعنا المنهج الوصفي الذي يدرس حالة وصفية و من أدوات البحث العلمي تطرقنا للاستبيان الذي يعتبر الطريقة الانجح لهذا البحث من خلاله يتم جمع المعلومات التي تدور حول البحث العلمي المراد تحقيقه .

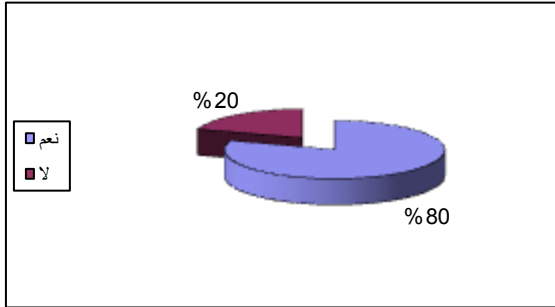
# الفصل الثاني

## عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

السؤال الأول: هل تعد المتابعة الشاملة فرض خطة عامة على المدى الطويل من مميزات الرقابة الاستراتيجية؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	16	80
لا	04	20
المجموع	20	100

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

عرض وتحليل النتائج:

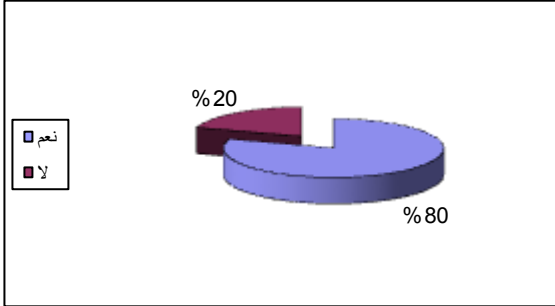
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن مميزات الرقابة الاستراتيجية فرض خطة عامة على المدى الطويل داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون مميزات الرقابة الاستراتيجية ليس فرض خطة عامة على المدى الطويل.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للرقابة الاستراتيجية مميزات وهي فرض خطة عامة على المدى الطويل وذلك لتحسين تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الثاني: هل تكون هناك حسابات أولية وقائية ضمن الخطة الاستراتيجية ككل؟.

الغرض من السؤال: معرفة مكانة الرقابة الاستراتيجية الجيدة إن كان يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أم لا.



النسبة %	التكرارات	الإجابات
80	16	نعم
20	04	لا
100	20	المجموع

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني

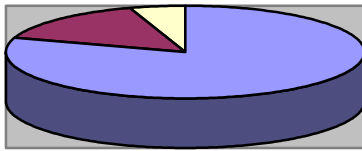
عرض وتحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة الاستراتيجية لها مكانة جيدة تساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون الرقابة الاستراتيجية الجيدة لا تساعد في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة الاستراتيجية تساعد وتساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

السؤال الثالث: كيف تساعد هذه الحسابات الوقائية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.  
الغرض من السؤال: مدى أهمية وضع الحسابات الوقائية لتحسين تسيير المنشآت الرياضية.



■ ضمن استمرارية
■ الحفاظ على
■ تأمين العمال
■ Secteur 4

الاجابات	التكرار	النسبة %
ضمن استمرارية	16	80
الحفاظ على الميزانية	03	15
تأمين العمال	01	5
المجموع	20	100

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

### عرض وتحليل النتائج:

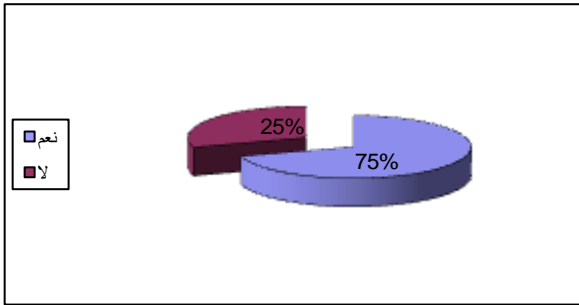
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن وضع الحسابات الوقائية تساعد ضمن استمرارية عمل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 15% يعتبرون الحسابات الوقائية تساعد في تحسين تسيير المنشآت بالحفاظ على ميزانية المنشأة ومراقبة العتاد. أما النسبة الثالثة 05% يعتبرون وضع الحسابات الوقائية تساعد في تأمين العمال.

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون وضع الحسابات الوقائية يحسن في تسيير المنشآت الرياضية وذلك لضمان استمرارية عمل المنشأة.

السؤال الرابع: هل هناك خطة ادارية متبعة ضمن الاستراتيجية تساعد على مراقبة الوحدات الادارية كل واحدة على حدة؟.

الغرض من السؤال: معرفة أهمية وضع الخطة الادارية لمراقبة الوحدات.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	15	75
لا	05	25
المجموع	20	100

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

### عرض وتحليل النتائج:

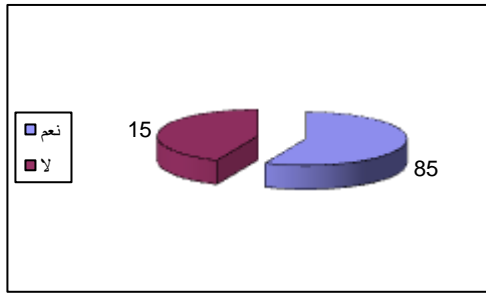
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من الإداريين يعتبرون أن وضع خطة له دور في تحسين تسيير المنشآت، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 25% يعتبرون وضع خطة ليس له دور في تحسين تسيير المنشآت.

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن وضع خطة ادارية تساعد على مراقبة الوحدات كل واحدة على حدة.



السؤال الخامس: هل متابعة عمل الوحدات الادارية يعني تجنب الوقوع في الازطاء ؟.  
الغرض من السؤال: معرفة عمل الوحدات المؤدية إلى تحسين تسيير المنشآت الرياضية.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	17	85
لا	03	15
المجموع	20	100

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

#### عرض وتحليل النتائج:

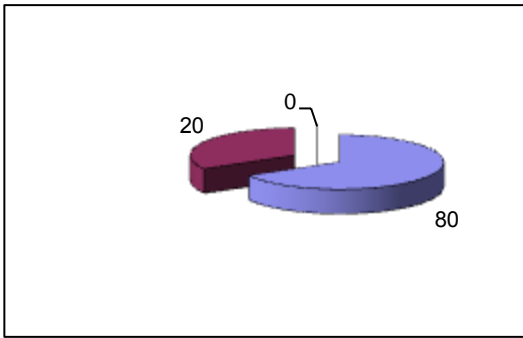
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 85% من الإداريين يعتبرون أن متابعة عمل الوحدات تؤدي إلى تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 15% يعتبرون أن متابعة عمل الوحدات لا تؤدي إلى تحسين تسيير المنشآت.

#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن متابعة عمل الوحدات الادارية يعني تجنب الوقوع في الازطاء .

السؤال السادس: هل الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الرقابية يضمن لنا تحسين ورفع من مستوى عمل المنشأة؟

الغرض من السؤال: مدى أهمية الوسائل التكنولوجية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	16	80
لا	4	20
المجموع	20	100

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.

### عرض وتحليل النتائج:

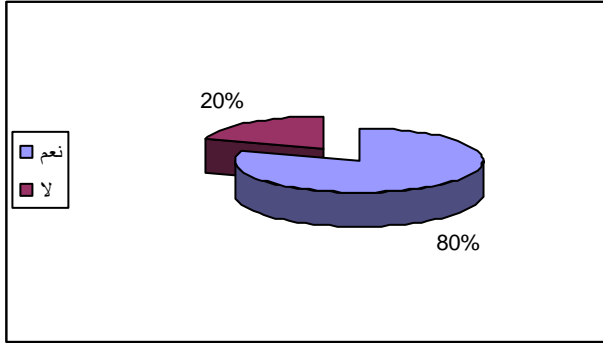
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن الوسائل التكنولوجية لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون الوسائل التكنولوجية ليس أهمية داخل المنشأة الرياضية.

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الوسائل التكنولوجية لها أهمية كبيرة في رفع مستوى تسيير المنشأة الرياضية.

السؤال السابع: هل نستطيع القول أن المراقبة الذاتية يمكن لها أن تحسن من مردود المنشآت وبلوغ أهدافها؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت المراقبة الذاتية تساعد على تحسين مردود المنشآت وبلوغ الاهداف.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	16	80
لا	04	20
المجموع	20	100

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع.

### عرض وتحليل النتائج:

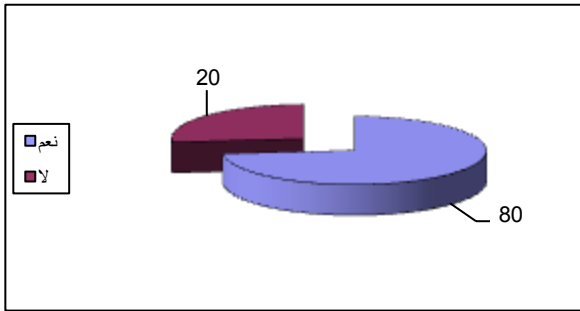
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن المراقبة الذاتية تساعد على تحسين مردود المنشآت وبلوغ الاهداف الموضوعه، أما النسبة الثانية المقدره بـ 20% يعتبرون أن على المراقبة الذاتية لا تساعد على تحسين مردود المنشآت وبلوغ الأهداف الموضوعه.

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن المراقبة الذاتية تساعد على تحسين مردود المنشآت وبلوغ الاهداف.

السؤال الثامن: هل نستطيع الوصول الى معرفة النتيجة الفعلية التي توصلنا اليها خلال العملية الرقابية وتوجيه الاخطاء فيها انطلاقا من الاوامر الموجهة؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الاوامر الموجهة تساعد على الوصول الى معرفة النتيجة الفعلية أم لا .



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	16	80
لا	04	20
المجموع	20	100

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن.

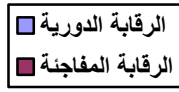
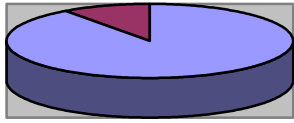
### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن الاوامر الموجهة تساعد على الوصول الى معرفة النتيجة الفعلية ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون الاوامر الموجهة لا يساعد على الوصول الى معرفة النتيجة الفعلية.

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون الاوامر الموجهة تساعد على الوصول الى معرفة النتيجة الفعلية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال التاسع: في رأيك ماهي الطريقة التي لها إيجابية أكبر في الرفع من مستوى أداء اداري المنشآت الرياضية؟.  
الغرض من السؤال: معرفة الطريقة الافضل للرفع من مستوى أداء عمال المنشآت الرياضية.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
الرقابة الدورية	18	90
الرقابة المفاجئة	02	10
المجموع	20	100

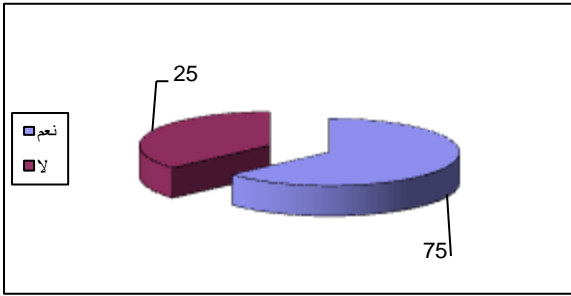
جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 90% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة الدورية هي الجيدة داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون الرقابة المفاجئة هي افضل من الرقابة الدورية  
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة الدورية هي الطريقة التي لها إيجابية أكبر في الرفع من مستوى أداء عمال ادارات المنشآت الرياضية.

**السؤال العاشر:** هل يمكن اعتبار الرقابة الاستراتيجية بغض النظر على الرقابات الاخرى أنها تحسن في تسيير المنشآت لبلوغ أهدافها على الوحه الاكمل؟  
 الغرض من السؤال: معرفة إن كانت هناك علاقات بين الرقابات الاخرى أم لا.



النسبة %	التكرارات	الإجابات
75	15	نعم
25	05	لا
100	20	المجموع

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال العاشر.

### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من الإداريين يمكن اعتبار الرقابة الاستراتيجية بغض النظر على الرقابات الاخرى أنها تحسن في تسيير المنشآت ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 25% من الإداريين يمكن اعتبار الرقابة الاستراتيجية بغض النظر على الرقابات الاخرى أنها تحسن في تسيير المنشآت

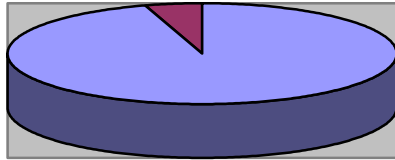
### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يمكن اعتبار الرقابة الاستراتيجية بغض النظر على الرقابات الاخرى أنها تحسن في تسيير المنشآت.

المحور الثاني: مدى تأثير الرقابة التكتيكية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الأول: في نضرك هل يمكن اعتبار الرقابة التكتيكية أنها الواصلة بين الرقابة الاستراتيجية و الرقابة التشغيلية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الرقابة التكتيكية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	18	90
لا	02	10
المجموع	20	100

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

عرض وتحليل النتائج:

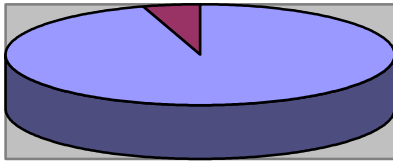
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة التكتيكية هي الواصلة بين الرقابات الأخرى. أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون أن الرقابة التكتيكية أنها غير واصله بين الرقابات .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن الإداريين يعتبرون أن الرقابة التكتيكية هي الواصلة بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة التشغيلية.

السؤال الثاني: هل بإمكان الرقابة التكتيكية التحكم أو التأثير على الرقابة الاستراتيجية؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت هناك علاقة بين الرقابة التكتيكية و الرقابة الاستراتيجية.



النسبة %	التكرارات	الإجابات
90	18	نعم
10	02	لا
100	20	المجموع

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة التكتيكية تتحكم وتؤثر في الرقابة الاستراتيجية ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون أن الرقابة التكتيكية لا تتحكم في الرقابة الاستراتيجية .

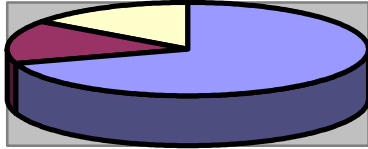
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة التكتيكية تتحكم وتؤثر في الرقابة الاستراتيجية.



السؤال الثالث: كيف تكون طبيعة تركيز العمل الرقابي في هذه الآلية؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.



الاجابات	تكرارات	النسبة %
وقائي متوقع	14	70
وقائي متزامن	03	15
وقائي لاحق	03	15

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن طبيعة العمل الرقابي وقائي متوقع، أما النسبة الثانية والثالثة المقدره بـ 15% يعتبرون أن طبيعة العمل الرقابي وقائي متزامن ووقائي لاحق

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون طبيعة تركيز العمل الرقابي في هذه الآلية وقائي متوقع.

السؤال الرابع: كيف يؤدي العمل الرقابي في الادارة لتحسين عمل المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة طبيعة العمل الرقابي.

عرض وتحليل النتائج:

بعد تحليلنا للنتائج أن كل اداري له وجهة نظر خاصة للعمل الرقابي وكما كانت الاجوبة تمس الافكار

الاساسية الاتية :

✓ قياس أداء الافراد

✓ تحديد معايير الاداء

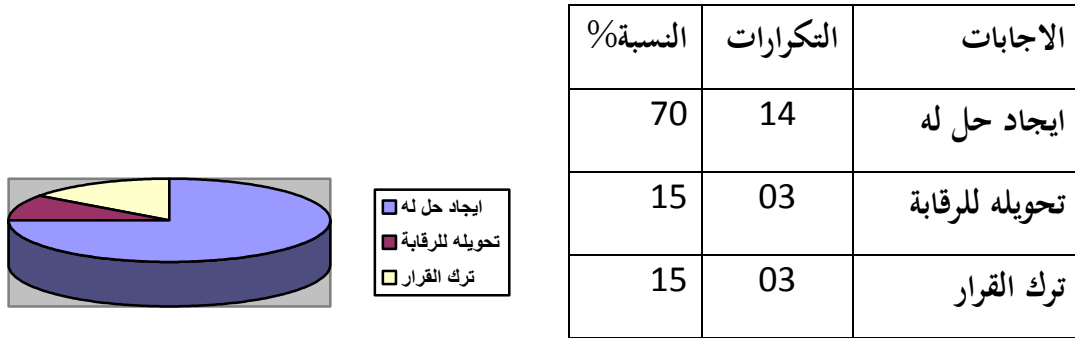
✓ تصحيح الانحرافات الغير مرغوب فيها

الاستنتاج:

نستنتج من خلال الاجوبة ان العمل الرقابي يكمن في مقارنة الاداء الحقيقي مع معايير الاداء .

السؤال الخامس: عند مواجهة بعض الاخطاء الصادرة من الرقابة التشغيلية كيف يكون العمل الفعلي الذي تتخذه هذه الرقابة التكتيكية لايجاد حل له؟.

الغرض من السؤال: معرفة طبيعة العمل الرقابي وكيف تتعامل معه هذه الالية.



جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج:

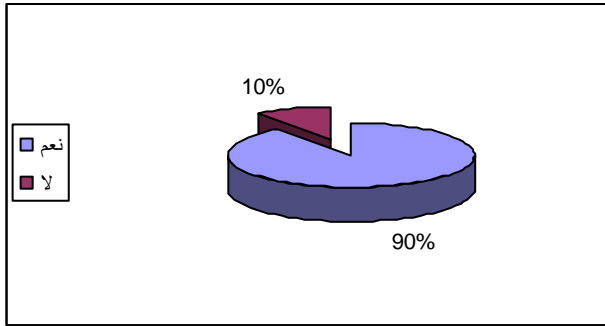
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن عند مواجهة بعض الاخطاء يكون العمل الفعلي ايجاد حل له. أما النسبة الثانية والثالثة المقدرة بـ 15% يعتبرون أن عند مواجهة بعض الاخطاء يكون العمل الفعلي تحويله للسلطة الاعلى الرقابة الاستراتيجية اوترك القرار للرقابة التشغيلية

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون عند مواجهة بعض الاخطاء الصادرة من الرقابة التشغيلية تقوم بالعمل على ايجاد حل له.

**السؤال السادس:** عندما يكون هناك تحسن في عمل المنشآت الرياضية نقول أن هذا النوع من الرقابة له أثر في هذا التحسن؟.

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	27	90
لا	03	10
المجموع	30	100

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.

### عرض وتحليل النتائج:

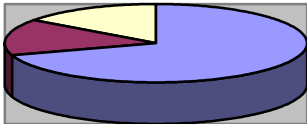
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن الرقابة لا تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة التكتيكية تساعد على تلاشي الأخطاء وتحسن في عمل المنشآت الرياضية.

السؤال السابع : أي من أنواع الرقابة يؤثر أكثر في التحسين والرفع من مستوى المنشآت الرياضية أكثر؟

الغرض من السؤال : معرفة أي من الرقابة التي تحسن من مستوى المنشآت الرياضية.



الاجابات	التكرارات	النسبة %
الرقابة الشاملة	14	70
على مستوى الوحدة	03	15
على مستوى الفرد	03	15
المجموع	20	100

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع.

### عرض وتحليل النتائج:

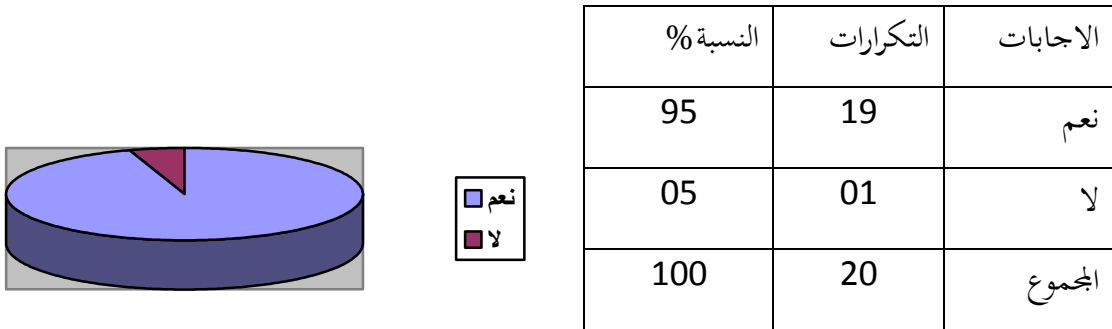
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من الإداريين يعتبرون الرقابة الشاملة تحسن في الرفع من مستوى المنشأة الرياضية، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 15% يعتبرون أن الرقابة على مستوى الوحدة تحسن في الرفع من مستوى المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 15% يعتبرون أن الرقابة على مستوى الفرد تحسن في الرفع من مستوى المنشأة الرياضية.

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة الشاملة تؤثر في التحسين والرفع من مستوى عمل المنشآت الرياضية.

**السؤال الثامن:** هل تقبل هذه الرقابة التكتيكية الجهود الزائدة والابتكارات التي يقوم بها الموظفون لغرض الرفع من مستوى المنشأة الرياضية وتحسينها .

**الغرض من السؤال :** معرفة ان كانت هذه الرقابة تقبل الجهود الزائدة ام لا .



جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن.

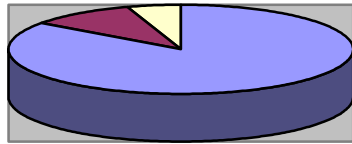
### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 95% من الإداريين يعتبرون الرقابة التكتيكية تقبل الجهود والابتكارات لغرض الرفع من مستوى المنشأة الرياضية، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 05% يعتبرون أن الرقابة التكتيكية لا تقبل الجهود لغرض الرفع من مستوى المنشأة الرياضية .

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة التكتيكية تقبل الجهود الزائدة والابتكارات لغرض الرفع من مستوى عمل المنشآت الرياضية .

السؤال التاسع : ماهي الطرق الرقابية الأمثل التي تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟  
الغرض من السؤال : معرفة الطريقة الامثل لتحسين تسيير المنشآت الرياضية .



تطور التكنولوجيا	85
الاستعانة بالخبراء	10
تحسين برامج العمل	05

الاجابات	التكرارات	النسبة %
تطور التكنولوجيا	17	85
الاستعانة بالخبراء	02	10
تحسين برامج العمل	01	05
المجموع	20	100

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 85% من الإداريين يعتبرون طريقة تطور التكنولوجيا الامثل لغرض تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون طريقة الاستعانة بالخبراء الامثل لغرض تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 05% يعتبرون طريق تحسين برامج العمل الامثل لغرض تحسين تسيير المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون طريقة تطور التكنولوجيا الامثل لغرض تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال العاشر : ما هو العمل الجوهري الذي تقوم به هذه الرقابة لغرض تحسين وتسيير المنشآت الرياضية ؟  
 الغرض من السؤال : معرفة العمل الذي تقوم به هذه الرقابة لتحسين تسيير المنشآت الرياضية .

عرض وتحليل النتائج:

بعد تحليلنا للنتائج تبين ان كل اداري له وجهة نظر خاصة ومفهوم خاص للعمل الجوهري التي تقوم به هذه الرقابة كما ان الاجوبة كانت تمس الافكار الاساسية الاتية :

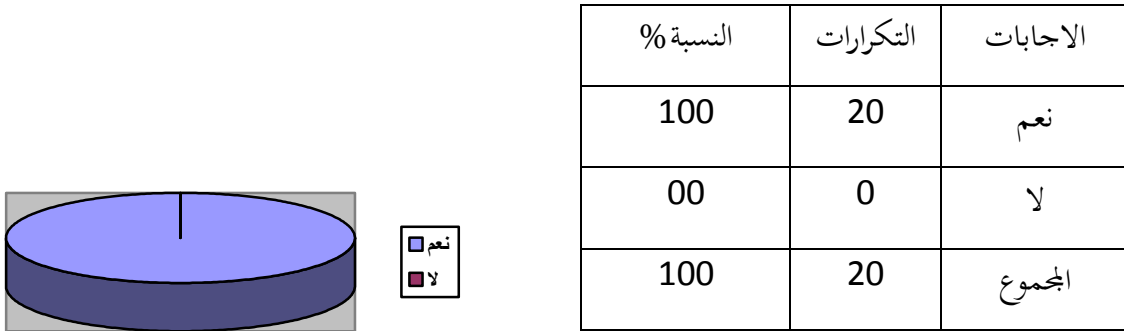
- ✓ اعادة وضع خطط
- ✓ تغيرات في الهيكل التنظيمي
- ✓ توجيه دافعية الافراد داخل المنشأة



المحور الثالث: مدى تأثير الرقابة التشغيلية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الأول: هل تعتبر الرقابة التشغيلية أنها ذلك العمل الرقابي التي تقوم به كل المنشآت في الإدارات الدنيا؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كان طبيعة العمل الرقابي مماثل في الإدارات الاخرى.



جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الاول.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون طبيعة العمل الرقابي

مماثل في الإدارات الاخرى.

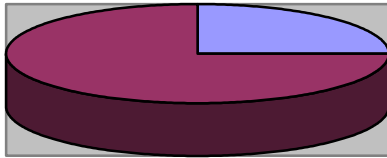
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون طريقة طبيعة العمل الرقابي في

هذه الالية مماثل في الإدارات الاخرى .

السؤال الثاني: هل للرقابة التشغيلية نفس التركيبة الادارية بالمقارنة مع الرقابات الاخرى (الاستراتيجية – التكتيكية) ؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كانت للرقابة نفس التركيبة مع الرقابات الاخرى.



نعم  
لا

الاجابات	التكرار	النسبة %
نعم	05	25
لا	15	75
المجموع	20	100

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 25% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة التشغيلية نفس

التركيبة الادارية بالمقارنة مع الرقابات الاخرى. أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 75% لا يعتبرون الرقابة التشغيلية نفس

التركيبة الادارية بالمقارنة مع الرقابات الاخرى. واستعنا ببعض الاجوبة لتدعيم الاجابة وتمثلت في اختلاف طبيعة

العمل الرقابي مما يدعم الاجابات.

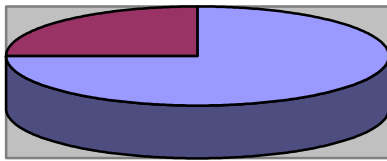
### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة التشغيلية ليست

نفس التركيبة الادارية مقارنة مع الرقابات الاخرى (الاستراتيجية – التكتيكية) .

السؤال الثالث: هل للرقابة التشغيلية تؤدي العمل الرقابي بطريقة جيدة لتحسين وتسيير المنشآت الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة ان كانت الرقابة التشغيلية تحسن في تسيير المنشآت الرياضية.



■ نعم  
■ لا

الاجابات	التكرار	النسبة %
نعم	15	75
لا	05	25
المجموع	20	100

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج:

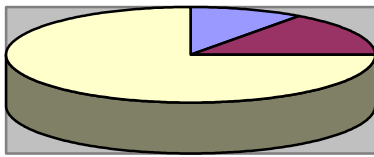
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من الإداريين يعتبرون الرقابة التشغيلية تحسن في تسيير المنشآت الرياضية. أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 25% يعتبرون الرقابة التشغيلية لا تحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة التشغيلية تحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الرابع: ما طبيعة العمل الرقابي في هذه الرقابة التشغيلية على المستوى الوحدات والموظف ؟

الغرض من السؤال : معرفة طبيعة العمل الرقابي على مستوى الوحدات .



الاجابات	التكرار	النسبة %
رقابة ايجابية	03	15
رقابة سلبية	02	10
معا	15	75
المجموع	20	100

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج:

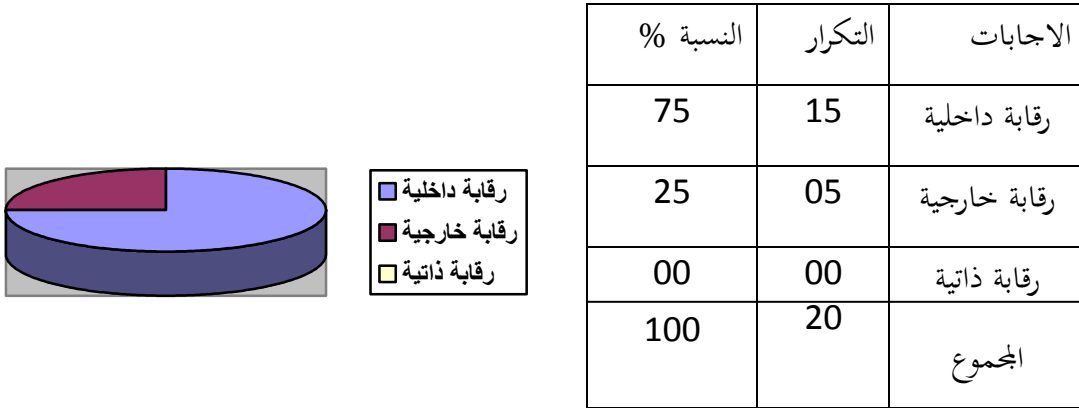
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من الإداريين يعتبرون طبيعة العمل الرقابي على مستوى الوحدات والموظف ايجابي وسلبي . أما النسبة الاولى والمقدرة بـ 15% يعتبرون طبيعة العمل الرقابي على مستوى الوحدات والموظف ايجابي . أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون طبيعة العمل الرقابي على مستوى الوحدات والموظف سلبي .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون طبيعة العمل الرقابي على مستوى الوحدات والموظف ايجابي وسلبي .

السؤال الخامس: ما هو أهم مصدر للعملية الرقابية الذي يحسن في تسيير المنشآت الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة مصدر العملية الرقابية الذي يحسن في تسيير المنشآت الرياضية .



جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة الداخلية مصدر

للعلمية الرقابية الذي يحسن في تسيير المنشآت الرياضية . أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 25% يعتبرون أن الرقابة

الخارجية مصدر للعملية الرقابية الذي يحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

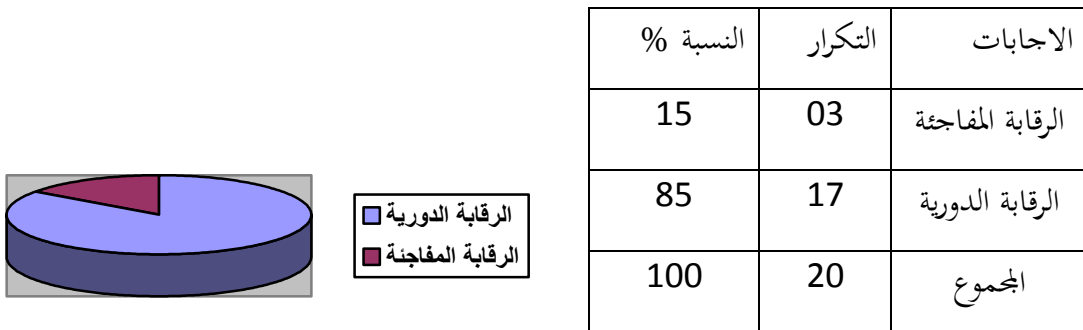
### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة الداخلية مصدر

للعلمية الرقابية الذي يحسن في تسيير المنشآت الرياضية .

السؤال السادس: ما هي الطريقة الرقابية المثلى التي تحسن في العمل الاداري على أكمل وجه في المنشآت الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة طريقة الرقابة المثلى لتحسين العمل الاداري .



جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.

### عرض وتحليل النتائج:

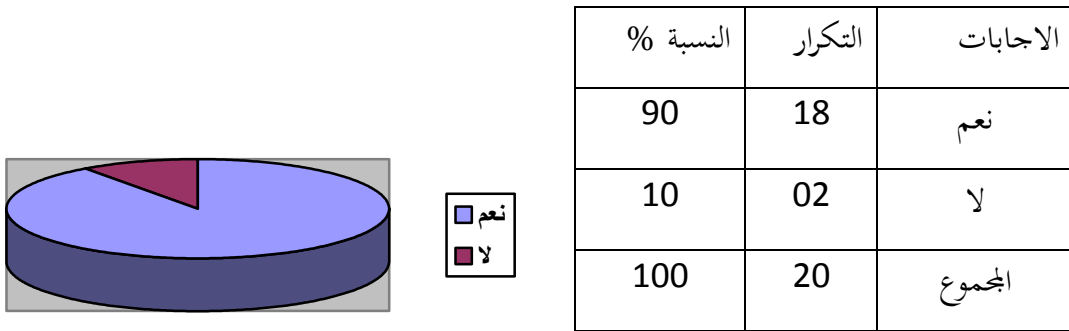
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 85% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة الدورية هي الطريقة المثلى التي تحسن في العمل الاداري. أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 15% يعتبرون أن الرقابة المفاجئة هي الطريقة المثلى التي تحسن في العمل الاداري .

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة الدورية هي الطريقة المثلى التي تحسن في العمل الاداري على أكمل وجه في المنشآت الرياضية.

السؤال السابع: هل الرقابة التشغيلية تتيح فرصة قياس الاداء الحقيقي لموظفي المنشآت ؟

الغرض من السؤال : معرفة ان كانت الرقابة التشغيلية تتيح الفرص .



جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة التشغيلية تتيح

فرصة قياس الاداء الحقيقي لموظفي المنشآت . أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن الرقابة التشغيلية لا

تتيح فرصة قياس الاداء الحقيقي لموظفي المنشآت .

الاستنتاج:

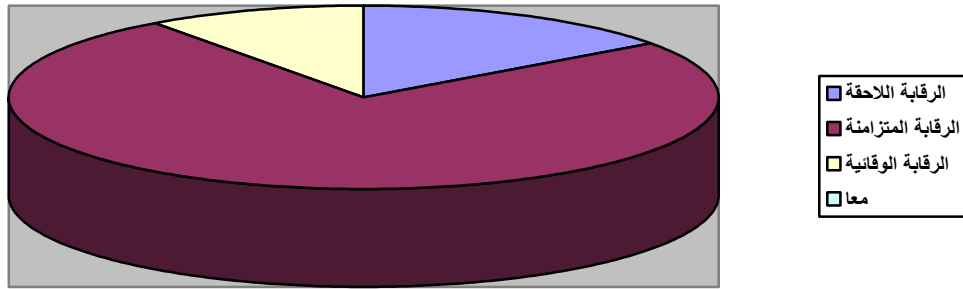
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة التشغيلية فرصة قياس الاداء

الحقيقي لموظفي المنشآت الرياضية.

السؤال الثامن: أي من أنواع الرقابة الذي تركز عليه المنشآت الرياضية لغرض تحسين تسييرها؟  
الغرض من السؤال: معرفة نوع الرقابة التي تعتمد عليها المنشآت الرياضية.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
الرقابة الوقائية	02	10
الرقابة المتزامنة	15	75
الرقابة اللاحقة	03	15
معا	00	00
المجموع	20	100

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من الإداريين يعتبرون أن نوع الرقابة التي تعتمد عليها المنشآت الرياضية هي الرقابة المتزامنة. أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن نوع الرقابة التي تعتمد عليها المنشآت الرياضية هي الرقابة الوقائية. أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 15% يعتبرون أن نوع الرقابة التي تعتمد عليها المنشآت الرياضية هي الرقابة اللاحقة.

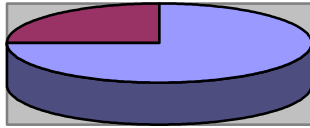
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن نوع الرقابة التي تعتمد عليها المنشآت الرياضية هي الرقابة المتزامنة.



السؤال التاسع: من خلال نظرتك للعمل الرقابي داخل المنشأة ماهو المعيار الأفضل في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة المعيار الأفضل في تسيير المنشآت الرياضية.



المعيار الشامل	الوحدة الادارية	مستوى الفرد
----------------	-----------------	-------------

الاجابات	التكرار	النسبة %
المعيار الشامل	15	75
الوحدة الادارية	05	25
مستوى الفرد	00	00
المجموع	20	100

جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من الإداريين يعتبرون أن المعيار الأفضل في تحسين تسيير المنشآت الرياضية هو المعيار الشامل. أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 25% يعتبرون أن المعيار الأفضل في تحسين تسيير المنشآت الرياضية هي الوحدة الادارية .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن المعيار الأفضل في تحسين تسيير المنشآت الرياضية هو المعيار الشامل .

السؤال العاشر: ماهي مساهمات المنشأة الرياضية في الرقابة التشغيلية لغرض رفع مستوى تسييرها ؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كانت المنشأة تساهم في الرقابة التشغيلية ام لا.

عرض وتحليل النتائج:

بعد تحليلنا للنتائج أن كل اداري له وجهة نظر خاصة لمساهمات المنشأة الرياضية وكما كانت الاجوبة

تمس الافكار الاساسية الاتية :

✓ تقييم وتحديد المخاطر و الحد منها .

✓ تساعد في تطبيق هذه الالية .

✓ تزويدها بالمعلومات الخارجية لتعمل بطريقة صحيحة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال الاجوبة ان مساهمات المنشأة الرياضية في الرقابة التشغيلية تكمن في مساهمات ايجابية

مما يحسن في تسيير المنشآت الرياضية .



**1- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:****مناقشة الفرضية الأولى:**

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية بولاية بسكرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ومن خلال الجداول في المحور الأول (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) تبين لنا فعلا أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق مع أنواع الرقابة في الجانب النظري الذي تكمن في:

- من حيث التركيز .
- من حيث نوعية الانحراف.
- من حيث تنظيمها.

## مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية بولاية بسكرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية " ما مدى تأثير الرقابة التكتيكية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية " ومن خلال الجداول في المحور الثاني للرقابة (1، 2، 3، 5، 6، 7، 8، 9) تبين لنا فعلاً أن الرقابة التكتيكية تؤثر في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري الذي يعتبر الرقابة في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي الرقابة تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيمًا رقابياً ملائماً. وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

## مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المنشآت الرياضية بولاية بسكرة تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "ما مدى تأثير الرقابة التشغيلية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9) تبين لنا فعلا أن الرقابة التشغيلية تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة. وهذا يخدم لنا الفرضية الثالثة.

## خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار تأثير آليات الرقابة في تحسين المنشآت الرياضية، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن الرقابة الاستراتيجية لها أثر في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري .

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن الرقابة التكتيكية تحسن في تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري أن للرقابة التكتيكية لها أثر في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الرقابة التشغيلية تحسن تسيير المنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، فالرقابة التشغيلية لها أثر في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

## الختام:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن اليات الرقابة تؤثر في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

**أولاً:** انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

**ثانياً:** انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية الرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث.

وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لابد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.

- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.

- وضع أفضل الوسائل الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقاً، كان واسعاً جداً وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في أثر اليات الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.



## اقتراحات وتوصيات:

يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هذه المنشآت الرياضية وعليه حلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل منشآتنا الرياضية.

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
- على المدير انتهاج السبل وتطبيق آليات الرقابة الملائمة لتسيير الأمتل للمنشآت الرياضية.
- وضع طرق رقابية توجه الإطارات في مجال التسيير والإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

المر اجع  
والملحق

## قائمة المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
- 3- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، 1995.
- 4- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
- 5- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
- 6- الدكتور السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 7- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- 8- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 9- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999.
- 10- الدكتور جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 11- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانيات والمنشآت.
- 12- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 13- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
- 14- حلیم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 1991.
- 15- خير الدين علا عويس: دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
- 16- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.
- 17- الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر

- 18- عادل حسن، ع المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية 1964
- 19- عايذة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي 1985
- 20- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993
- 21- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000
- 22- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- 23- الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.
- 24- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.
- 25- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الموصل، 1980.
- 26- الدكتور محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- 27- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 28- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 29- محمد علي محمد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.
- 30- الدكتور محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
- 31- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000
- 32- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
- 33- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 34- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- 35- الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999

- 36- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
- 37- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 38- د. طلحة حسام الدين: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1997، ص: 83.
- 39 - عبد الرحمن العيسوي: "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية (طباعة، نشر، توزيع)، الإسكندرية، 1998، ص: 11.
- 40- د. محمد صبحي حسانين: "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995، ص: 211.
- 41- حريزي عبد الهادي وآخرون: "التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم"، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس، الجزائر،

### قائمة المذكرات:

- 1- خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
- 2- دهماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001.
- 3- لبي عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
- 4- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.
- 5- يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.

### الجرائد والمراسيم:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، حرر في 19/10/2005، العدد 71.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم (91-416) المؤرخ في 2-11-1991. الجزائر.
- 3- يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكامل، جريدة النبأ، الجزائر العدد. 271.

4- بوداود ع اليمين: محاضرة في تسير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية محمد بوضيف المسيلة 2006.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد العلوم والتقنيات والنشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

# إستمارة الإستمائان

ضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الماستر في ميدان تسيير المنشآت الرياضية يشرفنا و يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة . التي نلتمس منكم أيها المسيرون الإجابة على الأسئلة المطروحة ونلفت انتباهكم أن هذا الاستبيان جزء من العمل الذي نقوم به قصد التحضير لهذه المذكرة في معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية والتي تدرج تحت عنوان :

## دور آليات الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

علما بأن إجاباتكم ستكون هامة فعالة في تطوير البحث العلمي وتحضى بأهمية وسرية تامة . كما أنها لا تستعمل إلا لإغراض علمية ؛ لهذا نرجو منكم ملئ الاستمارة والإجابة على الأسئلة من أجل التوصل إلى نتائج تفيد دراستنا.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

ملاحظة :

يرجى منكم الإجابة على كل الأسئلة وشكرا

الدكتور: شتيوي عبد المالك

الطالب : ساعد جمال الدين

معلومات عامة: -الجنس: ذكر  أنثى

-المستوى:

- سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات  أكثر من 05 سنوات

### المحور الأول:

- مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

1- هل تعد المتابعة الشاملة فرض خطة عامة على المدى الطويل من مميزات الرقابة الإستراتيجية ؟  
 نعم  لا

2- هل تكون هناك حسابات أولية وقائية ضمن الخطة الإستراتيجية ككل ؟

نعم  لا

3-كيف تساعد هذه الحسابات الوقائية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

ضمن استمرارية  
عمل المنشأة

الحفاظ على ميزانية  
المنشأة ومراقبة العتاد

تأمين العمال وعدم  
انشغالهم بالمخاطر

4- هل هناك خطة إدارية متبعة ضمن الإستراتيجية تساعد على مراقبة الوحدات الإدارية كل واحدة على حدى ؟

نعم  لا

5- هل متابعة عمل الوحدات الإدارية يعني تجنب الوقوع في الأخطاء ؟

نعم  لا



6- هل الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الرقابية يضمن لنا تحسين ورفع من مستوى عمل المنشأة؟

نعم  لا

7- هل نستطيع القول أن المراقبة الذاتية يمكن لها أن تحسن من مردود المنشآت وبلوغ أهدافها؟

نعم  لا

8- هل نستطيع الوصول إلى معرفة النتيجة الفعلية التي توصلنا إليها خلال العملية الرقابية وتوجيه الأخطاء فيها انطلاقاً من الأوامر الموجهة؟

نعم  لا

9- في رأيك ماهي الطريقة التي لها ايجابية أكبر في الرفع من مستوى أداء عمال إدارات المنشآت الرياضية؟

الرقابة المفاجئة   
الرقابة الدورية

10- هل يمكن اعتبار الرقابة الإستراتيجية بغض النظر على الرقابات الأخرى أنها تحسن في تسيير المنشآت لبلوغ أهدافها على الوجه الأكمل؟

نعم  لا

المحور الثاني :

- مدى تأثير الرقابة التكتيكية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

1- في نضرك هل يمكن اعتبار الرقابة التكتيكية أنها الوصلة بين الرقابة الاستراتيجية و الرقابة التشغيلية ؟

نعم  لا

2- هل بإمكان الرقابة التكتيكية التحكم أو التأثير على الرقابة الاستراتيجية ؟

نعم  لا

كيف؟

3- كيف تكون طبيعة تركيز العمل الرقابي في هذه الآلية ؟

وقائي متوقع

وقائي متزامن

وقائي لاحق

4- كيف يؤدي العمل الرقابي في الإدارة لتحسين عمل المنشآت الرياضية ؟

5- عند مواجهة بعض الأخطاء الصادرة من الرقابة التشغيلية كيف يكون العمل الفعلي الذي تتخذه هذه الرقابة التكتيكية لإيجاد الحل ؟

إيجاد حل له

تحويله للرقابة الإستراتيجية

ترك القرار للرقابة التشغيلية

6- عندما يكون هناك تحسن في عمل المنشآت الرياضية نقول أن هذا النوع من الرقابة له أثر في هذا التحسن؟

نعم  لا

7- أي من أنواع الرقابة يؤثر أكثر في التحسين والرفع من مستوى المنشآت الرياضية أكثر؟

الرقابة الشاملة  
 على مستوى الوحدة  
 على مستوى الفرد (الموظف)

8- هل تقبل هذه الرقابة التكتيكية المجهودات الزائدة والابتكارات التي يقوم بها الموظفون لغرض الرفع من مستوى المنشأة وتحسينها؟

نعم  لا

9- ماهي الطرق الرقابية الأمثل التي تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

تطور التكنولوجيا  
 الاستعانة بالخبراء  
 تحسين برنامج العمل

10- ما هو العمل الجوهري الذي تقوم به هذه الرقابة لغرض تحسين وتسيير المنشآت الرياضية؟

.....  
.....  
.....

المحور الثالث :

- مدى تأثير الرقابة التشغيلية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

01- هل تعتبر الرقابة التشغيلية أنها ذلك العمل الرقابي التي تقوم به كل المنشأة الرياضية في الإدارات الدنيا ؟

نعم  لا

02- هل للرقابة التشغيلية نفس التركيبة الإدارية بالمقارنة مع الرقابات الأخرى (الاستراتيجية – التكتيكية) ؟

نعم  لا

إذا كان الجواب لا كيف ؟ .....

03- هل الرقابة التشغيلية تؤدي العمل الرقابي بطريقة جيدة لتحسين وتسيير المنشآت الرياضية ؟

نعم  لا

04- ماهي طبيعة العمل الرقابي في هذه الرقابة التشغيلية على مستوى الوحدات والموظف ؟

رقابة ايجابية

رقابة سلبية

معا

05- ما هو أهم مصدر للعملية الرقابية الذي يحسن في تسيير المنشآت الرياضية ؟

الرقابة الداخلية

الرقابة الخارجية

## الرقابة الذاتية

06- ماهي الطريقة الرقابية المثلى التي تحسن في العمل الإداري على أكمل وجه في المنشآت الرياضية؟

الرقابة المفاجئة

الرقابة الدورية

07- هل الرقابة التشغيلية تتيح فرصة قياس الاداء الحقيقي (الفعلي) لموظفي المنشآت الرياضية؟

لا

نعم

08- أي من أنواع الرقابة الذي تركز عليه المنشآت الرياضية لغرض تحسين تسييرها؟

الرقابة الوقائية

الرقابة المتزامنة

الرقابة اللاحقة

معا

09- من خلال نظرتك للعمل الرقابي داخل المنشأة ما هو المعيار الأفضل في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

المعيار الشامل

على مستوى الوحدة الادارية

على مستوى الفرد

10- ماهي مساهمات المنشأة الرياضية في الرقابة التشغيلية لغرض رفع مستوى تسييرها؟

.....

.....

.....