

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير منشآت رياضية والموارد البشرية

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

# دور وظيفة الرقابة في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية

تحت إشراف :

د/ بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

- ياسين مهني

السنة الجامعية: 2017/2018

# شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون"

الحمد لله الذي أعانني على إتمام عملي ووفقني إليه، ويسر لي أسباب النجاح.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبي خلال عملي هذا وساعدني من قريب أو من بعيد.

أتقدم بالشكر إلى إدارة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وإلى الأستاذ المؤطر "بوعروري جعفر" حفظه الله

وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء. من قريب أو من بعيد لإنجاح هذا العمل المتواضع الذي أبتغي به مرضاة الله تعالى.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي

إلى المرأة التي كانت تعزيني في الحزن ورجائي في اليأس وقوتي في الضعف ولا تزال ... إلى من علمتني معنى الحياة ... إلى من القلب يهواها والعمر فداها. وأطلب من الله أن يرعاها ... إلى **أمي، أمي، أمي**.

إلى من زرعني على خفافه العلم... ونازل من أجلي وتعب لارتاح، وهيا لي أسباب النجاح ... إلى من يسرف في حياته من أجل أن يراني أرتقي صموات المجد والكبرياء ... إلى **والدي**.

إلى **إخوتي** وأخواتي، إلى **كل الأعمام** والأخوال وإلى **كل الأصدقاء والأحباب**.

وخاصة إلى كل من رافقني في درب الدراسة وذاق معي طعم النجاح

إلى من وسع قلبي ولم تسعه كلمات قلبي .. أسدي لهم ثمرة عملي .

# فهرس المحتويات

إهداء

شكر

قائمة الجداول والأشكال

فهرس المحتويات

مقدمة

## الجانب التمهيدي

1. الإشكالية.....3
2. فرضيات الدراسة.....4
3. أهمية الدراسة.....4
4. أهداف الدراسة.....4
5. أسباب اختيار موضوع البحث.....5
6. تحديد المفاهيم والمصطلحات.....5
7. الدراسات السابقة.....6

## الجانب النظري

### الفصل الأول الرقابة

- تمهيد.....13
- 1- لمحة تاريخية عن الرقابة الإدارية.....14
- 2- مفهوم الرقابة.....14
- 3- أهمية الرقابة الإدارية.....16
- 4- أهداف الرقابة الإدارية.....16
- 5- مبادئ الرقابة الإدارية.....18
- 6- مراحل الرقابة الإدارية.....21
- 7- أنواع الرقابة الإدارية.....24
- 8- أساليب الرقابة الإدارية.....26
- 9- وسائل الرقابة الإدارية.....28

32.....	10- الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية.....
33.....	خلاصة.....

## الفصل الثاني الإدارة

36.....	تمهيد.....
37.....	1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة.....
37.....	2- الإدارة العامة.....
40.....	3- الإدارة الرياضية.....
41.....	4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
42.....	5- وظائف الإدارة.....
47.....	6- التنظيم الإداري في التربية البدنية.....
52.....	7- الرقابة الإدارية.....
56.....	خلاصة.....

## الفصل الثالث المنشآت الرياضية

59.....	تمهيد.....
60.....	1. تعريف المنشآت الرياضية.....
60.....	2. بناء وتهيئة المنشآت الرياضية.....
62.....	3. توفير العتاد والمنشآت الرياضية.....
65.....	4. صيانة المنشآت الرياضية.....
65.....	5. استعمال المنشآت الرياضية العمومية.....
67.....	6. النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية العمومية.....
67.....	7. نظرة عامة حول نمط تسيير العمومية المنشآت الرياضية في الجزائر.....
69.....	8. نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها.....
74.....	9. دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية.....
75.....	خلاصة.....

## الجانب التطبيقي

### الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث

1. الدراسة الاستطلاعية.....78
2. منهج الدراسة.....80
3. أدوات الدراسة و إجراءات بناءها.....81
4. المعالجة الإحصائية.....81
5. حدود الدراسة.....82

### الفصل الثاني مناقشة وتحليل النتائج

- 1- تحليل النتائج.....84
  - المحور خاص بالمعلومات الشخصية.....84
  - المحور الأول: التخطيط وإدارة المنشأة الرياضية.....88
  - المحور الثاني : التخطيط والتسيير الجيد للمنشآت الرياضية.....95
  - المحور الثالث : التخطيط ورفع المردود الرياضي.....102
- 2- مناقشة و تحليل النتائج في ظل الفرضيات.....109
- 3- استنتاجات عامة.....110

الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	يوضح العملية الرقابية	1.
18	أهداف أخرى للرقابة الإدارية	2.
24	مراحل عملية الرقابة الإدارية	3.
45	مراحل عملية التخطيط.	4.
46	يمثل أبعاد الخطة	5.
47	يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة	6.
84	يمثل توزيع العمال بالنسبة للجنس	7.
85	يمثل توزيع العمال حول السن	8.
86	يمثل المستوى الدراسي الخاص بالعمال	9.
87	يمثل سنوات الخبرة بالنسبة للعمال	10.
88	يمثل مساعدة الرقابة في تطوير الفكر الإداري	11.
89	يمثل كفاءة عملية الرقابة في الإدارة الحالية	12.
90	يمثل توسع الرقابة بين مختلف المصالح الإدارية	13.
91	يمثل تنسيق إدارة المؤسسة مع العمال	14.
92	يمثل مساعدة الرقابة على تحسين أداء العمال	15.
93	يمثل مواجهة الإدارة للمشاكل أثناء عملية الرقابة	16.
94	يمثل استعانة الإدارة بالمختصين والفنيين	17.
95	يمثل توفر مسئولين مؤهلين بالمركب	18.
96	يمثل توفر الرقابة الصارمة في المؤسسات الجزائرية	19.
97	يمثل توفر لوائح وقواعد تنظم عمل المركب	20.
98	يمثل الأشخاص المشاركين في عملية الرقابة	21.
99	يمثل مساعدة التكنولوجيا الجديدة في عملية الرقابة	22.
100	يمثل تدخل العمل في عملية الرقابة في المؤسسة	23.
101	يمثل تطبيق عملية الرقابة	24.

102	يمثل مدى تنظيم عملية الرقابة	25.
103	يمثل صنف الرقابة المعتمد داخل المركب	26.
104	يمثل مساعدة وظيفة الرقابة في تحقيق الأهداف المسطرة	27.
105	يمثل مواجهة المشاكل في عملية الرقابة	28.
106	يمثل جهود المؤسسة من رفع مستوى النشاطات الرياضية من خلال تنظيم الرقابة	29.
107	يمثل مدى توفر القوانين الردعية ضد المخالفين	30.
108	يمثل مدى مساهمة الرقابة في تسهيل تحقيق الانجازات	31.

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	يوضح توزيع العمال بالنسبة للجنس	84
2.	يوضح توزيع العمال حول السن	85
3.	يوضح المستوى الدراسي الخاص بالعمال	86
4.	يوضح سنوات الخبرة بالنسبة للعمال	87
5.	يوضح مساعدة الرقابة في تطوير الفكر الإداري	88
6.	يوضح كفاءة عملية الرقابة في الإدارة الحالية	89
7.	يوضح توسع الرقابة بين مختلف المصالح الإدارية	90
8.	يوضح تنسيق إدارة المؤسسة مع العمال	91
9.	مدى مساعدة الرقابة على تحسين أداء العمال	92
10.	يوضح مواجهة الإدارة للمشاكل أثناء عملية الرقابة	93
11.	يوضح استعانة الإدارة بالمختصين والفنيين	94
12.	يوضح توفر مسئولين مؤهلين بالمركب	95
13.	يوضح توفر الرقابة الصارمة في المؤسسات الجزائرية	96
14.	يوضح توفر لوائح وقواعد تنظم عمل المركب	97
15.	يوضح الأشخاص المشاركين في عملية الرقابة	98
16.	يوضح مساعدة التكنولوجيا الجديدة في عملية الرقابة	99
17.	يوضح تدخل العمل في عملية الرقابة في المؤسسة	100



101	يوضح تطبيق عملية الرقابة	18.
102	يوضح مدى تنظيم عملية الرقابة	19.
103	يوضح صنف الرقابة المعتمد داخل المركب	20.
104	يوضح مساعدة وظيفة الرقابة في تحقيق الأهداف المسطرة	21.
105	يوضح مواجهة المشاكل في عملية الرقابة	22.
106	يوضح جهود المؤسسة من رفع مستوى النشاطات الرياضية من خلال تنظيم الرقابة	23.
107	يوضح مدى توفر القوانين الردعية ضد المخالفين	24.
108	يوضح مدى مساهمة الرقابة في تسهيل تحقيق الانجازات	25.

## مقدمة:

تعتبر الرقابة الإدارية عملية أو وظيفة أساسية في المنظمات بصفة عامة والمركبات والمنشآت الرياضية بصفة خاصة باعتبارها محور دراستنا ، وكما عرفها مفتي إبراهيم : " الرقابة هي التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا " ، فبواسطتها يمكن قياس تحسن أداء العاملين وكذا قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها وما إذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها ، فعن طريق الرقابة تتمكن إدارة المنظمة من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها وتحقيقهم للأهداف المحددة والموضوعة .

ومن هنا نستطيع القول أن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ، وتعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة ، فالتخطيط والتوجيه والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات ، يؤثران في الرقابة ويتأثران بها ، بمعنى آخر أنه يوجد تفاعل بين مختلف وظائف الإدارة السالفة الذكر مع الرقابة الإدارية بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنظمة أو المنشأة إلى تحقيقها .

وفي دراستنا هذه سنحاول إبراز دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية، وبهذا تم تقسيم بحثنا هذا إلى عدة جوانب هي كالتالي:

### الجانب الأول : الجانب التمهيدي

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بدراستنا بتقديم الكلمات الدالة في الدراسة ،وبعدها طرحنا الإشكالية التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة ، وحددنا أهدافها ، وأبرزنا أهميتها ، ثم وضعنا بعد ذلك فرضيات هذه الدراسة.

وفي هذا الفصل أيضا ذكرنا مختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أحد متغيراته، وذلك لنستفيد منها بأن نحدد من خلالها معالم دراستنا.

### الجانب الثاني: الجانب النظري

تطرقنا فيه لأهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة ، معتمدين في ذلك على أهل الاختصاص سواء من العرب والمسلمين أو غيرهم من أهل العلم من علماء الغرب.

وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول:

✓ الرقابة الإدارية

✓ الإدارة

✓ المنشآت الرياضية

## الجانب الثالث: الجانب التطبيقي

### الفصل الأول: الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة:

هو فصل عرضنا فيه مراحل التي مرت بها دراستنا الميدانية ، وذلك موازاة مع تحديد منهج الدراسة ،مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات ، ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرضنا في هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في جداول إحصائيةً منا كذلك بمناقشتها على ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا، وتم بعدها القيام باستنتاجات حول موضوع الدراسة

## 1- الإشكالية

تتميز الإدارة العمومية بدورها الهام في جميع المجالات الحيوية للبلاد وتعتبر المحرك الأساسي للدورة التربوية باعتبارها تعمل على الأخذ بعين الاعتبار للاحتياجات المتعددة للجماعات المنتفعة بخدماتها. ويزداد هذا الدور أهمية في خضم التحولات التي يشهدها العالم حاليا والتي تتطلب فحص طرق الإدارة المعتمدة ونظام المعلومات بشكل موضوعي قصد تقويمها مما يمكن من إعادة النظر في طرق التسيير ومن العمل على تطويرها بما يتلاءم ومتطلبات إدارة رشيدة و كفاء للمؤسسات وإضفاء المزيد من الشفافية والترشيد عليها.

وفي هذا الإطار، يتمثل التحدي الهام الذي على الإدارة كسبه في تحديد توجهاتها بشكل يضمن معادلة ناجحة بين مسؤولية المتصرفين وإنجاز المهام الموكولة إليهم وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

في خضم هذه التفاعلات بين المؤسسات ومحيطها، برزت عدّة نظم تصريف جديد ترمي إلى إحكام التصرف في الموارد وضمان النجاعة والفاعلية للأعمال الإدارية وشفافيتها.

ومتّلت وظيفة الرقابة فيها جميعا جانبا هاما باعتباره عنصرا يساعد على متابعة سير العمليات وإبراز نقاط القوة والضعف في إنجازها وفي انعكاساتها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

وقد عرفت هذه الوظيفة تطورا هاما من حيث دورها وأهدافها مواكبة لتطور دور الإدارة وتماشيا مع المفاهيم الجديدة لأهدافها. فلم تعد تقتصر هذه الوظيفة على تدخل أجهزة أو هياكل خارجية فحسب، بل أصبحت أساسا عنصرا من عناصر الإدارة. إلا أنّ هذا التوجه لا ينفي أهمية الرقابة الخارجية التي شهدت أيضا تطورا هاما.

ولعل الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات والمنظمات لهذه المفاهيم والحاجة الملحة لها من طرف رجال الإدارة وإثراء المعرفة العلمية بوصفها مادة نظرية يلجأ إليها الباحثون جاء تساؤل بحثنا العام كما يلي:

**هل للرقابة دور في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية؟**

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية :

• هل تساعد وظيفة الرقابة على تحسين أداء الإدارة

- هل لحسن الرقابة دور في تحقيق أهداف المركب
- هل تستطيع الرقابة تحسين تسيير المنشآت الرياضية

## 2-فرضيات الدراسة

- الفرضية العامة:

للرقابة دور في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية

### الفرضيات الدراسة:

- تساعد وظيفة الرقابة على تحسين أداء الإدارة
- تستطيع الرقابة تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- حسن وظيفة الرقابة دور في تحقيق أهداف المركب

## 3- أهمية الدراسة:

دراستنا هذه تعد إثراء للمجال العلمي حيث تقدم للباحث مجموعة من المفاهيم كالقابة والإدارة الرياضية، وتسمح للباحث أو القارئ فهمها، وتبرز مدى وظيفة الرقابة على الأداء الإداري في المنشآت الرياضية حيث تعتبر هذه الأخيرة أي الرقابة تسهيل وتحسين الوظائف العمال والموظفين، ويستطيع من خلال هذا إلى تحديد مؤشرات كافية لإثبات التأثير والأهمية البالغة لوظيفة الرقابة.

## 4- أهداف الدراسة: من خلال معالجتنا لحيثيات وتصورنا لطبيعة المشكلة قمنا بتحديد الأهداف

التالية:

- إبراز تأثير وظيفة الرقابة على الأداء الإداري في المنشآت الرياضية
- إبراز أهمية ودور الرقابة في تطوير الفكر الإداري
- إبراز أهمية الرقابة في جميع الإدارات وخاصة الرياضة.
- التحسيس بأهمية الرقابة ودورها
- إثراء الجانب المعرفي من خلال التعرف على أنواع الرقابة وطرق تطبيقها

**5- أسباب اختيار الموضوع:** إن من جملة الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هي:

- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع
- إهمال أو عدم الإلمام الكافية بوظيفة الرقابة
- قلة الدراسات والبحوث العلمية السابقة في هذا المجال، خصوصا المتعلقة بالرقابة الإدارية
- عدم إدراك أهمية الرقابة على النشاط والفرد الرياضي.

**6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:**

- الرقابة:

عملية متابعة دائمة تهدف أساسا للتأكد من الأعمال الإدارية تسير في الاتجاه الصحيح وفي اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية

- الرقابة الإدارية

هي عملية مستمرة متجددة ويتم بمقتضاها التحقق من الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و المعايير بغرض التقويم الصحيح .

**التعريف الإجرائي:**

الرقابة الإدارية هي تلك العملية الإدارية التي تقوم بها إدارة معينة مثل مديرية الشباب والرياضة والتي من خلالها يتم التأكد من أن العمل يسير حسب ما خطط له.

- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المنطق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية.

- الإدارة :

عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

- الإدارة الرياضية :

هي من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

**التعريف الإجرائي:**

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

- المنشآت الرياضية:

وهي عبارة عن المؤسسات العمومية الإدارية تتحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسات الرياضية (التنافسية والجماهيرية والمدرسية والجامعية) بالإضافة إلى العسكرية وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم وفي القاعات متعددة النشاطات.

**التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية و لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

**7- الدراسات المشابهة:**

7-1/الدراسة الأولى: رسالة ماجستير ل: ناصر بن محمد السبيعي سنة 2004م، تحت عنوان " الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني لعناصر قوات الخاصة لأمن طرقات الرياض".

**\* الهدف العام من الدراسة :**

- معرفة مدى فعالية نظم وأساليب الرقابة الإدارية الحالية المطبقة بالقوات الخاصة لأمن طرقات الرياض لرفع مستوى أداء الجهاز ، وذلك بهدف الرقي بأعماله للرفع من كفاءة أداء العاملين فيه.

**\* نتائج الدراسة:**

- عدم مساهمة الأساليب الرقابية المتبعة في الرفع من عملية أداء بشكل فعال في القوات الخاصة لأمن الطرق.
- عدم كفاءة قواعد البيانات الخاصة بالأداء والمستخدم للمقارنة والمتابعة

**\* الاقتراحات:**

- تطوير قنوات الاتصال بين مركز والوحدات التابعة لجهاز قوات الخاصة لأمن طرقات الرياض.
- ضرورة مواكبة الأساليب الرقابية لظروف النشاط المهني والتغيير في مجال تطوير العمل في جهاز قوات الخاصة بأمن طرقات الرياض.
- 2/7-الدراسة الثانية: رسالة ماجستير ل:علي الشعبي سنة 2002م، تحت عنوان " معوقات الرقابة الإدارية على أداء موظفي أجهزة خدمات العامة في إربد وجرش "

**\* الهدف العام من الدراسة:**

- الكشف عن المعوقات التي تواجه أجهزة الرقابة العامة مع موظفي أجهزة الخدمات العامة في محافظات الصغيرة.

**\* نتائج الدراسة:**

- عدم ملائمة الأساليب الرقابية المتبعة لنشاط أجهزة الخدمات العامة نظرا لتنوع نشاطها.
- تعدد الجهات المسؤولة عن النشاط الرقابي في أجهزة الرقابة العامة.

**\* الاقتراحات:**

- ضرورة ربط قنوات الاتصال بين النشاط الرقابي الذي تمارسه أجهزة الرقابة المركزية مع النشاط الذي تمارسه أجهزة الذي تمارسه الأجهزة العامة.



- ضرورة إعادة النظر في الأساليب الرقابية المتبعة في أجهزة الخدمات العامة.

3/7-الدراسة الثالثة: رسالة ماجستير ل: عبد الله عبد الرحمان النميان سنة 2003م ،تحت عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية لشرطة مدينة الحائل".

**\* الهدف العام من الدراسة:**

- التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة مدينة الحائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

**\* نتائج الدراسة:**

- أظهرت أهم معوقات ومشاكل التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث .

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم ومستمر على أقسام التابعة لشرطة مدينة الحائل وأن هذه الرقابة فعالة.

**\* الاقتراحات:**

- وضع وتصميم نظام رقابي متخصص وحديث يتلاءم مع واقع مراكز الشرطة وأساليب عملها وأدائها.

- إيجاد معايير لقياس أداء الشرطي لتعذر استخدام معايير إنتاجية والوظيفية الأخرى.

**4/7-الدراسة الخامسة:**

رسالة ماجستير ل: شارع بن الرويس العتيبي سنة 2011م،بعنوان دور الرقابة الداخلية في رفع من مستوى الأداء إداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض.

**\* الهدف العام من الدراسة:**

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في الرفع من مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض.

**\* نتائج الدراسة :**

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات الأفراد المجتمع حول (الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الرئاسة العامة لرعاية الشباب) باختلاف المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات الأفراد مجتمع الدراسة حول (واقع ممارسة الرقابة الداخلية بالرئاسة العامة لرعاية الشباب ) باختلاف متغير العمر.

**\* الاقتراحات:**

- الاهتمام بالاستفادة من نتائج تقارير الرقابية في الرئاسة العامة لرعاية الشباب.
- توفير كوادر إدارية تساعد على تطبيق الرقابة الإدارية الداخلية في الرئاسة العامة لرعاية الشباب
- 5/7-الدراسة السادسة: رسالة ماجستير ل:بصدوق فاطمة الزهراء سنة 2010م بعنوان: أثر الرقابة الإدارية على أداء الوظيفي دراسة حالة أستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية -جامعة المدينة.

**\* الهدف العام من الدراسة:**

- تهدف هذه الدراسة على أثر الرقابة على مستوى أداء الوظيفي وتمت دراسة حالة أستاذ الجامعي.

**\* نتائج الدراسة:**

- ضعف النظام الرقابي في الكلية نتيجة لغموض محاوره، وكيفية تطبيقه، مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المرجوة.
- وجود قصور في أداء إدارة الكلية التي توكل لها عملية متابعة وتقييم أداء الأستاذ، إضافة إلى أنه لا توجد هيئة مؤهلة تشرف وتقوم بعملية الرقابة وفق إجراءاتها ومعاييرها العلمية المناسبة

\* اقتراحات الدراسة:

- وجود نظام رقابي من قبل إدارة الكلية يتوافق وتطلعات الأستاذ بالدرجة الأولى، ويسهم ولو بالشيء القليل في رفع وتحسين مستوى الأداء لديه.
- تكوين لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل الرقابي ، تنظيماته، وإجراءاته ، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل الأساتذة.
- إتباع أساليب ومناهج رقابية تسهم في تقييم الأداء بكل موضوعية ولا تسبب الإحراج للأستاذ.
- الرقابة الذاتية أسلوب ملائم لمتابعة الأداء، لكنه غير كاف ، هذا ما يحتم ضرورة عدم النظر للرقابة على أنها تدخل في عمل الأستاذ ودوره.
- ضرورة وجود ثقة متبادلة بين الأساتذة ومراقبيهم لضمان التواصل أو الاتصال الفعال والإيجابي الذي يدعم ويحقق الأهداف المتوخاة من وراء هاته الرقابة.

**التعليق على الدراسات المشابهة:**

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات المشابهة يتضح لنا أن أغلب هذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية التي تناولتها وذلك أنها تناولت موضوع الرقابة بشكل عام من خلال أبعاد وظيفية متنوعة، وتتشابه أيضا مع الدراسة الحالية بأن جميع الدراسات أستخدم فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين.

وكذلك كان هناك اختلاف في مجال الزمني للدراسات المطروحة عن مجال الزمني للدراسة الحالية فالدراسات السابقة أجريت في الفترة المنيية الماضية، بينما سيتم بإذن الله إجراء هذه الدراسة الحالية خلال الموسم الجامعي (2014،2015م)، كما أن الدراسة الحالية تناولت دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية وجميع الدراسات المشابهة التي تناولتها في موضوعي لها فائدة كبيرة في إثراء الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة وفي ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة وكذا في وجود الأفكار التي ساعدتني كباحث في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان ) وضبط وبيان محاوره وبنوده.

# الفصل الأول

## الرقابة الإدارية

تمهيد

- 1- لمحة تاريخية عن الرقابة الإدارية
- 2- مفهوم الرقابة
- 3- أهمية الرقابة الإدارية
- 4- أهداف الرقابة الإدارية
- 5- مبادئ الرقابة الإدارية
- 6- مراحل الرقابة الإدارية
- 7- أنواع الرقابة الإدارية
- 8- أساليب الرقابة الإدارية
- 9- وسائل الرقابة الإدارية
- 10- الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية

خلاصة

**تمهيد**

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الرقابة الإدارية و محاولة فهمها فهما صحيحا وذلك من خلال مفهومها ، والمرتكزات التي تقوم عليها ، وكذلك محدداتها من خلال الأساليب و الوسائل التي تتحدد بواسطتها ، والكشف على المشاكل و الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية.

## 1-لمحة تاريخية عن الرقابة الإدارية

إن مفهوم الرقابة الإدارية كغيره من المفاهيم الإدارية لم يحظ بتعريف جامع يتفق عليه الباحثون و المختصون في مجال العلوم الاجتماعية عموماً و السياسية خصوصاً حيث اعتمد كل منهم في تحديد مفهوم الرقابة على الخلفية و البيئة الثقافية أو الاجتماعية التي ينتسب إليها وكان من نتائج ذلك حدوث خلط أو التباس بين النشاط الرقابي و أنشطة أو وظائف الرقابة الإدارية الأخرى من جهة ، ومن جهة أخرى فإن وظيفة الرقابة لم تتل ذات الاهتمام الذي نالته وظائف الإدارة الأخرى و على وجه الخصوص وظيفة التخطيط و التنظيم ، إلا في حقبة ما بعد الخمسينات من القرن الماضي.

لم تكن الرقابة الإدارية وليدة اليوم و إنما عرفت منذ القدم ، حيث رافقت نشوء الحضارات و تطورت بتطورها ، حيث كانت محل اهتمام الحضارات القديمة إذ نجدها في بلاد الرافدين من خلال تشريعات حامورابي ، أما الفراعنة فمان الجدل للموظف الذي يتلاعب بأموال الدولة، وكان قبر المراقب أو المدقق قرب قبر الفرعون و هذا دليل للمكانة التي يحتلها، وكان لدى مدينة أثينا في الحضارة اليونانية 300س ق م، مؤسسة مختصة بالرقابة على أموال الدولة بهدف حمايتها<sup>1</sup> .

كما اهتمت الحضارة الإسلامية بالرقابة للحفاظ على أموال بيت مال المسلمين، وقد قسمت الرقابة آنذاك إلى قسمين ، رقابة الوالي على الولاية ، و الرقابة الثانية رقابة ذاتية تتمثل في التزام العبد أمام ربه<sup>2</sup> .

أما في العصور الوسطى تطورت الرقابة نوعاً ما ، فظهرت السلطات الثلاث و توالى فيما بعد تطورات على مفهوم الرقابة، إذ نجد في إبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقاً مكتسباً لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة<sup>3</sup> .

## 2-مفهوم الرقابة

تعريف الرقابة الإدارية :

**اللغة:** تعني السهر و الحراسة، وكذلك الرصد والملاحظة

**الاصطلاح:** وظيفة يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد تهدف إلى الترشيد العلمي للقرارات و تكمن وظيفتها في مراقبة الأداء و التأكد من كفاءة العاملين و كشف الأخطاء في العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة .

<sup>1</sup> فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص80

<sup>2</sup> علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال الأردن: مكتبة الرائد للنشر، 2001، ص22.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن. مرجع سابق، ص 22

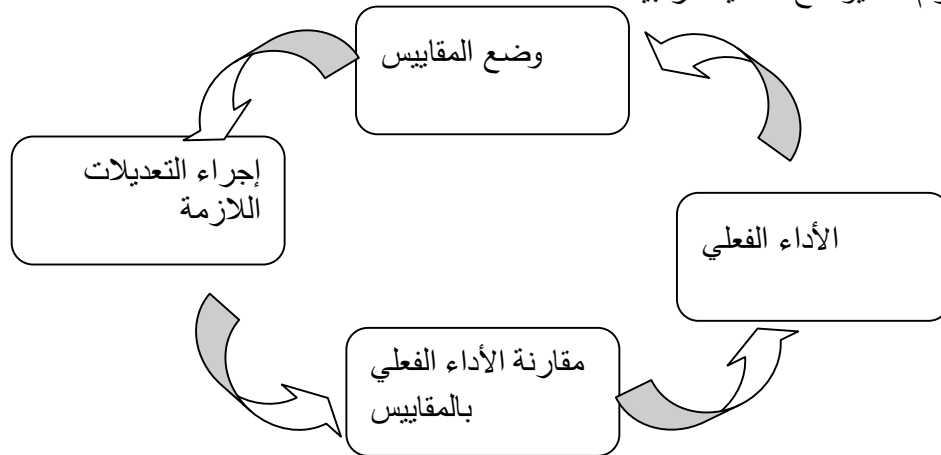
- و لقد تعددت تعاريف الرقابة من بينها :
- الرقابة عملية متابعة دائمة تهدف أساسا للتأكد من الأعمال الإدارية تسير في الاتجاه الصحيح وفي اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية .
  - الرقابة أيضا هي وسيلة التي تستطيع بها الإدارة أو المنظمة قياس الأداء و تصحيحه<sup>1</sup>
  - الرقابة هي عملية قياس النتائج و مقارنتها بالخطط أو المعايير و تشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوب فيها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا .
  - هي الوظيفة التي تعني تنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة .
  - لقد عرف الفرنسي "هنري فيول" "Henry fayol" ، بأن الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة ، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها.<sup>2</sup>
  - و تعتبر أيضا الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم و ضبط و تعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف ، فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات و الإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية ، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات<sup>3</sup>
  - ويعرف محمد عساف الرقابة بأنها : الوظيفة الرئيسية في قياس الأداء و تصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت و أن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة.
  - أما الرقابة على الأداء فهي عمليات التنفيذ لتبيين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد و تحديد مسؤولية كل فرد و الكشف عن مواطن الضعف و الخلل حتى يتمكن من تفاديها و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة .<sup>4</sup>
  - و من مجمل التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: - الرقابة الإدارية هي وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات و الأساليب و الطرق التي تعمل على قياس الأداء كما و نوعا ،ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف و الأطر المسطرة من قبل الإدارة و المنظمة. و الشكل الآتي يوضح كيف تقوم العملية الرقابية

<sup>1</sup> عبد الفقار حنفي، اساسيات ادارة المنظمات الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2000، ص293.  
<sup>2</sup> jacqueline barroud ,la fonction de resSource humaine, 2004 ,dunod: Paris , p15

<sup>3</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص40

<sup>4</sup> زاهر محمد ديري، الرقابة الادارية الأردن: دار اسامة للنشر، 2011، ص 135

الشكل رقم 1: يوضح العملية الرقابية



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 96

### 3- أهمية الرقابة الإدارية

للرقابة أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية، ولضمان تحقيق الأهداف كما خطط لها ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال ما يلي "

- تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلة تعارض تنفيذ عمل ما، مثل الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ ، كما تساعد في التنبؤ بها في حالة احتمال حدوثها و اتخاذ ما يلزم من إجراءات

- كونها عملية ديناميكية شاملة ، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عناصر العملية الإدارية
- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للأهداف المخطط لها
- الرقابة تساعد على تقييم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة
- التأكد من حسن إستخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية
- تحقيق المرجعية الشاملة للخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية<sup>1</sup>

### 4- أهداف الرقابة الإدارية

تهدف الرقابة إلى تجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات بل تتعداها إلى عملية الإصلاح الإداري، وذلك لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقييم، و إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع ، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فرديا كان أو جماعيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي الشريف، سياسات تنظيم وإدارة الاعمال الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004، ص 229

<sup>2</sup>معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 80



وعموما أهداف الرقابة هي:"

### 1. الهدف الإصلاحي:

ويقوم على دعمتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.

### 2- الهدف التشجيعي :

ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين في واجباتهم.

### 3- الهدف العقابي :

ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة.<sup>1</sup>

\* كما أن أهداف عملية الرقابة الإدارية تتعدى ما ذكرناه سابقا وذلك ب:"

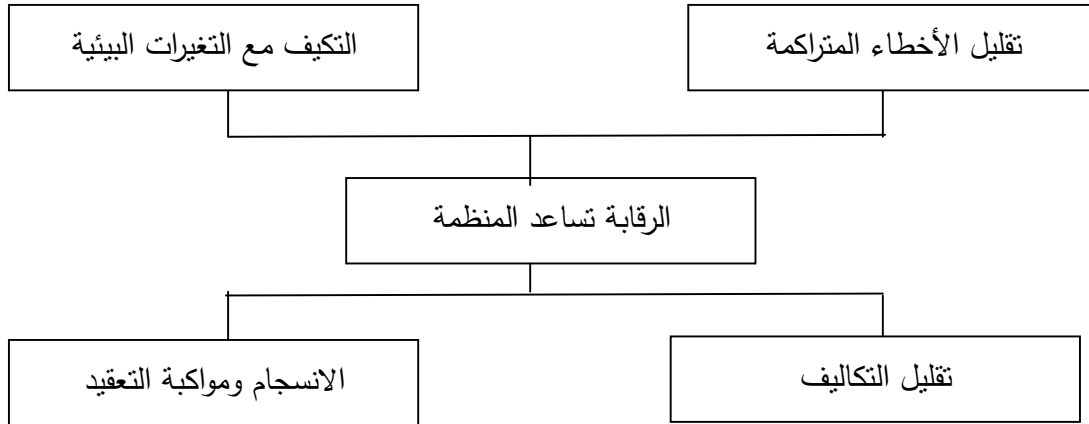
- ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات الإدارية.
- حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وتيسير العمل وفق ما خطط له وبرمج له في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة وتكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- الرفع من كفاءة الأفراد من خلال صقل أفكار العمال نحو الابتكار والتجديد أثناء القيام بالأعمال.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>موسى خليل، الادارة المعاصرة. لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر، 2005، ص184.

<sup>2</sup>قيصل حسونة، مرجع سابق، ص93.

الشكل التالي يبين أهداف أخرى للعملية الرقابية :

الشكل رقم 02: أهداف أخرى للرقابة الإدارية



المصدر: صالح مهدي حسين العامري، مرجع سابق ص 255.

#### 5- مبادئ الرقابة الإدارية

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ و هذا حتى يكفل له النجاح و الفعالية و يمكن تحديد المبادئ فيما يلي :

1 - مبدأ الموضوعية : وهو أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة بعيدا من الميولات الشخصية ، بمعنى يجب استعمال معايير محددة ، واضحة، و معلنة مسبقا للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين، و تشككهم في عدالة الإدارة و موضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة ، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى العاملين بالرضا و الطمأنينة.

2- مبدأ الاقتصادية : فالنظام الاقتصادي الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام مكلف من حيث النفقات ، بل يكون النظام الرقابي المعتمد يتناسب مع حجم و قدرات المؤسسة ، بمعنى آخر أن يكون العائد الناتج من وجود نظام رقابي يفوق تكلفة هذا الأخير، حتى يكون هنالك مبرر من وجوده و يرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما:

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي

- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ابراهيم عبد العزيز شيماء الادارة العامة والعملية الادارية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2001، ص254

**3 - مبدأ التكامل و التناسق :** يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط و بالتالي لا بد من الربط بين وظيفتي الرقابة و التخطيط في آن واحد حتى يسمح لمصلحة الرقابة من القيام بدورها على أكمل وجه دون حدوث تعارض بينها وبين المصالح الأخرى داخل المنظمة<sup>1</sup>

**4 - مبدأ الوضوح و البساطة :** من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل الفهم و التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه من جهة و الأفراد الذين سيطبق عليهم من جهة أخرى كما يعني أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح و البساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها ، ومن أهم مواضع التنفيذ هم المسؤولون عن تصميم النظام و عرض المعلومات الرقابية و تحديد مراكز المسؤولية وعدم شمول الرقابة الألفاظ و أدوات معقدة مطاطة تعني أكثر من معنى مما يدعو للبس و اختلاف الرأي و المضمون.<sup>2</sup>

**5 - مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء:**

تعني أن فعالية الرقابة و اقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا و أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها و التبليغ عنها بسرعة و تحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا والعكس صحيح ، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات و التصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء<sup>3</sup>

**6 - مبدأ النظرة المستقبلية :** يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي و هذا يعني مايلي:

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحراف قبل وقوعه أكثر من الاهتمام بتصحيح الخطأ.

- الاهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط .

- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي و الحاضر.

- الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد..

**7-مبدأ الدقة:** إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة فعند حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة و خاصة النتائج الدقيقة إلى حد قريب من الواقع. "

<sup>1</sup> سعيد السيد على، العملية الادارية القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر، 2007، ص234

<sup>2</sup> علي الشريف، مرجع سابق، ص235. د موسى خليل، مرجع سابق، ص 190.

<sup>3</sup> سنان الموسوي، مرجع سابق، ص206 2 إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 260.

8 - مبدأ الإثارة و القبول من طرف العاملين: يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين فلا يجد النظام مقاومة ، فإذا كان مقبولا يحقق فعالية

عالية في الرقابة فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية و أداء غير فعال ، وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي :

- مساندة الإدارة العليا .
- مشاركة جميع المسؤولين في وضع نظام الرقابة.
- قبول و فهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.
- الحصول على المعلومات و التغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب"2.
- و - مبدأ الحافز الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية و ذلك بوجود حافز ذاتي و لديهم لتنفيذ النظام و العمل على إنجازه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، و من الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي ما يلي :
- اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية.
- استخدام الرقابة على النقاط الإستراتيجية و عدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية الغير مؤثرة .
- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة و التي تمكنهم من معرفة أدائهم أولا بأول و التصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية.
- ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون القشور و السطحيات.
- تحقيق التعاون و التنسيق بين المنفذين و مسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحا التصحيح المسارات و ليس لتصيد الأخطاء.<sup>1</sup>

## 10 - مبدأ المرونة :

يعكس استجابة نظام الرقابة التغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلا كاملا، إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم للفعالية النظام و بقاءه و بمعنى أن النظام الرقابي الفعال لابد أن يكون مرنا ، أي قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها و الخارجية.

<sup>1</sup>زاهر محمد الديري، مرجع سابق، ص144

**11 - مبدأ الملائمة:** يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة و يتلاءم مع التنظيم الخاص بها و أهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضا و حسب مراحل التطور التي تعيشها و طبيعة الظروف المناخية المحيطة بها ، وحتى من حيث التوقيت النسب لتطبيق الرقابة

**12 - مبدأ الواقعية :** يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المنظمة، أي تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل و أن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات و تداولها داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 6- مراحل الرقابة الإدارية

لكي تكون عملية الرقابة الإدارية ذات كفاءة عالية أو فعالة، عليها أن تتبع جملة من الخطوات أو المراحل ، وهذه الأخيرة تميز الرقابة الإدارية عن باقي العمليات الأخرى، ويمكن إجمال هذه المراحل في:

**أولا - تحديد أهداف الرقابة الإدارية :** "يعتبر تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، من أهم وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة. ويلاحظ في هذا السياق، بان أجهزة الرقابة تواجه صعوبة ملحوظة في وضع تحديد دقيق وواضح لمفهوم المصلحة العامة، أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للمنظمة.<sup>2</sup>

"إن هدف الرقابة قد يكون إما هدفا عاما يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفا خاصا ومحددا يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة. ففي حالة تحديد هدف عام، تقوم أجهزة الرقابة بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء الفعلي، إلى جانب تحديد مهام أجهزة الرقابة الرئيسية التي تنحصر في العادة في تبنية المنظمات إلى معرفة الانحرافات، أو الأخطاء قبل وقوعها، أو حال وقوعها، ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلا الواقعتين. أما فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة، فيلاحظ أنها تنصب على متابعة نشاطات منظمة معينة.<sup>3</sup>

كما تأخذ عملية الرقابة في الحسبان مدى إمكانية وقابلية أو عدم قابلية الأهداف العامة والخاصة التحقيق والمتابعة . كما تعكس أهداف عملية الرقابة العامة من ناحية متغير الزمن، بحيث تكون هذه الأهداف إما أهداف عامة أو خاصة طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. وتعكس من ناحية أخرى عامل

<sup>1</sup>نادر محمد ابو شيحة، مرجع سابق، ص 290.

<sup>2</sup>محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000، ص307. 2 علي

<sup>3</sup>عباس، مرجع سابق، ص68.

القياس بحيث تكون أهداف كمية وأخرى كيفية. وتحديد أهداف الرقابة بوضوح، يلزم المنظمات التقيد بها ليسهل القيام بها وتنفيذها.

### ثانيا - تحديد معايير واضحة للرقابة العامة:

"يقصد بمعايير الرقابة الأوجه أو الأسس المتعارف عليها والتي يجب أن تتقيد بها منظمات الإدارة العامة أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة. وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعية للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلي وأن أي انحراف عن هذه المعايير الموضوعية يعتبر في حد ذاته مؤشرا هاما على زيادة أهمية عملية الرقابة.

فالمعيار هو أداة قياس ل كمية أو نوعية (أو الاثنين معا العمل المطلوب إنجازه، وذلك للمقارنة بين الإنجاز الفعلي ونمطية العمل وبالتالي فوضع المعيار وتحديد ما هو إلا عملية تقديرية أو تنبؤية محسوبة وفق أسس مختلفة حسب طبيعة ومجال العمل. ومحور تركيز أجهزة الرقابة يجمع بين المعايير الكمية والكيفية.<sup>1</sup>

" فالمعايير الكمية التي تلجأ إليها أجهزة الرقابة التزام أعضاء منظمات الإدارة بساعات العمل الرسمية، حجم الإنتاج، حجم المصاريف والإيرادات. أما فيما يتعلق بالمعايير الرقابة الكيفية، فإنما تتمحور في العادة في حسن أو سوء معاملة أعضاء المنظمات، طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء التنظيم. ويمكن الإشارة هنا إلى أنه عادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها تماما . ومن الطبيعي أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوى التنظيمي، أين تكون المعايير أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد ولتفصيل كلما اتجهنا هبوطا.<sup>2</sup>

### ثالثا- قياس الأداء و مقارنته بالمعايير :

"وهو قياس أداء العاملين لمهامهم، وفقا للمعايير المحددة سابقا، فإن هذه المعايير تشمل ضمنا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها. ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض. فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة مع المعايير الوظيفية مثل قياس أداء نشاط البحوث والتنمية. ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مصطفى عبد الله ابو القاسم خشيم، مبادئ علم الادارة العامة. ليبيا: دار النهضة العربية للنشر، 2002، ص260

<sup>2</sup>علي العريف، الإدارة المعاصرة. مصر: الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 75

<sup>3</sup>مصطفى عبد الله ابو قاسم خشيم، مرجع سابق، ص270

"بعد قياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة. وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة لأن العديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة كرضا العمال، والروح المعنوية. ومن المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة، أن التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية.<sup>1</sup>

تعتبر هذه المرحلة مرحلة متقدمة ومعقدة نظرا لزيادة عدد المتغيرات وصعوبة الجانب التطبيقي وما يرتبط به من مشاكل تتعلق بضرورة القيام بعملية مقارنة موضوعية في إطار وجود علاقات إنسانية،

بالمنظمات لا يمكن تجاهلها. ومن هذه المتغيرات، نذكر عامل الزمن في طريقة تحديد ما إذا كان قياس الأداء الفعلي يجب أن يسبق أو يواكب أو يلي مرحلة التنفيذ. وهنا يمكن القول بأن الإصرار على زمن معين واعتباره الوقف المثالي الذي لا يمكن الحياد عنه يتنافى والأهداف الموضوعية، باعتبار أن متغير الزمن يخضع لطبيعة تفاعل نظام الإدارة مع الظروف البيئية المحيطة التي تحدد الوقت المناسب للقيام بالمقارنة.

#### رابعا- تحديد الانحرافات و تصحيحها :

تقوم أجهزة الرقابة العامة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسؤولياتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها ، فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتحديد حجم الانحرافات ، و يمكن إرجاع أسباب الانحرافات إلى طبيعة الأهداف الموضوعية أو عدم استيعاب المعايير الموضوعية أو نتيجة لتغيير الظروف البيئية المحيطة<sup>2</sup>

بعد ذلك تقوم أجهزة الرقابة على تصحيح الانحرافات السائدة بأفضل طريقة ممكنة هو تعاون وحماس الجهات وقادتها الإداريين في تحقيق حالة التوازن والاستقرار ، ويمكن تجنب إدارة الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات المتطرفة سواء كانت إيجابية أو سلبية. ومن الوسائل المعهودة للتصحيح، هو القيام بإعادة رسم الخطط أو تعديل الأهداف لكي يتماشى والظروف البيئية المحيطة. أو عن طريق إعادة النظر في بناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة التي قد يعتبر هيكلها القائم ضمن العقبات التي تؤدي لعدم التطابق بين المعايير المرسومة والتنفيذ الفعلي. ومن الخطوات والإجراءات التنظيمية التي قد تتخذ في هذا السياق، بقصد تصحيح الانحرافات القائمة، إعادة النظر في أسلوب تعيين، أو اختيار أو ترقية الأعضاء العمال على مستوى القيادة والوظيفة، أو إلغاء أقسام قائمة أو إضافة أقسام جديدة، وإلا فسيتم إصدار قوانين ولوائح تنظيمية جديدة.<sup>3</sup>

1 عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الادارية. عمان: المؤسسة الجامعية للنشر، 1998، ص288.

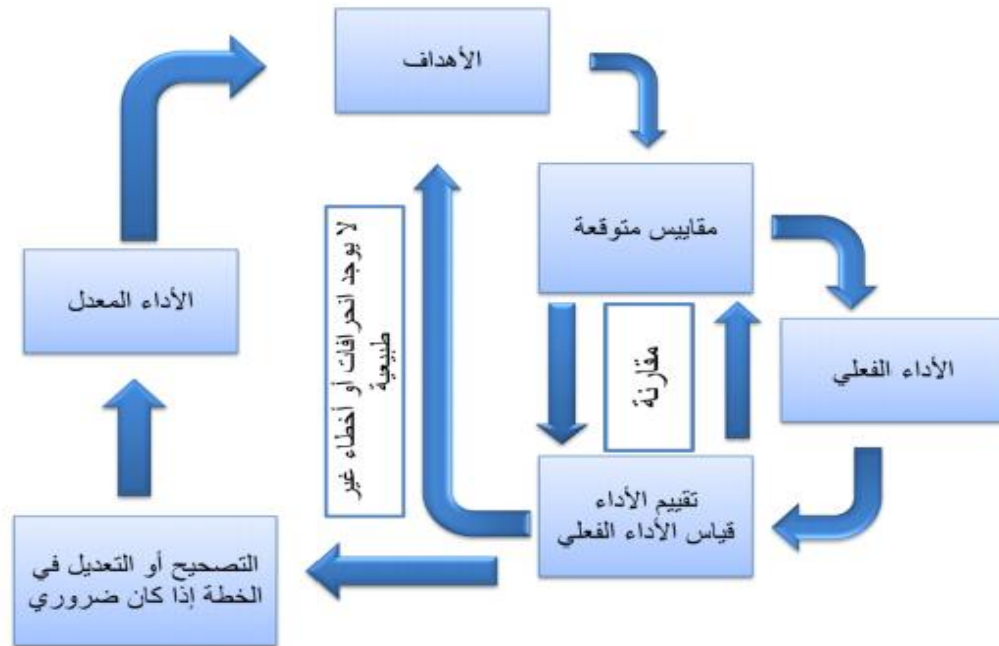
<sup>2</sup> علي العريف ، مرجع سابق، ص80.

<sup>3</sup> francois jalbert les humaine a toute strategique. Paris :edition l'harmattam , 1989

" إن تحديد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لتقويم الانحرافات قد لا يتم بنفس درجة الكفاءة والفعالية المتوقعة، وبالتالي فإن أجهزة الرقابة تقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات حتى تضمن تحقيق الأهداف المحددة، وتتطلب مرحلة متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إمكانيات وموارد إضافية يحتم على القائمين بها توفيرها لكي يضمن فاعلية عملية الرقابة العامة ليس فقط في مرحلة التنفيذ وإنما كذلك في مرحلة هامة هي المتابعة والتقييم.<sup>1</sup>

و الشكل التالي يوضح مراحل عملية الرقابة الإدارية :

الشكل رقم 03: مراحل العملية الرقابية



المصدر: عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص 273.

## 7- أنواع الرقابة الإدارية

تمارس الرقابة الإدارية باستخدام أي من الأنواع التالية:

1. **الرقابة الوقائية:** " و يقصد بهذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهته و إيقافه أو لتخفيف من آثاره ، و يعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية و المفاجئة و الحملات التفتيشية بالإضافة إلى أسلوب المتابعة للأعمال و الإشراف

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق ، ص 53.



المستمر و المثال على ذلك : المؤسسات الأمنية حيث يقوم أو يتم ذلك بهدف منع ارتكاب الجريمة و اكتشافها قبل حدوثها من خلال استخدام الدوريات المكثفة.<sup>1</sup>

2. **الرقابة العلاجية** : وتعرف بالرقابة السلبية و المقصود بها الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف و من ثم القيام بمهمة القيام بالرقابة لغرض اكتشافه و اكتشاف أسبابه ، و المثال على ذلك : المجال الأمني وهو الانتظار حتى وقوع الجريمة و من ثم اكتشافها و إجراء التحقيقات اللازمة حولها لمعرفة من ارتكبها و أسباب ارتكابها و اتخاذ إجراءات قانونية بحق المجرم ، و يعتبر هذا النوع من الرقابة مكلفا على المدى البعيد و القريب.<sup>2</sup>

3. **الرقابة المفاجئة** : وهذا النوع من الرقابة يستخدم في حالات معينة و في ظروف محددة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل و سير الأعمال حسب الخطة و يتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.<sup>3</sup>

الرقابة المستمرة: وتعرف بالرقابة الدائمة أو الملازمة و التي يقصد بها المتابعة المستمرة و الملازمة العملية التنفيذ و يمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة (اليومية و الأسبوعية) و باستخدام بطاقات و سجلات الدوام اليومية و بطاقات الجرد اليومية لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرنامج و الجداول اليومية أو الأسبوعية.

5. **الرقابة الدورية** : و يقصد بها الإشراف الدوري على الأعمال وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية (أسبوعية أو شهرية أو ربعيه) و أيضا استخدام الجولات الميدانية الدورية.

6. **الرقابة الداخلية** : و هي وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في المنظمة مهمته القيام بعملية الرقابة الإدارية على الأنشطة و الأعمال المختلفة و على الأفراد و الموارد و الممتلكات الداخلية، و يمكن أن يتم تكليفها من قبل الإدارة العليا في المنظمة للقيام بمهمة الرقابة على نشاط أو مهمة محددة في وقت زمني محدد.

7. **الرقابة الخارجية** : وهذا النوع من الرقابة يعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بعملية الرقابة على نشاطات المنظمة المعنية أو بعض نشاطاتها كما هو الحال في مراقبة ديوان المحاسبة على النشاطات المالية في الدوائر الحكومية و المؤسسات العامة و رقابة وزارة الداخلية على مديرية الأمن العام.

8. **الرقابة الإيجابية** : و تهدف إلى التأكد من أن التصرفات و الإجراءات و الأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح و الأنظمة و التعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل و التنبؤ به من جهة أخرى، ميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة الخطأ و

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 230

<sup>2</sup> سيد جاد الرب، تنظيم وادارة منظمات الأعمال. مصر: مطبعة العشري للنشر، 2005، ص 288

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، ادارة الاعمال . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005، ص 238.

الانحراف ، كما تهدف إلى منع المخالفات ودفع سوء استعمال السلطة ومعاقبة الآخرين، إذا كان القصد من الرقابة الإيجابية هو ضمان سير حسن للعمل وليس تصيد الخطأ كما تهدف الرقابة السلبية.

### 8- أساليب الرقابة الإدارية

تستخدم الرقابة عدة أساليب رقابية و هذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها و في مقدمتها قياس الأداء الفعلي و نتائجه و سوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب و الأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها و استخدامها في العملية الرقابية ، و يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى ما يلي :

**1 - التقارير الإدارية :** وهو أسلوب معروف في جميع المنظمات و ذلك من خلال تطبيقه و الاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازه ، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لأداء المخطط ، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها ، أو قد تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، و تساعد في التقييم النهائي لأي عمل ، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة ، و يجب أن تعد بطريقة جيدة و واضحة.<sup>1</sup>

و من أهم التقارير الإدارية ما يلي:

#### • التقارير الدورية : Periodical Reports

تكون هذه التقارير بصورة دورية ، يومية ، أسبوعية ، شهرية ، فصلية ، حولية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع و تكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا ، وهذا للوقوف على الإنجازات و المشكلات ، و مثل هذه التقارير تكون مختصرة ومحتوي على معلومات و بيانات إحصائية أو جداول و حقائق و أرقام ...و نحو ذلك.

• **تقارير سير العمل: ADM Work Reports** تنجز هذه التقارير من الإدارات أو من ينوب عنهم ، و توجه للإدارة العليا ، متضمنة أنشطة الإدارات و إنجازاتها المتعددة، و تشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا من جهة و المستويات الإدارية من جهة أخرى، وتتضمن هذه التقارير عادة شروح عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز و الإشارة إلى المشكلات الناجمة و بعض الاقتراحات و التوصيات لمعالجة ما يلزم<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص330

<sup>2</sup>كاتب عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص240.

• **تقارير الفحص: inspection reports** "وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا و حاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات و الخطط اللازم اتخاذها ، و تختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع ، و تسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة و الفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

• **تقارير قياس كفاءة الموظفين: Measurement Reports Employee Efficiency** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهيم بما في ذلك قياس قدراتهم ، و تطور تلك القدرات و مدى تعاونهم مع زملائهم في العمل .... إلخ ، و يقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء و تحسين نوعية عملهم ، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.

• **المذكرات : Memoronds** هي عبارة عن رسائل متبادلة ، بين إدارات و أقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال ، يتم فيها نقل المعلومات و البيانات ، و استعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة ، و هذا لصعوبة الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل و الأداء، و عادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة ، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول و إحصائيات رقمية و تسجيل قرارات القمة الإدارية ، و في حالة نقل المعلومات و البيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم شفويا على سبيل المثال.

• **تقارير التوصية: Recom Mendation Reports** لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل و تقديم البيانات و التي هي وظيفة تقارير الفحص ، بل بتقديم التوصيات و الاقتراحات و الحلول المناسبة بطريقة مقنعة و ذات دلالة للحقائق و الموضوعية و الغرض الرئيسي من هذه ظروف أفضل للأداء و المساعدة في حل بعض المشكلات ، و تحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.

• **التقارير الخاصة:** و هي التقارير التي تركز على بنود مالية و غير مالية و هي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها وعلى فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة<sup>1</sup>

**2 - الملاحظات الشخصية:** إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها و بالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلو على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في أداء عملهم و على درجة مهارة المشرفين و المدراء و على النظام السائد في إنجاز الأعمال ... إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص290

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر، 2007، ص196.

**1 - الموازنات التقديرية و العمومية:** و تسمى أيضا التخطيطية، و تهتم بتقدير الإيرادات و المصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال و الدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع، و تستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها ، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم التنسيق بين أعمال المشاريع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج و تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

**2 - الشكاوي و التنظيمات : Complaints** أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتبعة وإحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها ، هذا وتكون المراجعات التي تهدف إلى رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد ، إما استر حامية ( شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عمه العمل الضار) أو تسلسلية ( شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف الذي تسبب في الضرر ، و الشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية ، يمارسها المواطنون و المراجعون على العاملين و المسؤولين في المنظمة.

**3 - الإحصائيات و الرسوم البيانية :** تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها و تستعمل هذه الإحصائيات و خاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال و التنبؤات و تقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول ، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم استثمار الأرباح بالمبيعات و المبيعات في منظمة أخرى و كذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد ، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة ، إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية و الرسوم البيانية و الخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة و اكتشاف السلبات قصد تصحيحها.<sup>1</sup>

**4-الرقابة عن طريق نقطة التعادل :** يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقات ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة و بين إيراداتها عند تلك النقطة ، و يعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة ، و لهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزود بالأفكار على مستوى نشاطها. 5- السجلات و المراجعة الداخلية : تستخدم السجلات كأساليب رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال ، كما تفرن البيانات فيها بما هو مقرر إنجازه ، و تمكن كذلك السجلات من التعرف على التطور التاريخي للأعمال و العمليات المنجزة و أداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ و الكشف عن الأخطاء و الانحرافات في النواحي المالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص306

<sup>2</sup> عطية ظاهر المهدي، مبادئ إدارة الأعمال. ليبيا: دار الجامعة للنشر، 2003، ص247

## 9- وسائل الرقابة الإدارية

"المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها ، حيث يعتمد الأفراد و الأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية و المؤشرات الصادقة في نتائجها للمدى الإنجاز البشري ، و معادلات إحرار التقدم و النمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء الأوامر و القرارات المسيرة لها. فهي تعد إذن بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي يفسر عنها البرنامج و الخطط و السياسات. هذا و تتعدد الأدوات و الوسائل الرقابية المستخدمة، و تتنوع بتعدد و تنوع الجهات القائمة بفرض الرقابة، وأيضاً بسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء فرضها، و اختلاف الأنشطة المفروض عليها الرقابة، و تفاوت حجم المنظمات، و طبيعة برامجها و خططها." و سوف نعرض أهم الأدوات و أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة، و هي الإشراف و المراجعة و التفتيش، المتابعة و تقييم الأداء و التقارير الدورية، فحص الشكاوى الإدارية.

1. الإشراف و المراجعة: إن كلا من الإشراف و المراجعة أسلوبين مختلفين بالرغم من تشابههما في الكثير من النقاط . الإشراف : "المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، و ذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات. و الإشراف يتم كتابة أو شفاهه ، حيث تكفل الكتابة الأعمال المشرف الثبوت و التحديد و الدقة و الوضوح ، وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب على المشرف في بعض الأحيان الاستعانة بالنسبة لنا يصدر عنه من أعمال ، و للإشراف ثلاثة مستويات مندرجات عليا ،وسطى و دنيا<sup>1</sup> و تتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري بالنسبة للمنظمة و للمصالح و الأدوات و الأقسام ، و كذلك مديري المكاتب ، في حين تظهر المستويات الإشرافية الدنيا في رؤساء المباشرين مع ملاحظة القائمين بالإشراف العالي تتسارع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى و الدنيا<sup>2</sup> . و يستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة و اتصاله الدائم و المستمر بالجهات أو بالأعضاء المشمولين بالإشراف ، مع وجوب تمتعه بالسلطات الكفيلة بتحقيق مهمته كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند الاقتضاء ، سواء كان هذا الجزاء في صورة عقاب أو ثناء ، مع عدم تأثير الحوافز المادية و المعنوية بالنسبة للمشمولين بالإشراف ، كما يستلزم الإشراف أيضاً ضرورة إمام المشرف بالعمل المشمول بإشرافه ، مع توفر القدرة على فهم الطبائع البشرية و مراعاة الاعتبارات الإنسانية ، و احترام المشرفين لمبدأ الديمقراطية الإدارية و أيضاً للمبادئ الأخلاقية العامة كالتعاون و الحياد و المساواة ، الإنصاف ، و هذا

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص198

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص350

يتطلب من الجهات المختصة اختيار المشرفين على أساس الجدارة ، مع الاهتمام بإعدادهم و تدريبهم و تمكينهم من متابعة البحوث و التطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بمجال الإشراف بصفة عامة.<sup>1</sup>

. المراجعة : "و يقال لها الملاحظة الشخصية ، و هي وسيلة فعالة و هامة للرقابة الإدارية ، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية ، و تستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه ، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال ، و تقييم مستوى تفتيش نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصي عليهم ، أما تقدير المعنويات و الاتجاهات ، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة و مباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية و ترسم انطباعات شخصية لدى المدراء و المشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها لضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموما ، و سير الأنشطة و الأعمال خصوصا ، و بالرغم من مزايا هذه الطريقة إلا أنها تعاني من بعض العيوب منها :

. تستلزم الكثير من الوقت للحصول على المعلومات. يتعرض المدير الكثير من الانتقادات و سوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الزيارات و الجولات حيث ينظر البعض إليها على أنها تدخل في أعمالهم أو أن ذلك يعكس فشل المدير في تفويض الصلاحيات . الحصول على المعلومات عن طريق الاتصال لفتح المجال لنقل معلومات غير دقيقة و خاطئة تعتمد على الآراء الذاتية و الشخصية على أساس الموضوعية .

. التفتيش : "ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش ، و ذلك من الناحيتين الشكلية و الموضوعية وفقا للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات الخاصة.<sup>2</sup>

و إذا كان التفتيش يتفق مع المراجعة في الهدف، فإنهما يفترقان في عدة نواحي و هي:

. تتم المراجعة بعلم مسبق في حين يتخذ التفتيش صفة الفجائية أو عدم العلم المسبق بإجراءاته .  
تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة المعنية أو من قبل الرئيس المباشر في العمل، في حين أن التفتيش قد يتم من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية أو من قبل هيئات متخصصة في الرقابة و التفتيش.

. تتميز المراجعة بكونها أسلوب أقرب إلى الإشراف و التوجيه منه إلى أسلوب المساعلة أو المحاسبة، و هو ما يتميز به التفتيش. و إذا كان التفتيش غاية أساسية تتمثل في وقوف المفتش على مدى قيام المشمول للتفتيش بتحقيق العمل الذي أسند إليه أو مدى قيام الجهة المشمولة بالتفتيش لتحقيق الغرض

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1991، ص313.

<sup>2</sup> زاهر محمد الديري، مرجع سابق، ص256

الذي أنشأت لأجله بالإضافة إلى استنفاق المفتش في بعض الأحيان من مدى إنجاز الأعمال و مراعاة الإجراءات المقررة من جانب الأشخاص أو الجماعات الخاضعة للتفتيش. فضلا عن كشف مواطن الأخطاء ، وتحديد مسؤولية مرتكبيها . فإن كل ذلك يفترض وجود برامج إنجاز مسبقة أو معدلات أداء محددة ، وتقوم جهة التفتيش بترجمة نتائج أعمالها في صورة إحصائيات و تقارير خاصة معدة لهذا الغرض ، توضح مدى تحقق الأداء و الانجازات التي تمت من البرامج و مدى سلامتها أو وجود مواطن الخطأ فيها و أسبابه و تحديد المسؤولية عنها، و ما يتبع ذلك من جزاءات معينة تقترح في هذا الصدد<sup>1</sup> . و من أجل ذلك يتعين تحويل القائم بالتفتيش كافة اختصاصات و السلطات التي تمكنه من مباشرة مهمته . و من أهم هذه السلطات : سلطة الاطلاع من جانب المشرف على كافة الدفاتر و السجلات أو الوثائق أو البيانات ، أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التفتيش . و لذلك فإن القانون يوجب أحيانا معاقبة كل من يمتنع عن تمكين المفتشين على بعض الإدارات العامة من الاطلاع على دفاترها و وثائقها أو يمتنع عن تقديم المعلومات و الإيضاحات اللازمة لهم.

ويرى البعض وجوب وجود برامج معدة مسبقا لعملية التفتيش تحدد موضوعاته و مدته و نوعه ، وذلك منعا لتكرار عملياته و لعدم إضاعة الوقت في فحص أعمال ذات أهمية ضئيلة ، أو موضوعات قديمة بحثت من قبل ، عن طريق تفتيش سابق.

ولكن يذهب رأي آخر إلى تفضيل عدم تقيد المفتش بمثل هذه البرامج المعدة حتى لا ينصب عمله على بحث بعض المسائل و إغفال البعض الآخر .

وعموما فإننا نرى ضرورة التقيد بهذه البرامج على إعطاء المفتش حق التعرف عند اللزوم للمسائل التي يراها جديرة بالفحص وقت إجراء التفتيش و لو لم تكن تلك المسائل واردة في البرامج المعدة .

و في جميع الأحوال يجب على المفتش مراعاة العوامل الإنسانية التي يجب أن تسود علاقات العمل أثناء قيامه بالتفتيش ، و عليه مواجهة الموظفين بنتائج التفتيش حتى يمكن تجنب الأخطاء و مناقشتهم فيها ، و الاستماع إلى مقترحاتهم في خصوصها ، و إتاحة تلك الفرص لهم للدفاع عن أنفسهم . كما يجب على المفتش رفع تقارير إلى الرئاسات الإدارية المختصة لاعتمادها و تحليل نتائج مختلف التفتيشات لاستخلاص حقيقة الأوضاع و الاتجاهات<sup>2</sup> .

المتابعة و تقييم الأداء : المراد بالمتابعة، هو التعرف الدائم و المستمر على سير العمل و ذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة. و يستلزم إجراء متابعة الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة بصفة دورية و منتظمة، حتى تستطيع الجهة المتابعة

<sup>1</sup> عطية طاهر المهدي، مرجع سابق، ص 250.

<sup>2</sup> محمد احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1986، ص 150

اكتشاف الأخطاء فور وقوعها، والعمل على تداركها مستقبلاً. و يقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر و هو تقييم الأداء نظراً لوجود تلازم طبيعي بين الإجرامين ، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو انجازات الجهة المشمولة بالمتابعة ، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء ، و ذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة.<sup>1</sup>

### 10- الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية

رغم أن الرقابة إحدى وظائف الإدارة الهامة إلا أنها تواجه عقبات و مقاومة من قبل المسؤولين و الأفراد داخل التنظيم ، و لذلك من المهم أن يعرف المدير لماذا يرفض و يقاوم الأفراد الرقابة و كيف يمكن مواجهة ذلك ، فقد يرجع ذلك لعدة أسباب:

• تعدد الرقابة: يحاول المدراء مراقبة العديد من الأنشطة الرئيسية و الفرعية ، و ذلك يهدف إلى التحقق من أن العمل يتم بطريقة ملائمة و يتجنب حدوث أخطاء ، وهذا يعني أن الرقابة تحيط الإدارة بكل نشاط يتم بالتنظيم ، و قد تمتد الرقابة إلى المسائل و القرارات الشخصية فمثلاً في القوات المسلحة تتم الرقابة على الزي المستخدم ، و على تسريحة الشعر المختارة و العادات الشخصية للفرد ، ويتم هذا الشكل المنتظم و على أساس يومي ، و لكن في التنظيمات المدنية كمنظمات الأعمال يرفض الأفراد هذا من الرقابة و لتجنب هذا النوع من الرقابة المفرطة ، فإن المدراء الأكفاء يركزون على مراقبة النواتج ، و ليس على الأنشطة و المظاهر مع بيان أنها عملية تصحيحية أو وسيلة لمراقبة و معرفة مدى التقدم الذي حدث أكثر من كونها وسيلة حفظ أو غاية في حد ذاتها أو تقييد الحرية مع ملاحظة ضرورة إعادة النظر و التقييم في أنظمة الرقابة بصفة منتظمة لمعرفة مدى الحاجة لأي نوع من الرقابة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص326. 2 عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص320.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 112



## خلاصة

ونلاحظ عندما تكون المعايير دقيقة ، و مرتبطة بالزمن و الموضوعية ، رغم ذلك يعارضها أو يقاومها بعض الأفراد، لأنهم يشعرون أنه في هذه الحالة من السهل معرفة أي منهم أنه أدى العمل بطريقة أفضل و بذلك تقاوم تلك الفئة من الأفراد ذات الأداء السيئ الرقابة وترفضها ، وقد يقاوم من ذوي الجيد الرقابة أيضا خاصة إذا كان المستهدف واضح لخوفهم من انعدام المرونة أو الحرية و التي ينظرون إلى أنها ضرورية لهذا المستوى الحالي من الأداء.وذلك ما يساعد نظامي مشاركة الأفراد و نظام الإدارة بالأهداف في التغلب على الخوف من المساءلة و انعدام المرونة ، حيث يمكن إشراك للأفراد من ذوي الأداء السيئ في وضع الأهداف و ما يترتب على ذلك من نتائج خاصة ربط المكافآت بالنتائج و ليس بالتواجد المادي أو البدني - فالذين يرغبون في الانجاز الجيد من ذوي الأداء الجيد لديهم الفرصة للبحث عن السبل التي تكفل إحداث التقدم، و الذين من ذوي الأداء السيئ لديهم الفرصة لتغيير الاتجاهات أو البحث عن مكان آخر للعمل .

# الفصل الثاني

## الإدارة

1- تمهيد

2- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة

1- الإدارة العامة

1-1- نشأة الإدارة

1-2- الإدارة في العهود القديمة

1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية

1-4- تطور الإدارة الحديثة

2- الإدارة الرياضية

3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

4- وظائف الإدارة

5- التنظيم الإداري في التربية البدنية

6- الرقابة الإدارية

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم "كان وودرو ويلسون Woodrow welson " الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة.

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم.

### 1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:<sup>1</sup>

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية التنظيرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية

الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق

إيجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل التقارير للمواقف التطورات الحالية.

- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

#### 1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات

تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.

#### 1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما

أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل

3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين

<sup>1</sup> - 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، ص 15.

وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روح لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

### 1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تمركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

### 1-4- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزاً واضحاً بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدراً كبيراً من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات

<sup>1</sup> - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 18.

المساهمة كشرركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل.<sup>1</sup>

## 2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.<sup>2</sup>

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية

## 2-1- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة ويتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

<sup>1</sup> محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، ص 22.

<sup>2</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص

3- الإدارة الرياضية:<sup>1</sup>

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:  
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية. والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

### 3-1- مفهوم الإدارة:<sup>1</sup>

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعلية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً

أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.<sup>2</sup>

### 3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.<sup>3</sup>

### 4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 52.

<sup>2</sup> عصام بدوي: مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 60.



**4-1- المهارات الفنية:**

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفتين في المجال الرياضي.

**4-2- المهارات الإنسانية:**

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة.

**4-3- مهارة الاستيعاب الفكري:**

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

**5- وظائف الإدارة:****5-1- تعريف التخطيط:**

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Planning) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لاجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفية المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.<sup>1</sup>

كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط ترفيفا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير.<sup>2</sup>

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل..."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

<sup>3</sup> السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.

## 5-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.<sup>1</sup>

## أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

## ثانياً: التركيز على الأهداف.

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

## ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

## رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.<sup>2</sup>

## 5-3- مبادئ وأنواع التخطيط:

## أ- مبادئ التخطيط:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترق هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

<sup>2</sup> خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلا.<sup>1</sup>

#### ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

##### 1- حسب الأهداف:

##### 2- حسب السياسات:

##### 3- حسب الإجراءات:

##### 4- حسب القواعد: <sup>2</sup>.

##### 4-5- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.

- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.

- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجي".

- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.

- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.

- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خيتم شامة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

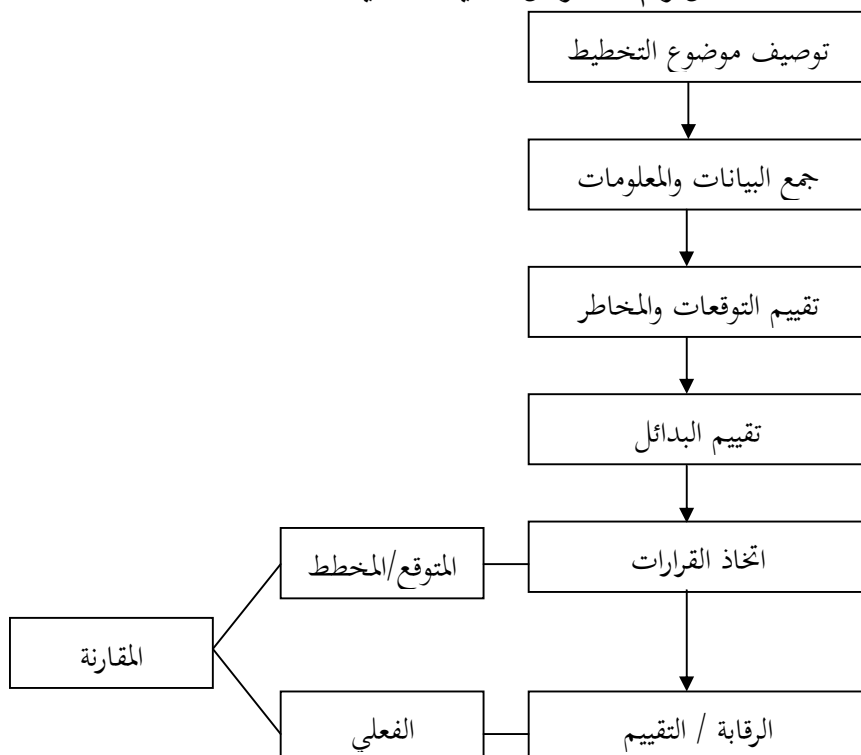
<sup>3</sup> أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28-

30 (بتصرف).

5-5- مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 02).<sup>1</sup>

شكل رقم 7: مراحل عملية التخطيط.



وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في:

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

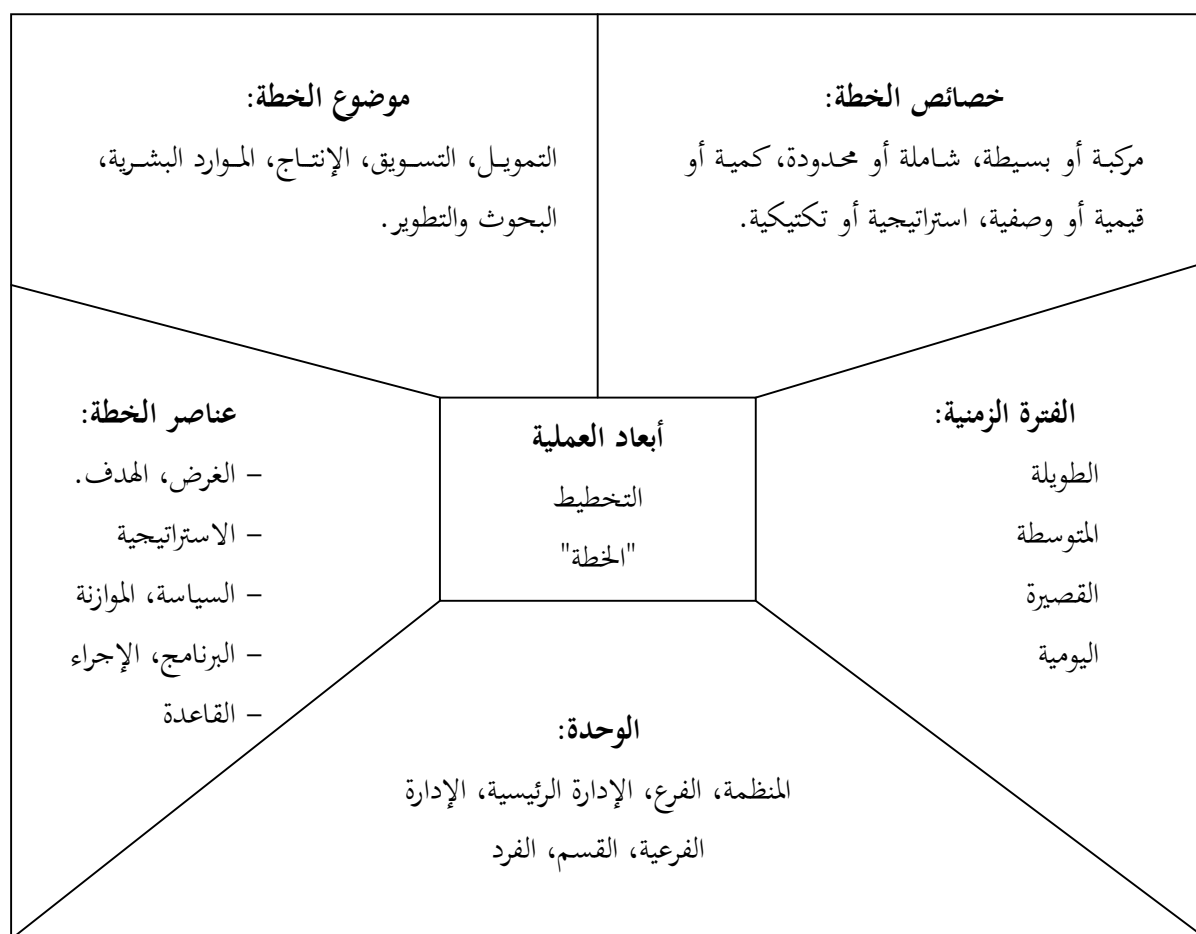
<sup>1</sup> نفس المصدر السابق، ص 159.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 10.

5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمنها منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف<sup>1</sup> ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد: 1- موضوع الخطة. 2- عناصر الخطة. 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة. 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة. 5- خصائص الخطة.

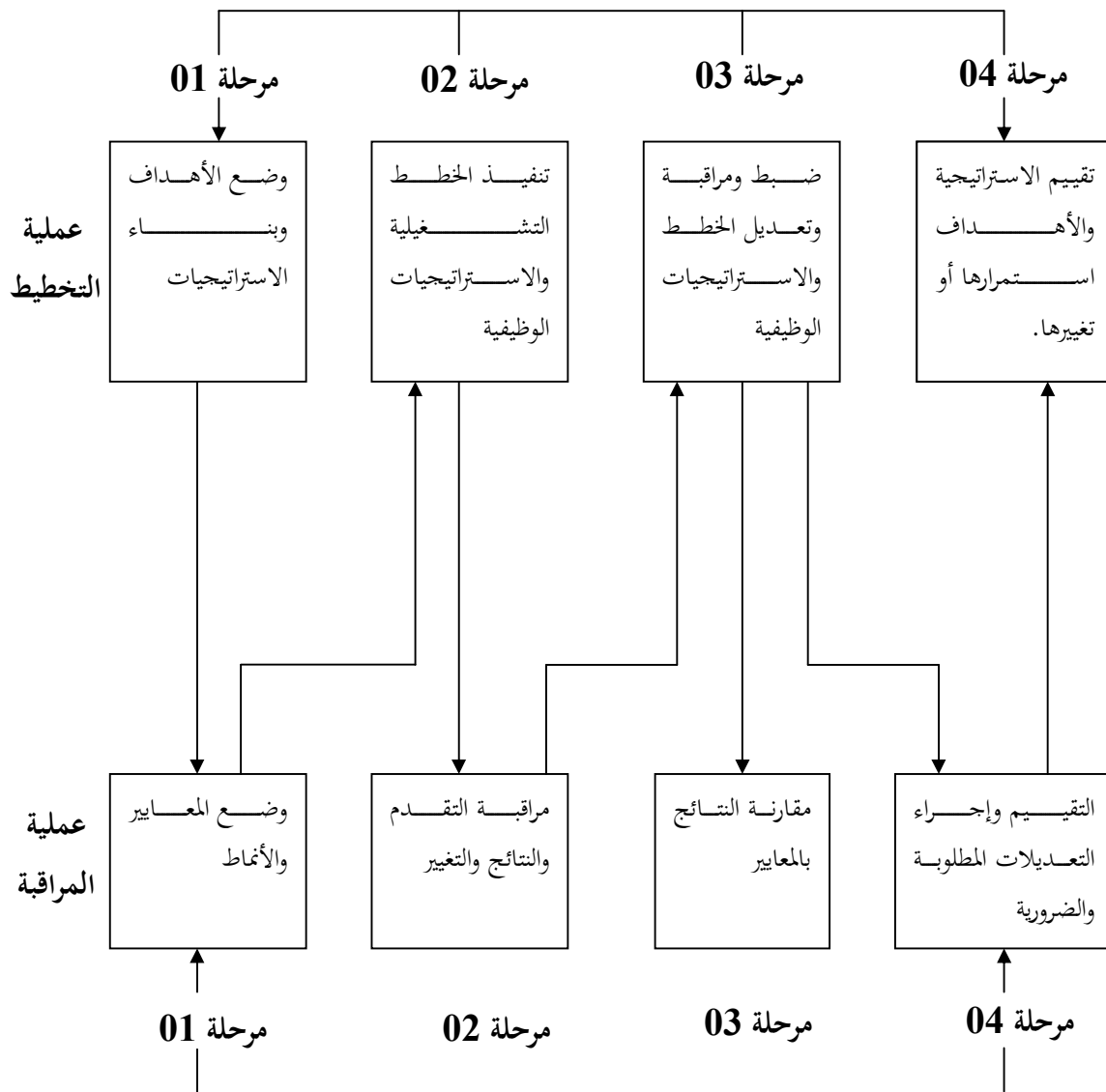
شكل رقم 2: يمثل أبعاد الخطة.



<sup>1</sup> نويوة صباح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 24.

5-7- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:<sup>1</sup> بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم 3: يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة



## 6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع نفسه، ص 65.

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والاحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية.

## 6-2- مبادئ التنظيم:

### 1- التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.<sup>1</sup>

### 2- وحدة القيادة:

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

### 3- نطاق التمكين المناسب:

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوما خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

1 مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص64.

#### 4- اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

#### 5- التكامل:

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

#### 6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

#### 7- التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

#### 8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

#### 9- تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

#### 10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقا للظروف المحيطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 17.



وقد ذهب "علي عباس" حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

#### أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية وأقل نفقات وأقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيمايلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتساءلهم عن أعمالهم أمامها.

#### ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي.<sup>1</sup>

#### 6-3- أنواع التنظيم:

##### أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أَرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة.<sup>2</sup>

##### ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.<sup>3</sup>

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

#### التنظيم والهيكل التنظيمي:

<sup>1</sup> علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997، ص 29.

<sup>2</sup> إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>3</sup> طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.<sup>1</sup>

#### 6-4- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكفاءة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.

- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي.<sup>2</sup>

#### 1- أساس جغرافي:

بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تستمع بها الوحدات الجغرافية.

#### 2- أساس الغرض الرئيسي:

يبنى هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتتطلب الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

#### 3- أساس وظيفي:

يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.

#### 6-5- فوائد التنظيم:

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5- 1993

<sup>2</sup> إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص12.

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.

3- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.<sup>1</sup>

### التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فاللتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

### 7- الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.<sup>2</sup>

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>2</sup> إيهاب صبيح محمد زريق: مرجع سبق ذكره، ص 167.

<sup>3</sup> السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص231.

**7-1- تعريف الرقابة الإدارية:**

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

**معنى الرقابة:**

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تقاؤها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

**محاور الرقابة:**

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

**النوع الأول:**

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

**النوع الثاني:**

الرقابة الاستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم ترأب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.<sup>1</sup>

**7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:**

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

**1- التركيز على الأهم****2- توفر المعلومات**

<sup>1</sup> مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

<sup>2</sup> لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 5.

- |                  |                           |
|------------------|---------------------------|
| 3- الوقت المناسب | 4- التكامل                |
| 5- الموضوعية     | 6- الدقة                  |
| 7- المرون        | 8- التحكم الذاتي          |
| 9- الملائمة      | 10- الاتصال               |
| 11- التجاوب      | 12- اقتصاديا <sup>1</sup> |

7-3- أنواع الرقابة: يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.
- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية: يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.
- الرقابة على مستوى العمليات.
- الرقابة على مستوى الأفراد.

#### 1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية: ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع

الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

- الرقابة الخارجية: تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية

داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.<sup>2</sup>

#### 2- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم

فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

#### 3- الرقابة على مستوى الأفراد:

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 636.

<sup>2</sup> احمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 340.

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.<sup>1</sup>

### ثانياً: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية. - الرقابة التاريخية. - الرقابة المتزامنة.

- **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة.<sup>2</sup>
  - **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.<sup>3</sup>
  - **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدواراً عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدتهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.<sup>4</sup>
- تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> السيد عليوة: مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص 343.

<sup>3</sup> جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص 561.

<sup>4</sup> مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن: وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 343.

**خلاصة:**

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريدريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

# الفصل الثالث

## المنشآت الرياضية

تمهيد

1. تعريف المنشآت الرياضية
2. بناء وتهيئة المنشآت الرياضية
3. توفير العتاد والمنشآت الرياضية
4. صيانة المنشآت الرياضية
5. استعمال المنشآت الرياضية العمومية
6. النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية العمومية
7. إمكانات المنشآت الرياضية
8. نمط تسير المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها
9. دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية

خلاصة



**تمهيد:**

لاشك وأن العنصر البشري عامل أساسي في نجاح أي مشروع إلا أن هذا العنصر لا يكفي وحده، فتوفر الإمكانيات ووسائل العمل يعتبر عامل فعال يساهم في تسهيل عمل المؤطرين والموظفين وعليه فإن توفر وسائل العمل ملائمة من شأنه أن يكون دافعا فعلا لما يبذل من مجهودات، ولذا فإن التكوين والتجهيزات جانبيين متكاملين لحقيقة واحدة. ولهذا يجب أن تحظى الإطارات العاملة في هذا الميدان (الرياضة) بالاهتمام من طرف الدولة، وذلك بتوفير ظروف عمل ملائمة بما فيها توفير منشآت والعتاد الرياضي الأزم وذلك حتى يتسنى له العمل في ظروف ملائمة من دون أن تصادفهم عراقيل سواء في الرياضة النخبوية أو المدرسية وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الوسائل والمنشآت الرياضية وكيفية تسيرها وأهميتها في التربية الرياضية.

**1\_ تعريف المنشآت الرياضية:**

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية والتسمية للدورات الحالية الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 768 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة أولمبياد استمرت مدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كبيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا في مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين إلى إقامة وإنشاء العديد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال.

وقد أطلق على الملعب الكبير لفظ "إستاد" (STADIUM) كان يطلق في البداية الأمر على وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ إستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية.

أما تعريفها فهو حسب المادة(02) من منشور قانون 93 \02 المدخل" ما نعرفه عن المنشآت الرياضية الخاصة بالجمهور: الملاعب، القاعات متعددة الرياضات، مسابح، ميادين تنس وكل المنشآت الباقية مهيئة للنشاط الرياضي تحت تصرف سلطات البلدية.<sup>(1)</sup> وتظهر أهمية المدن الرياضية في إمكانية تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب، بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية.

**(2)\_ بناء وتهيئة المنشآت الرياضية:**

فيما يخص بناء وتهيئة المنشآت الرياضية ما يلي:

حسب قانون التربية البدنية والرياضية ه، المؤرخ في 1396 شوال 23

**المادة 57:** كل بناء للمجموعات الكبرى الاقتصادية والسكانية والحضرية الريفية، يجب أن تتضمن مساحات للعب والمنشآت الرياضية المتنوعة المتكيفة مع الأوضاع المحلية“.

**المادة 58:** كل بناء لمؤسسات التعليم أو التكوين يجب أن تتضمن... الرياضية التي لا بد منها لتعليم التربية البدنية الرياضية لجميع المهتمين لتلك المؤسسات“.

**المادة 59:** يجدد الوزير المكلف بالرياضة برامج بناء وتهيئة المنشآت الرياضية ومساحات اللعب وذلك في إطار النظام الجاري به العمل وبعد اخذ رأي الوزير المعين. وتخضع مشاريع البناء والإصلاح وإعادة التهيئة للتصديق المسبق من قبل الوزير المكلف بالرياضة“.

<sup>1</sup> قرار وزاري رقم SM / 13 ل 1993 / 03/02 / الموقف من طرف وزارة التربية الوطنية، أحمد جيار، وزير الداخلية والجماعات المحلية و ج. م محمد مردي ووزير الشباب والرياضة عبد القادر خرمي.

## الشروط الواجب مراعاتها عند تخطيط المنشأة الرياضية

1. كي تحقق المنشأة الرياضية الهدف الذي أقيمت من أجله لابد أن تستغل الاستغلال الأمثل لكل إمكانياتها، ولضمان ذلك وضع المختصون شروط لابد من مراعاتها عند التخطيط لإقامة هذه المنشآت وهي:

أ/ **اختيار الموقع:** يتوقف اختيار الموقع ومساحته على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها، لابد من إقامة مركز شباب يتطلب، موقعا ومساحة، تماما كما هو الحال عند إستاد كبير أو حديقة أطفال، وهناك بعض النقاط المطلوب مراعاتها وهي:

- 1\_ مراعاة بعد الموقع عن المناطق السكنية.
  - 2\_ التعرف على المشروعات المستقبلية المتوقع إضافتها في المدينة.
  - 3\_ وسائل المواصلات المختلفة وسهولة وصولها للموقع.
  - 4\_ أقصى حد لضغط المرور أيام المباريات الرسمية.
  - 5\_ صلاحية الطرق المؤدية للوصول إلى الموقع من حيث تمهيدها وإعدادها.
- \_تكامل بين الملعب ووحداته:**

- 1\_ مراعاة أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والأوشاش حتى يسهل صيانة أرضيتها والتحكم في إدارتها وهذا أيضا بنسبة للملاعب المغطاة.
  - 2\_ تجميع الأجهزة والأدوات التي تستعمل في نوع واحد من الرياضات حتى يسهل على اللاعب مواصلة تدريبه
  - 3\_ يجب مراعاة أن تكون الإدارة مجمعة في مبنى واحد أو مباني قريبة من بعضها البعض لضمان سير العمل بسهولة.
- ب/ التخصيص:**

- 1\_ يجب تخصيص أماكن لرياضة التي تحتاج إلى الهواء مثل الرماية، الجمباز.... الخ، بعيد عن الأماكن التي بها الضوضاء، لضمان النتائج الجيدة للاعبين.
- 2\_ ضرورة تخصيص أماكن مغلقة للأجهزة والأدوات الكهربائية بعيدا عن متناول الصغار والكبار تجنباً لوقوع الحوادث.

**\_ عوامل الأمن والسلامة:**

- 1\_ يجب ترك مساحة كافية لدخول الملعب حتى لا يتعرض اللاعبون لخطر سواء نتيجة اندفاعهم أو عند اللعب أو عند نزول بعض الجماهير نتيجة حماسهم الزائد إلى أرضية الميدان.
- 2\_ أهمية عدم وجود أية حواف صلبة أو مشفرة من المحتمل حدوث أضرار منها، كما يجب أن تفتح الأبواب المؤدية للملاعب المفتوحة أو المغلقة للخارج.
- 3\_ يراعي البعد التام لصنابير وخرطوم المياه وأدوات الصيانة والنظافة عن الملاعب.

**\_ قواعد الصحة العامة:**

- 1\_ يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة مع مراعاة القواعد الصحية لمصادر الشرب، الصرف الصحي المغطى، النظافة اليومية، الصيانة الدورية.
- 2\_ يجب الاهتمام بتسوية أرضيات الملاعب منعا لحدوث الإصابات.
- 3\_ الاهتمام بالتهوية والإضاءة لكل الملاعب المفتوحة والمغطاة ودورات المياه والحمامات وحجرات خلع الملابس وغرف التدليك.<sup>1</sup>
4. **الإشراف:** يجب مراعاة سهولة الاتصال بين أماكن الإشراف وجميع الملاعب وأماكن النشاط في المنشأة، وأن تكون واجهتها من الزجاج ومظلة مباشرة على الملاعب بما يضمن تتبع الإشراف المستمر عليها.<sup>2</sup>

5. **الاستغلال الأمثل:** يجب الاستفادة ما أمكن من المنشأة حيث مساحة الموقع تنقسم إلى أكثر من ملعب مع استخدام أجود الخدمات في إنشاء الملعب، وخاصة الأرضيات حتى تتحمل الضغط المستمر عليها، بما يضمن أداء حركي المناسب والأمني للاعبين.

**\_ الناحية الجمالية:** يجب مراعاة الناحية الجمالية عند تصميم المنشآت الرياضية من حيث جمال الشكل والمظهر والذوق والمساحات الخضراء المتنوعة والزهور والنافورات...الخ.

**\_ الجوانب الاقتصادية:** يجب أن لا تكون الجوانب الاقتصادية معوقا يعقد أهمية المنشأة، لذلك يجب تخصيص ميزانية مخصصة لإقامة المنشأة مع وضع خطة محكمة لاستكمال العمل على مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة السابقة لها.

**\_ توسيع الموقع مستقبلا:** إن عملية التوسيع في المنشآت أو تطويرها مستقبلا أمر وارد لذلك يجب أن يقدر المهندسون مراعاة ذلك بحيث يمكن تعديل الملاعب وتوسيع في المنشأة فيها بإضافة مساحات جديدة أو زيادة عدد الطوابق الرئيسية للمبنى، بما يمكنهم من إجرائها إذا لزم الأمر لذلك.

**(3)\_ توفير العتاد والمنشآت الرياضية:**

تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة التراب الوطني بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية، وهذا نظرا لعدم التوفر الكلي للسوق الوطنية على تلك الأخيرة ويمكن إرجاع هذا النقص إلى عاملين أساسيين هما:

**\_ غياب صناعة وطنية للمعدات والتجهيزات الرياضية.**

**\_ انخفاض الاستيراد من طرف المؤسسات التي بيدها احتكار الاستيراد والتسويق وهنا نقدم بعض الأرقام الموضحة لنسبة الانخفاض في الاستيراد. في سنة 1986 قدرت التجهيزات الرياضية المستوردة**

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم درويش، كتاب الإمكانات في التربية البدنية، دار النشر للمعارف، ص72.

<sup>2</sup> زكي منكوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص51.

بمبلغ 15.000.000 فرنك فرنسي أي ما يعادل 9.000.000 دج ويمكن إن نفسير هذا العجز بانخفاض موارد الدولة

فيمايلي عرض مجموعة من الموارد التي تنص على توفير المنشآت والتجهيزات الرياضية.  
المادة 88: تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية وبعد استشارة هيكل التنظيم والتنشيط ومصالح الترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية.

المادة 89: يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.  
ويمكن أيضا كل مجموعة اقتصادية أوإدارية انجاز منشآت رياضية تقيس الشروط.

المادة 90: تستفيد<sup>1</sup> البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية المرتفعة، وكذا المناطق السكانية الريفية، في إطار المخطط الوطني للتنمية، من تدابير خاصة تهدف لا سيما إلى ضمان انجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها، تشجع الدولة وتساند جهود الجماعات المحلية في إطار انجاز هذا النمط من المنشآت، عن طريق دعمها بمساعدة مالية.

المادة 91: يجب أن تحتوي المخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لاستقبال منشآت رياضية ويمنع تغير تخصص هذه المساحات ما عدا حالات ذات أحكام خاصة.

المادة 92: تسهر الدولة والجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة ممتلكات الهياكل القاعدية الرياضية العمومية واستثمارها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية.

المادة 93: يمكن وفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم والتنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة، أو الجماعات المحلية، لفائدة هيكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ولفائدة كل هيئة أو مؤسسة محدثة لهذا الغرض.

المادة 94: تسهر الدولة والجماعات المحلية المساهمة في الاتحادات الرياضية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية المقترحة للجمهور.

تحدد إجراءات المصادقة والمقاييس الخصوصية وكيفيات تطبيقها عن طريق التنظيم.

المادة 95: يمكن للأشخاص الطبيعيين والمعنيين بالقانون العام والخاص، في إطار التشريع الساري المفعول إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية، يهدف إلى تكثيف أشكال الممارسات الرياضية الوطنية.

تحدد شروط إنشاء واستغلال المنشآت الرياضية المذكورة في هذه المادة عن طريق التنظيم.

<sup>1</sup> \_ الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، أيام 22-23 ديسمبر 1993، ص153.

المادة 96: يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات والمنشآت الرياضية والعمومية وكذا تغيير تخصصها لرخصة الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشترط تعويضها بمنشأة معادلة في نفس الناحية.<sup>1</sup>

المادة 97: تحت الدولة على إحداث صناعة التجهيزات والعتاد الرياضي وتشجيعها ضمانا لترقية الممارسات البدنية والرياضة مجانيا:

- لرياضة النخبة والمستوى العالي.
- لتربية البدنية والرياضية في أوساط ما قبل المدرسي والجامعي لهم الأولوية.
- لتنظيمات الرياضة للمعوقين والمختلين عقليا.
- للعمليات وتكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

#### ➤ الباب الخامس/ التمويل:

المادة 99: تضمن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والجمعيات العمومية مسؤوليتها في:

- تمويل الأنشطة التالية: تعليم التربية البدنية والرياضية.
  - رياضة المنافسة: رياضة النخبة والمستوى العالي.
  - التكوين وتجديد التقنيات وتحسين مستوى الرياضيين والمتخصصين في التأطير.
  - عمليات الوقاية والجماعات الطبية الرياضية.
  - إنجاز المنشآت الرياضية واستثمارها وظيفيا.
  - تحقيق مخططات وبرامج للبحث في الميدان العلمي والتكنولوجي الرياضي.
- المادة 100: تضمن الدولة وضع الوسائل البشرية والعلمية والتقنية والمنشآتية والمالية الخاصة بانجاز برامج ومخططات الرياضيين والنخب المؤهلة لتمثيل الوطن في المنافسات ذات المستوى الدولي والعلمي.

يؤول التكفل برياضة النخبة ذات المستوى العالي إلى الدولة والجماعات المحلية بمساهمة الاتحاديات الرياضية الوطنية المعينة واللجنة الاولمبية.

المادة 101: تساهم الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة في تمويل الممارسة البدنية والرياضية المنظمة لفائدة العمال وتحمي حقوقهم في إطار الخدمات الاجتماعية طبقا للتنظيم أو التشريع المعمول به.

<sup>1</sup> المواد (88\_89\_90\_91\_91\_93\_94\_95\_96\_97\_98) من الجلسات الوطنية لرياضة ،بقصر الأمم نادي الصنوبر البحري، أيام 22/21 ديسمبر 1993.

المادة 102: يمكن للمتعاملين والخواص التدخل فيما يخص تمويل عمليات الدعم وترقية ورعاية ممارسات البدنية والرياضية. يضبط الحد الأقصى للمبالغ المخصصة للممارسات الرياضية ورعايتها التي تقبل خصمها وتحديد الربع الخاضع لضريبة طبقا لتشريع المعمول به.

المادة 103: يسند تسويق مواقع الإشهار الموجودة داخل المنشأة الرياضية وكذا الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، خلال المنافسات المنظمة في التراب الوطني أو على مستوى تمثيل الوطني في الخارج حسب طبيعة المنافسة كما يلي: الجمعيات الرياضية الوطنية، اللجنة الوطنية الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الرابطة الرياضية، النوادي الرياضية.

المادة 104: تؤل ملكية كل الحقوق الأخرى الناجمة عن العروض الرياضية.<sup>1</sup>

#### 4\_ صيانة المنشآت الرياضية:

تتأط مهمة صيانة المنشآت الرياضية لمؤسسات القاعدة أي الجماعات المحلية طبقا لمبادئ اللامركزية ومن جهة أخرى حتى يتسنى الحفاظ على التراث الرياضي، فلا يمكن أن تستخدم أي منشأة رياضية لغير الأغراض التي خصصت لها من البداية دون موافقة الوزارة المكلفة بالرياضية، وحسب المادة رقم 60 من قانون التربية البدنية: " يمكن أن تكون المنشآت الرياضية غير التي تكتسي طابعا أولمبيا أو تتبع مؤسسات التعليم والتكوين والوحدات الاقتصادية والإدارية موضوع تنازلات لفائدة البلديات التي تتكفل بصيانتها وتسييرها طبقا للنظام الجاري به العمل".<sup>2</sup>

#### 5\_ استعمال المنشآت الرياضية العمومية:

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية، وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية. يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية، ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي مرتبة على الشكل التالي:

#### أولاً\_ استعمال المنشآت الرياضية من أجل المنافسات:

1\_ التظاهرات الرياضية الدولية.

2\_ البطولات الوطنية المدنية، المدرسية، الجامعية، العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف للسياسية رياضية.

3\_ مهرجان الرياضة الشعبية والرياضة التقليدية الجزائرية.

<sup>1</sup> المواد(99\_100\_101\_102\_103\_104) من الباب الخامس " التمويل" من الجلسات الوطنية الرياضية بقصر الأمم، نادي الصنوبر، أيام 22/21 ديسمبر 1993.

<sup>2</sup> قانون التربية البدنية والرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396 المرقم 81، 76 الباب الرابع، ص 47.

4\_ لقاءات الرياضة الجهوية بين الفرق الجهوية والشرقية للرياضات الجامعية والتجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.

5\_ لقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية وتنظيم التجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.

6\_ اللقاءات الرياضية المحلية التي تجمع فرق داخل الولاية.

7\_ يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي.

8\_ نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز التنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

### ثانياً\_ استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

1\_ الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في اليوم.

2\_ الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في تدريب حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهكذا في كل أسبوع.

3\_ المدارس الرياضية التي تحوي الموهوبين في الميدان لرياضي في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين أسبوعين تدوم كل حصة حوالي ساعة أو نصف ساعة.

4\_ مؤسسة تربية، جامعية، أو وحدة عسكرية لا تحتوي منشآت رياضية يسمح لها احتضان حصص التعليم والتربية البدنية والرياضية وهذه الحصص يجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال.

5\_ الجمعيات الرياضية المحلية.

### ثالثاً\_ استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات المبرمجة في الولاية، حصص التربية العلمية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة.

هذه كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحظائر المتعددة الرياضات، بداء بالاستعمال من أجل التنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية، سواء كانت فرقا رياضية عادية أو حتى مدرسية أو جامعية أو عسكرية، ويتم تحديد كذلك في هذا العنصر أوقات التدريبات حسب الأولويات، كذلك تخصيص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات الخاصة بالرياضة.



**(6) النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية العمومية:**

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة، لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة في المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلا الحد من اللامركزية.

المادة 89 من الأمر 95\_09: المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها، يعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى، حيث تنص على انه يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين والمنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية. ويمكن أيضا لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشأة رياضية بنفس الشروط.

نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة إن حدود الرياضية تتوقف بحدود انتشار هذه المنشأة عبر مختلف المناطق السكنية التي يوجد من يرغب فيها مزاوله نشاط رياضي لهذا يمكن أن يتحقق مفهوم التنمية للممارسة الرياضية بصفة حقيقية. ومن خلال ما جاء في نفس المادة السابقة، تشترط الدولة الجزائرية أن تكون هذه المنشأة الرياضية مسخرة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين من أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس، كذلك جهود الدولة التي تتجه إلى التكثيف من المنشأة الرياضية حيث أعطت الضوء الأخضر لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بانجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس التي ذكرت في هذه المادة.

**(7) نظرة عامة حول نمط تسيير العمومية المنشآت الرياضية في الجزائر:**

تمثل المنشآت الولائية المحولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحظائر المتعددة الرياضات هي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير ممارسة رياضية التنافسية والجماهيرية، المدرسية، الجامعية، بالإضافة أيضا إلى الهيئات العسكرية وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة لممارسة رياضة كرة القدم في القاعات متعددة الرياضات.

هذا هو المشكل الذي يمكن أن يكون عليه أغلب المنشآت الرياضية المتواجدة بكافة التراب الوطني.

نأخذ مثلا حول نظام تسيير المنشآت الرياضية وليكن المركب الرياضي المتعدد الرياضات للولايات، وسنحاول أن نستخلص أهم الجوانب المتعلقة بتسيير هذه المنشآت الرياضية.

**➤ النظام الداخلي والإداري للمنشأة للحظائر المتعددة الرياضات:**

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدة وحدات وأقسام، إن القسم هو بناء من القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب، ويسير هذا القسم من طرف

رئيس القسم، أما الوحدة فهي هيئة مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية، تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة.<sup>1</sup>

وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما:

- 1\_ قسم الإدارة والمالية، مكلف بتسيير الموارد المالية للمكتب.
- 2\_ القسم التقني المكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات.<sup>2</sup>

### ➤ التنظيم المالي للحظائر متعددة الرياضات:

نحاول في هذا العنصر تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأموال اللازمة من أجل تسيير الحظائر المتعددة الرياضات، وقبل التطرق إلى ذلك نشير إلا أن المحاسبة المهيكلة والشكل وان مستعملي الأموال يلتقون مع رجل محاسب الذي يمارس مهامه وفق القانون بكل قوة، أما أموال ميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون من مايلي:

عن طريق المداخل:

أولاً\_ مداخل عادية:

\_ نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية ثقافية تنظم في هذه المرافق الرياضية التي لا تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.  
الأموال المخصصة للتجهيز لعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية عن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ثانياً\_ مداخل غير عادية:

ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بإضافة إلى النفقات الضرورية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من طرف إدارة المكتب.

إذا هذه هي كل العناصر المكونة لميزانية والأموال التي تعتمد عليها المركبات متعددة الرياضات من أجل تسيير هذه المنشآت حتى تبقى في خدمة مصالح الرياضة الجزائرية بمختلف أشكالها وأصنافها ونلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بإضافة إلى تقديم مساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77-77 (06 أوت 1977) المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات، المادة 03، ص32.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77-77 (06 أوت 1977) المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات، المادة 6-7، ص32.

## (8) \_ نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها:

## \_ وضعية المنشآت الرياضية العمومية:

من خلال نمط التسيير الذي يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة فإن مجال التجهيزات والصيانة يعرف صعوبات ضخمة وعديدة ويمكن إدراج الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع في النقاط التالية:

- زاد نقص مساعدة الدولة في تدهور عملية تسيير الذي كان قد نتج عنه ارتفاع في تكاليف استعمال الأجهزة ( الطاقة، الكهرباء والماء).
- نسبة الضرائب أدت إلى نقص إيرادات في المنشآت الرياضية.

نتج عن مجموع هذه العناصر تدهور كبير في حالة المنشآت الرياضية وكذا التجهيزات، وما زاد من تفاقمها غياب الصيانة في هذه التجهيزات.<sup>1</sup>

## \_ الاقتراحات:

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع الإيرادات.
  - إعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
  - الإلحاح على ضرورة تقديم مساعدات الإيرادات من طرف الدولة والسلطات العمومية.
  - الالتزام بعمليات الترميم والصيانة لمجموع التجهيزات الرياضية.
  - ترقية وعرض مختلف الممارسات الرياضية خصوصا رياضة كرة القدم.
- توفير العتاد وتجهيزات الرياضية: تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة ولايات الوطن بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية وهذا نظرا لعدم التوفر الكلي لسوق الوطنية على تلك الأخيرة ويمكن إرجاع هذا المركز إلى عاملين رئيسيين هما:

## \_ غياب صناعة وطنية في المعدات والتجهيزات الرياضية

\_ انخفاض الاستيراد من طرف المؤسسات التي بيدها احتكار الاستيراد والتصدير وهنا نقدم بعض الأرقام موضحة بنسبة الانخفاض في الاستيراد في سنة 1986 قدرت التجهيزات الرياضية المستوردة بمبلغ 15.000.000 فرنك فرنسي أي بمبلغ 67.000.000 دج ، وفي سنة 1993 قدرت بمبلغ 2.000.000 فرنك فرنسي أي ما يعادل 9.000.000 دج ويمكن أن نفسر هذا العجز لانخفاض موارد الدولة.<sup>(2)</sup> ويمكن القيام ببعض الأعمال من اجل التخفيض من هذا العجز الذي يعتبر عامل التوقف لتنمية التطبيق الرياضي وهي:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 6\_7 ، المرجع السابق.

<sup>2</sup> كتاب الجلسات الوطنية، رياضة قصر الأمم، أيام 21\_22 ديسمبر 1993، ص153.

إعادة اتفاقية بين وزارة الشباب والرياضة ووزارة الاقتصاد خصوصا الجمارك من اجل تشجيع استيراد الموارد والتجهيزات الرياضية.

تشجيع إنشاء شركات مختلفة، مع نظام جمركي اعلي مستوى.

الترخيص بالاستيراد العتاد الرياضي، وتخفيض الرسوم الجمركية.

حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب والرياضة، الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي.

### التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر:

لقد أصبحت بعض المنشآت الرياضية في الجزائر تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها ونحن لهذا السبب نحاول توضيح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي لسنة المعدل والمتمم للأمر المتضمن أحداث المركب الاولمبي، حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الاولمبي الذي يدعى في صلب النص، المركب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المالية والاستقلال المالي.<sup>1</sup>

### ➤ الإمكانيات في التربية الرياضية:

**مفهوم الإمكانيات:** إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط وعناصر التخطيط هو الإمكانيات وهي تحديد العناصر المطلوبة التي وظيفتها تحقيق التخطيط، من حيث الكم والنوع (الكمية المطلوبة ونوعيتها) وهي مادية أو بشرية.

### \_الإمكانيات المادية: كل المواد المستعملة من:

أجهزة ومعدات.

الأموال.

**1\_المواد المستخدمة:** إن أي مادة تستخدم لتحول إلى منتج يخالف الشكل البياني الذي كانت عليه أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في حياته، فالمستخدم من المواد في الإمكانيات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات كتحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

**2-الأجهزة والمعدات:** الأدوات، الأجهزة الرياضية، المنشآت، الملاعب وكافة التجهيزات الرياضية.

وهي كافة التسهيلات المانحة للإعداد والمساعدة على التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته للارتفاع بمستواها الفني والبدني.

**3\_الأموال:** الأموال اللازمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى.

<sup>1</sup> كتاب الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، أيام 21\_22 ديسمبر 1993، ص153.

وبدونها أو بقصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية.

**\_ الإمكانات البشرية:** وهي العاملون والمنفذون والفنيون.<sup>1</sup>

**1\_ العاملون:** جميع المستويات الإدارية المختلفة بدءا من المخططين وحتى الإداريين والحكام وهم كافة العاملين لتحقيق الأهداف التي يخطط لها، فمستويات الإدارة العليا هي المسؤولة عن التخطيط الشامل للأهداف العليا والفلسفة العامة للمجال الرياضي.

أما مستويات الإدارة الوسطى وهي المسؤولة عن الإشراف والتنفيذ ثم الإدارة البدنية، التي تقوم بالتنفيذ حسب الخطط الموضوعية، لكل قطاع حسب حاجته وتتضمن هذه الفئات الإدارية المتنوعة التي يحتاج إليها المجال، من مساعدي الإداريين المختلفة كذلك من مسيري النشاط وهم الحكام.

**2\_ المنفذون:** وهم المديرون الذين يقومون بتنفيذ الخطط الموضوعية من تعليم وتدريب وإعداد الفرق المختلفة.

**3\_ الفنيون:** المختصون في المجالات المختلفة مثل الطب وعمال الصيانة للأجهزة الرياضية المختلفة.

وعلى كل فرد أن يخطط لمجال معين أن يكون على علم بما يجب أن تكون عليه الإمكانات الضرورية والمطلوبة توظيفها ليتمكن له انجاز ما خطط له وتحقيق الأهداف المرجوة من هذا التخطيط.

❖ **نبذة تاريخية عن المرافق الرياضية:**

يمكننا تعيين تاريخ تصميم المرافق الرياضية التي شيدت للرياضة بصفة خاصة، المكشوفة منها والمغطاة، إذا رجعنا إلى الوراثة لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق، ومما لا شك فيه أن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ.

**الهندسة المعمارية اليونانية:** تشتمل الهندسة المعمارية اليونانية على القاعدة العامة وإستاد الرياضي مخصصا لسباق الخيل والمصارعة الرياضية.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المقصود: حسن احمد الشافعي (المؤسسة العلمية للإدارة الرياضية والتخطيط في المجال الرياضي)، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، الإسكندرية مصر، سنة 1999، ص 41.

**الإستاد الرياضي:** كان عبارة عن مضمار للسباقات الجري، حيث تم إقامة في المدة التي تجرى لها هذه الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامة مختلف المسابقات الرياضية، لقد كان إحدى طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم مما جعله كنقطة يرتب، أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 60 قدم

كان يتم تخطيط الإستاد الرياضي في بعض الأحيان بنمطه طويلة من القماش على جانب التل كما هو الحال في اولمبيا وطنية وفي أحيان أخرى كان يتم تشييده عام 160 بعد الميلاد بمعرفة هيرودوس تيكاس ويعتقد أن هذه الإستاد له مدرجات تتسع لـ 50000 متفرج وقد أعيد بناء الإستاد مرة أخرى كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية سنة 1896.<sup>1</sup>

**مضمار السباق:** يشبه مضمار السباق الإستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل، لقد كان المضمار النموذج الأصلي للسرك الرماني حيث ورد وصف السباق العجلات ذات أربع خيول قديما في أوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرين حيث كانت تقام سباقات مشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية.

**صالة الألعاب اليونانية:** تشبه مثيلاتها في اولمبيا الفيوس ورجا موت وهي عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشمل على ملاعب الرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.

الهندسة المعمارية الرومانية: تشمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على :

**الساحة العامة:** وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين كأنها عبارة عن مكان رئيسي غير مغطى يستخدم كمكان للاجتماعات كالسوق أو مكان لإقامة الحفلات، تم تأسيس الساحة العامة باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل وإقامة المسابفان، ولقد تجمعت المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابر والحمامات العمومية والمدرجات والسرك.<sup>2</sup>

**الحمامات العمومية/ أو الحمامات البلاطية العمومية للإمبراطورية الرومانية:**

من المحتمل قدم تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصلات الرياضية اليونانية أو من تصوير بالزية أو حتى من أطلالهم ومن عادات عامة الرومان المحيون للبهجة والسرور، لكن الحمامات العمومية لم تكن من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز لتتقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة،

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المقصود، المرجع السابق، ص31.

<sup>2</sup> عبد المجيد شريف، التخطيط في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص77.

كما أنها تستخدم للتلاقي الأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات. ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والمخازن.

تتكون الحمامات العمومية في العادة من ثلاثة أجهزة رئيسية:

-**الهيكل الرئيسي:** يجمع الناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة، كما تتضمن هذه المنطقة، منطقة للعب الكرة ومكتبة ومسبح صغير. مكتبة ومسرح صغير:

\_ **مساحة مفتوحة واسعة:** وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه التي تحيط بالهيكل الرئيسي كذلك الأشجار المزروعة، وقد استخدم جزء منها كإستاد به مدرجات مرتفعة على أحد الجوانب أعدت للمتفرجين، ولقد أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مثل المصارعة، السباقات، القفز والملاكمة.

وتوجد شقق على شكل طوق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقيمون بإدارة المنشأة.

\_ **المدرجات:** وهي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة، ويمكننا اعتبار المدرج البيضوي الشكل بما فيه من صفوف المدرجات على أنه مجمع مكون من مسرحين، وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين من قاعة اجتماع حول المدرج البيضوي الشكل.

\_ **مدرج روما القديم:** هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة، لتواجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء نظراً لأنهم قاموا بتشييد المدرج بكامله فوق الأرض بدلاً من تجريفهم الأرض لتشييد قاعة الاستماع كما فعل اليونان الأوائل، وهنا ظهر حل جديد تماماً جعل الأمر ممكن وذلك باختراع الأسمنت المسلح واستخدامه.<sup>1</sup>

ويعتبر البناء بصفة خاصة ومميزة لجميع الاجتهادات الحديثة يشبه السرك الروماني في تصميمه سباق مضمار الخيل لدى اليونانيين ، حيث اشتق هذا التصميم من الإستاد اليوناني، يتسع السرك الروماني لإقامة سباقات الخيل وسباقات العربات التي تجرها الخيول.

وكما نرى فإن الإستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق المصممة بصفة خاصة، أصبحت جزءاً من تاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 عام، لقد طرأ تغير طفيف من إستاد من ناحية التشييد قام به اليونانيون والرومان الأولون، وذلك منذ أن قاموا بتطويره أول مرة، إن أوجه التشابه واضحة بين الإستاد وما نراه في الوقت الحاضر.

إن التغيرات الفصلية الوصيدة التي طرأت على الإستاد تمت في السنوات الخيرة التي ظهرت في القبابات الضخمة وبعد ذلك أول إستاد مغطية ملحقة به منشآت صممت لتكون ذات تهوية جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المجيد شريف، المرجع السابق، ص32.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص35.

**(9) دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية:**

إن سياسة الدولة تجاه شبابها تعتبرهم امن رأس مال الأمة وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل ممارسة الرياضة البدنية بصفقتها عاملا من عوامل تجنيد الإنسان لمصادره الطاقوية، لذا فإن الدولة الجزائرية سعت إلا توفير هذا العامل من عوامل لكافة الشعب الجزائري وذلك من خلال إنشاء المبادئ والمرافق الخاصة بكل ممارسة والنشاطات الرياضية بمختلف أشكالها وأوصافها فقد جاء في الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 177\_77 06 أوت 1977 المتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر متعددة الرياضات في مايلي:<sup>1</sup>

1\_ المساهمة في رفع مستوى التربية البدنية الرياضية لتكوين الشباب بإدخال الظروف الأساسية لأجل التفتح الشامل والتام حول الممارسة الرياضية.

2\_ العمل على اتصال الروح الرياضية وذلك لمساعدة العدد الكبير من المواطنين على ممارسة نشاطات البدنية والرياضية.

بالنظر إلى لهذه الأهداف فإن دور هذه الحظائر متعددة الرياضات مكلفة ب:

\_ ضمان التهيئة والتسيير والصيانة لمجموعة المرافق الرياضية وكل إرث في هذه الحظائر.

\_ الضمان والتعاون مع جميع دور الشباب والرياضة في الولاية للتربية والثقافة للمجلس التنفيذي لولاية والسلطات الجامعية والعسكرية.

✓ المنافسة الرياضية المحلية والوطنية والدولية.

✓ التعليم والتربية البدنية والرياضية للمؤسسات الدراسية الجامعية والعسكرية.

✓ لتكوين الإطارات الرئيسية من اجل خدمة الحركة الرياضية على مستوى كل ولاية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية في المرسوم رقم 177\_77 (06 أوت 1977) .

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ووزارة الشباب والرياضية الأمر رقم 177-77 (06 أوت 1977) والمتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر متعددة الرياضات، المادة 03.



## خلاصة:

إذا من خلال هذا العرض الذي يتمحور حول العتاد المنشآت الرياضية والتي تناولنا فيه بناء وتهيئة المنشآت الرياضية، ثم استعمال هذه المنشآت وأخيرا الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية واستعمالها في بلادنا يقوم على أساس نظام قانوني متخصص كما اتضح لنا كذلك هنا مجموعة من الشروط يجب مراعاتها عند تخطيط هذه المنشآت، هذا إلى جانب ضرورة وجود هيئة مكلفة بصيانة هذه المنشآت، ويبقى أن نشير في الفصل القادم إلى المؤسسات التعليمية .

**1- الدراسة الاستطلاعية:****1-1- المجال المكاني والزمني:****أ- المجال المكاني:**

تم اختيار المركب الجوارى ببلدية سيدي خالد لولاية بسكرة كمجال لدراستنا، حيث تم توزيع 20 استمارة استيعابية على مختلف موظفي المركب.

**1- تعريف بالمركب الرياضي**

ويعتبر المركب الرياضي مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق البلدية كتنظيم دورات في مختلف الرياضات، ويعتمد المركب في نشاطها

كما يتركز أساس نشاط المركب الرياضي في متابعة النوادي الرياضية، وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموما والمتابعة الميدانية لها.

**2- مهام المركب الرياضي:**

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وفضاءاتهم للتغيير والتنشيط ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتدريب وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجموعية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به.

**ب - المجال الزمني:**

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية مركب الجوارى ابتداء من التاريخ 2018/04/03 إلى 2018/05/03 إذ دامت شهرا كاملا، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك وزعنا الاستبيان بتاريخ 2018/05/07 وتم استرجاعه بعد 3 أيام أي في 2018/05/10.

## 1-2- الشروط العلمية للأداة:

### 1- صدق الاستبيان:

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل للظاهرة التي وضع لقياسها. ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث انه من شروط تحديد صلاحية الاختبار<sup>1</sup>.

ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه<sup>2</sup>. وكما يذكر الطريري (1997) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة، وهذا يعني أننا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها، فالصدق إذا تعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة ولهذا فهو يعتبر من أهم الخصائص المقاييس الجيد على الإطلاق<sup>3</sup>. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة. والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وتعديلها. وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر وكذلك إعادة ترتيبها وفق آراء المحكمين دائما.

### 1-3- ضبط متغيرات الدراسة:

#### 1-3-1- تعريف المتغير المستقل:

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

<sup>1</sup> محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 224.

<sup>2</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة: أسس البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002، ص167

<sup>3</sup> سعيد حسن آل عبد الفتاح: مدى اختلاف الخصائص السيكمترية لأداة القياس في ضوء تغاير عدد بدائل الاستجابة والمرحلة الدراسية -دراسة حالة مقياس ليكرت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية، 2003، ص13.

وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو دور التدريب بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي. (المتغير المستقل: التدريب).

### 1-3-2- تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة<sup>1</sup>.

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي)

### 1-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

#### 1-4-1- تعريف العينة:

"ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة"<sup>2</sup>، وبالنظر إلى ما تم توزيعه من الاستمارات الاستبائية (20 استمارة)، وما تم استرجاعه (08) منها ولذا اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة.

و تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها " هي الاختيار على أساس إعطاء فرص مكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي<sup>3</sup>، وتعرف كذلك بأنها العينة التي تكون فيها تكافؤ فرص الاختيار لكل أفراد مجتمع البحث<sup>4</sup>،

وكما أن اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة بدون تكرار حيث يجب تجسيد عامل تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع البحثي<sup>5</sup>.

### 2- المنهج الدراسة:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص134.

<sup>2</sup> محمد حسن علاوي وأسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، مرجع سابق، ص 134

<sup>3</sup> عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ، بن عكنون ، الجزائر ، 1999 ، ص64.

<sup>4</sup> فضيل دليو : أسس البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر ، ص 49

<sup>5</sup> فضيل دليو ، علي غربي : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قنطينة ، الجزائر ، 1999 ، ص

فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر<sup>2</sup>. وتم إتباع الخطوات التالية:

- 1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- 2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

### 3- أدوات البحث:

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص<sup>3</sup>. وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية<sup>4</sup>.

وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم وضعها في الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها

وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق<sup>5</sup>.

ويعرف كذلك عل انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب<sup>6</sup>.

### 4- المعالجة الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

<sup>1</sup> بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 59.

<sup>2</sup> عالي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997، ص 592.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 185.

<sup>4</sup> يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص 210.

<sup>5</sup> فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.

<sup>6</sup> غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 314.

### 3-1- النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية.  
طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات  $\times 100$  / عدد العينة.

ع ← %100

ت ← س %

س = ت  $\times 100$  / ع.

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية<sup>1</sup>.

### 4- حدود الدراسة: اشتمل بحثنا الحدود التالية:

4-1- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من المركب الجوّاري الرياضي ببلدية

سيدي خالد

4-2- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2017/2018 ابتداءً من الوقت

الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 18/ماي/2018.

4-3- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى المركب الجوّاري الرياضي ببلدية سيدي خالد

<sup>1</sup> محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003، ص

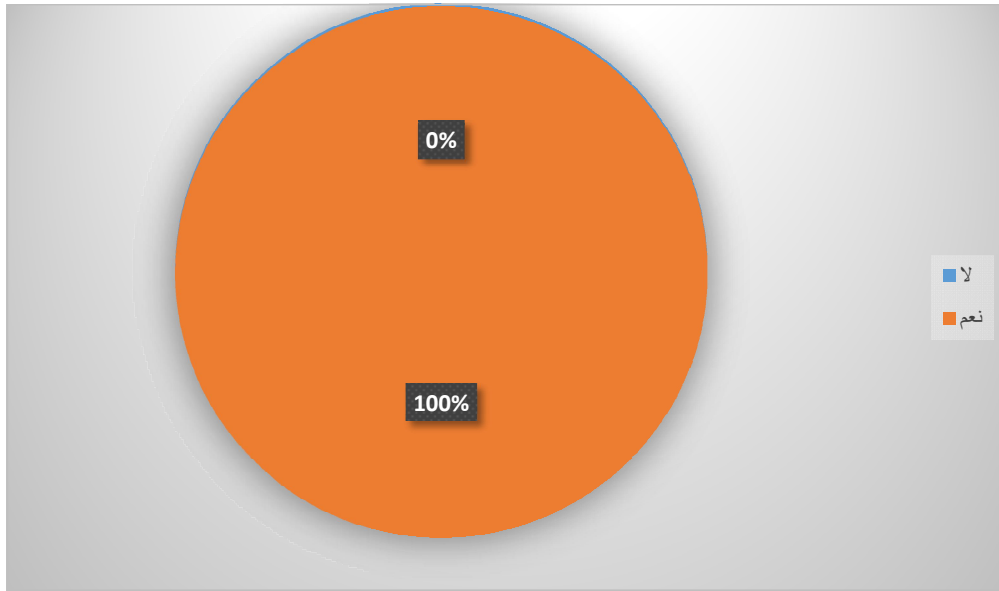
## 1- تحليل النتائج:

## • المحور خاص بالمعلومات الشخصية

## 1- الجنس

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	08	نكر
00	00	أنثى
100	08	المجموع

الجدول رقم 01: يوضح توزيع العمال بالنسبة للجنس



الشكل رقم 07: يمثل توزيع العمال بالنسبة للجنس

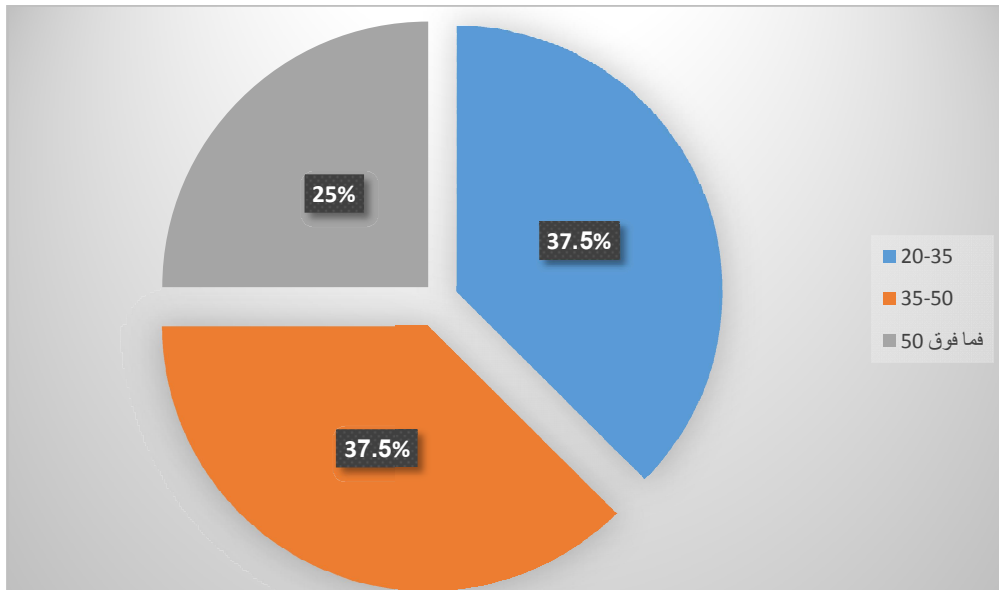
## • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور طاغية وتحتل المرتبة الأولى بنسبة 100% وقد يكون هذا راجع إما للظرف الشخصية للإناث ونعي بذلك عدم مقدرتها على أداء عملها في هذا المكان أو العادات والتقاليد التي مازال متمسكا بها سكان المدينة.

2- السن

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
37.5	03	35-20
37.5	03	50-35
25	02	50 فما فوق
100	08	المجموع

الجدول رقم 02: يوضح توزيع العمال حول السن



الشكل رقم 08 : يمثل توزيع العمال حول السن

• تحليل ومناقشة نتائج الجدول

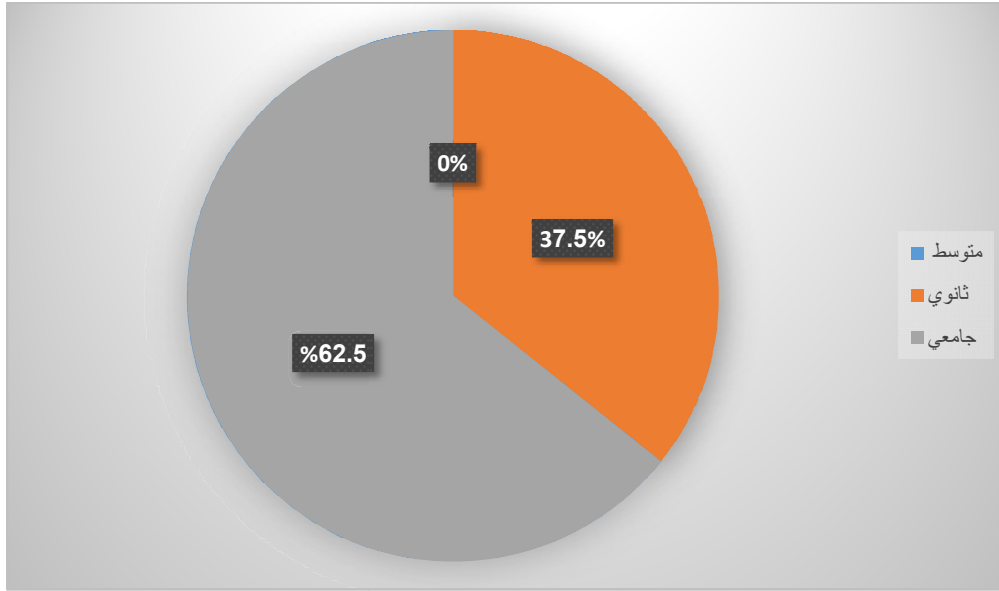
من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية من 20-35 سنة والفئة العمرية من 35-50 سنة قد تساوى في النسبة 37.5% وهذا يبين أن النسبة الطاغية هنا هي الشباب وهذا دليل جيد على الاجتهاد والرغبة في العمل أما الفئة العمرية ما فوق 50 سنة فقد جاءت هي الأخيرة بنسبة 25% .



## 3- المستوى الدراسي

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
00	00	متوسط
37.5	03	ثانوي
62.5	05	جامعي
100	08	المجموع

الجدول رقم 03: يوضح المستوى الدراسي الخاص بالعمال



الشكل رقم 09: يمثل المستوى الدراسي الخاص بالعمال

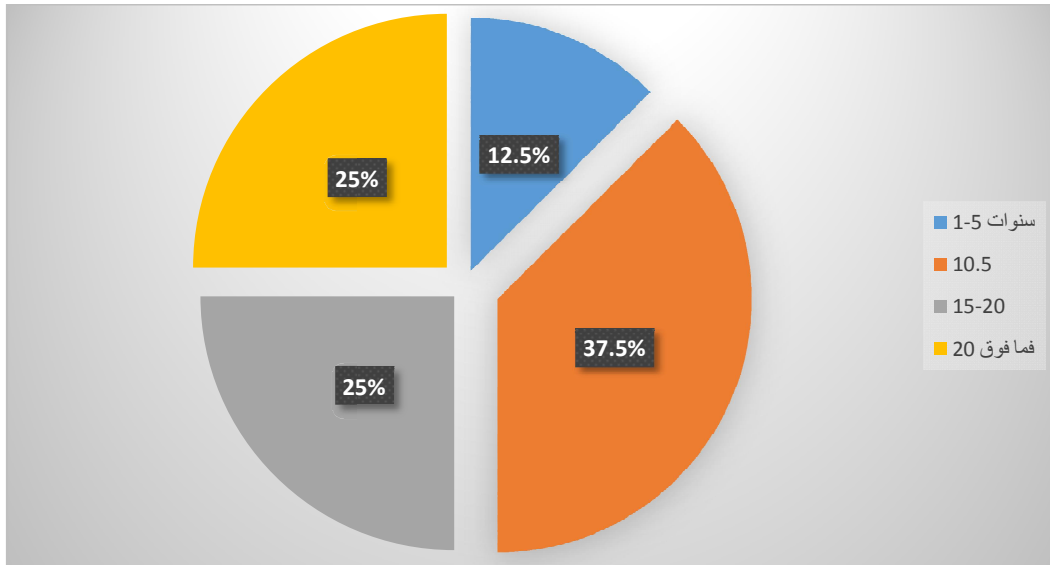
## • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 62.5% هي تمثل الأغلبية والتي تبين أن جل العمال ذا مستوى دراسي عال ويظهر ذلك فانهم خرجي الجامعات أما بالنسبة العمال ذا مستوى الثانوي فكانت نسبتهم 37.5% ومع ذلك فلهم مؤهلات لا بأس بها ، أما العمال ذا مستوى متوسط فقد كانت نسبتهم منعدمة وهنا نلاحظ الفرق في العمل بين عامل ذو مستوى وثقافة وبين عامل لا يحمل أي شهادة مستوى.

## 4- سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
12.5	01	5-1 سنوات
37.5	03	10-5
25	02	20-15
25	02	20 فما فوق
100	08	المجموع

الجدول رقم 04: يوضح سنوات الخبرة بالنسبة للعمال



الشكل رقم 10: يمثل سنوات الخبرة بالنسبة للعمال

## • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

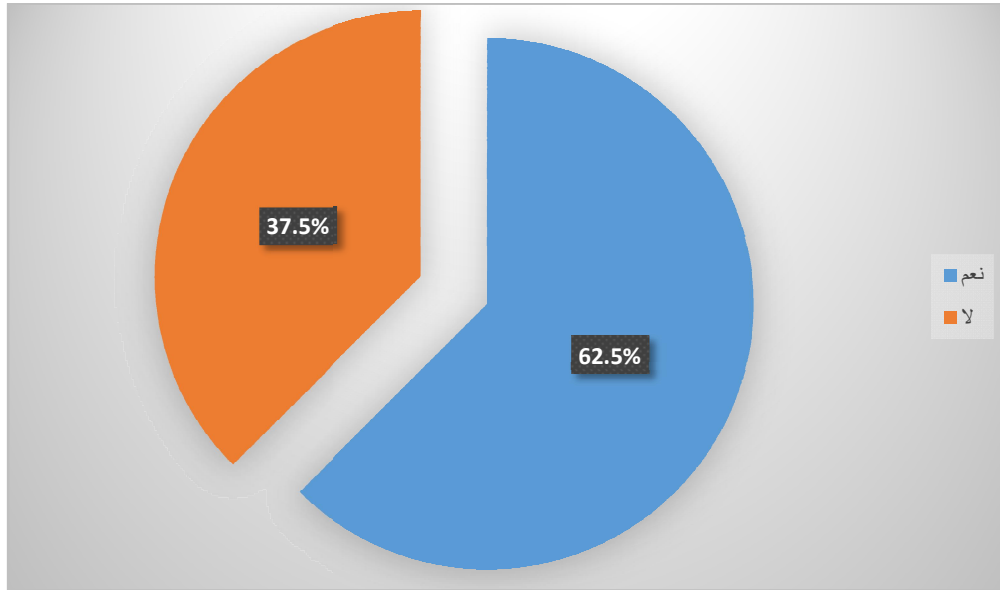
من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 37.5% والتي تمثل العمال التي لديهم سنوات خبرة ما بين 10-5 سنة وجاء بعدها على التوالي العمال ذوي الخبرة من 20-15 والعمال ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 25% أما العمل ذوي الخبرة 5-1 سنوات فكانت هي الأقلية بنسبة 12.5% وهذا يدل على الكفاءة العالية في الأداء التي نلاحظها في العمال.

• المحور الأول: الرقابة والأداء الإداري

1- السؤال رقم 01: هل الرقابة تساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسساتكم؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
62.5	05	نعم
37.5	03	لا
100	08	المجموع

الجدول رقم 05: يوضح مساعدة الرقابة على تطوير الفكر الإداري



الشكل رقم 11: يمثل مساعدة الرقابة في تطوير الفكر الإداري

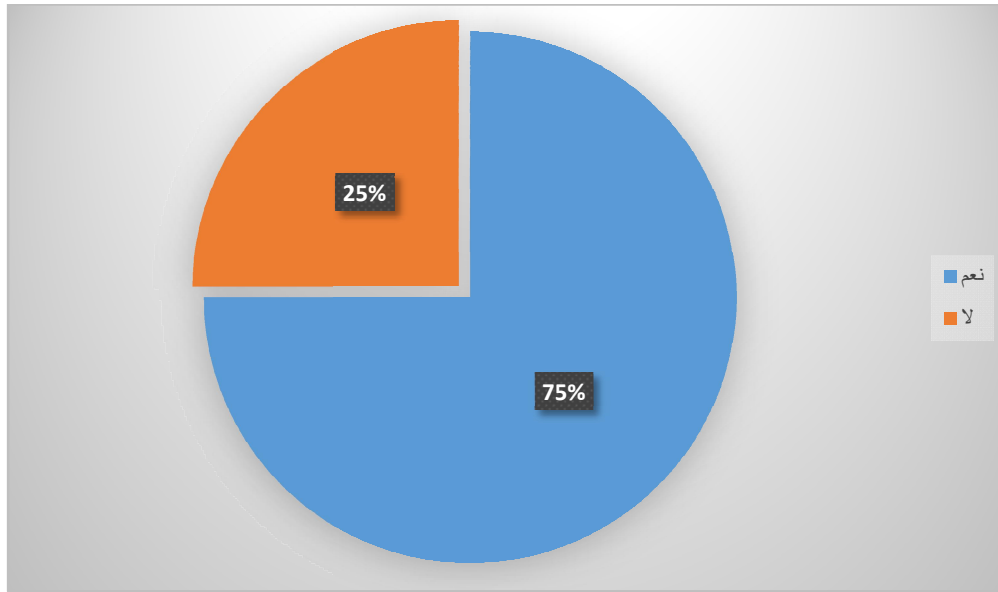
تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 62.5% من العمال أجابوا بنعم وهذا يوضح مدى مساعدة الرقابة على تطوير الفكر الإداري وتحضير ذا فائدة أكبر، أما نسبة 37.5% فقد أجابت ب "لا" والتي ترى عكس ذلك وقد يرجع ذلك إلى بعض الأسباب الخاصة بالعمال.

**السؤال رقم 02:** هل عملية الرقابة التي تقوم بها الإدارة الحالية في المؤسسة كافية لتحسين الأداء الإداري؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
75	06	نعم
25	02	لا
100	28	المجموع

**الجدول رقم 06:** يوضح كفاءة عملية الرقابة في الإدارة الحالية



**الشكل رقم 12:** يمثل كفاءة عملية الرقابة في الإدارة الحالية

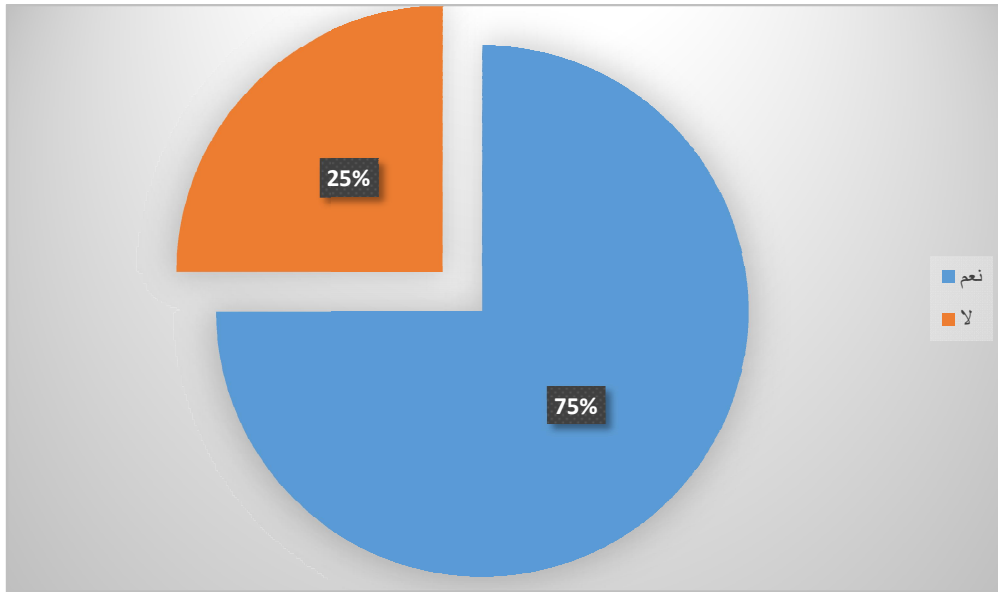
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 75% من العمال أجابوا بـ "نعم" والتي تعني أن وظيفة الرقابة التي تقوم الإدارة الحالية كافية لتحسين الأداء الإداري وهو أمر جيد أما بالنسبة للفئة التي أجابت بـ "لا" فكانت نسبتهم 25% والتي ترى عكس ذلك أي أن الإدارة الحالية لا تقوم بعملية الرقابة بأحسن وجه.

**السؤال رقم 03:** هل هناك رقابة بين مختلف المصالح الإدارية في المؤسسة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
75	06	نعم
25	02	لا
100	08	المجموع

**الجدول رقم 07:** يوضح توسع الرقابة بين مختلف المصالح الإدارية



**الشكل رقم 13:** يمثل توسع الرقابة بين مختلف المصالح الإدارية

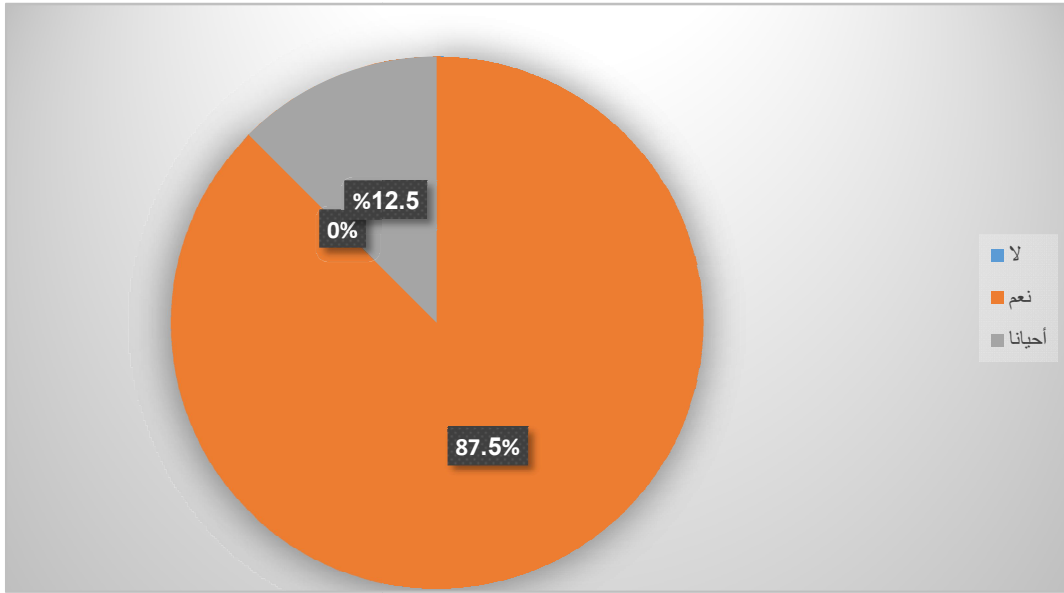
**تحليل ومناقشة نتائج الجدول**

من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 75 % تقول أن هناك رقابة بين مختلف المصالح الإدارية الخاصة بالمركب بينما ترى نسبة 25% أن هناك رقابة في مصالح وليس هناك رقابة في مصالح أخرى أو رقابة غير مشددة.

السؤال رقم 04: هل تقوم إدارة المؤسسة بالتنسيق مع العمال لتنظيم عملهم من خلال الرقابة المنظمة ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
87.5	07	نعم
00	00	لا
12.5	01	أحيانا
100	08	المجموع

الجدول رقم 08: يوضح تنسيق إدارة المؤسسة مع العمال



الشكل رقم 14: يمثل تنسيق إدارة المؤسسة مع العمال

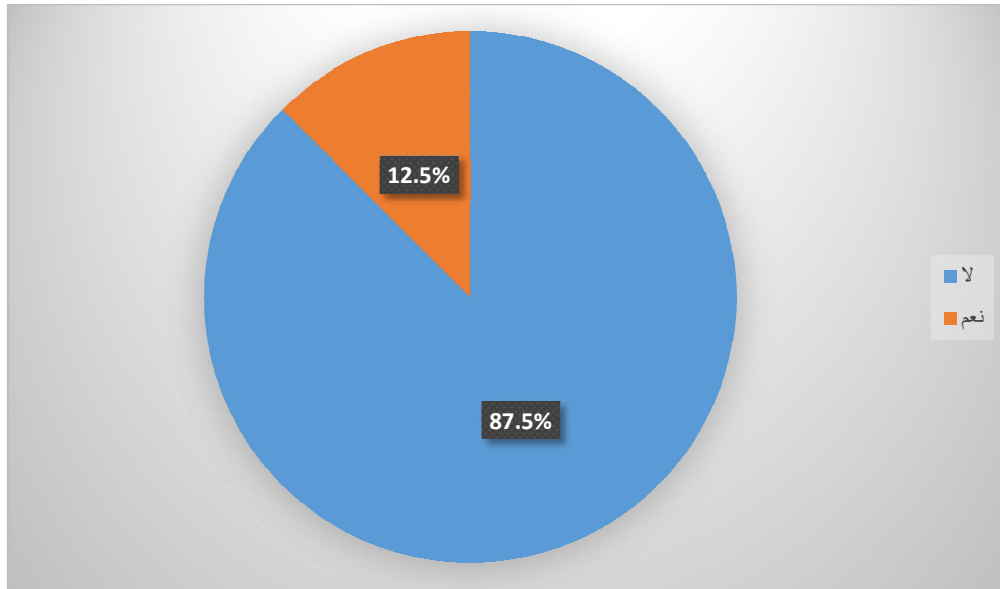
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أن نسبة 87.5% من العمال أجابوا بـ "نعم" أي أن تنسيق بين الغدارة والعمال من خلال عملية الرقابة منظمة ومنسقة جيدا وذلك يساعد على تزويد العمال بالقدر الكافي من المعلومات التي قد تطرأ على الصعيد، أما نسبة 12.5 % فقد أجابت بـ "أحيانا" وترى هذه الفئة أن الإدارة تنسق أحيانا وأحيانا لا أما من أجابوا بـ "لا" فكانت نسبتهم منعدمة.

**السؤال رقم 05:** في رأيكم هل الرقابة تساعد على تحسين أداء العمال داخل إدارتكم؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
87.5	07	نعم
12.5	01	لا
100	08	المجموع

**الجدول رقم 09:** مدى مساعدة الرقابة على تحسين أداء العمال



**الشكل رقم 15:** يمثل مساعدة الرقابة على تحسين أداء العمال

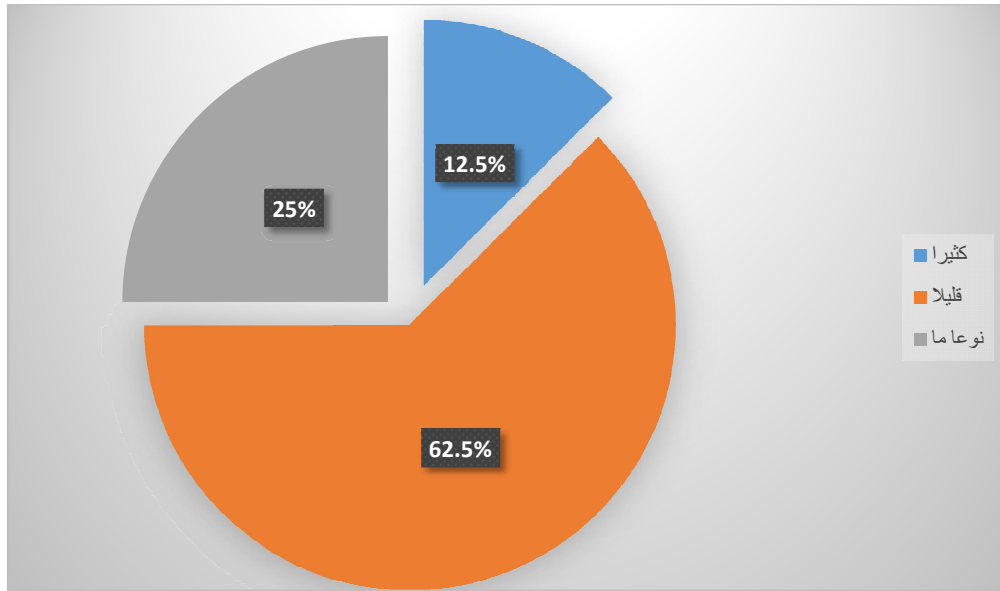
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن نسبة 87.5% التي ترى أن الرقابة تساعد عمال إدارة المركب على تحسين أدائهم من حيث سرعة الانجاز وإتقان العمال أما نسبة 12.5% منهم فتري أن الرقابة قد تساعد ولكن يجب على العمال أيضا المساهمة في إنجاح هذه الوظيفة

1- السؤال رقم 06: هل تواجه الإدارة مشاكل في عملية الرقابة داخل المؤسسة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
12.5	01	كثيرا
25	02	نوعا ما
62.5	05	قليلا
100	08	المجموع

الجدول رقم 10: مدى مواجهة الإدارة للمشاكل أثناء عملية الرقابة



الشكل رقم 16: يمثل مواجهة الإدارة للمشاكل أثناء عملية الرقابة

#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

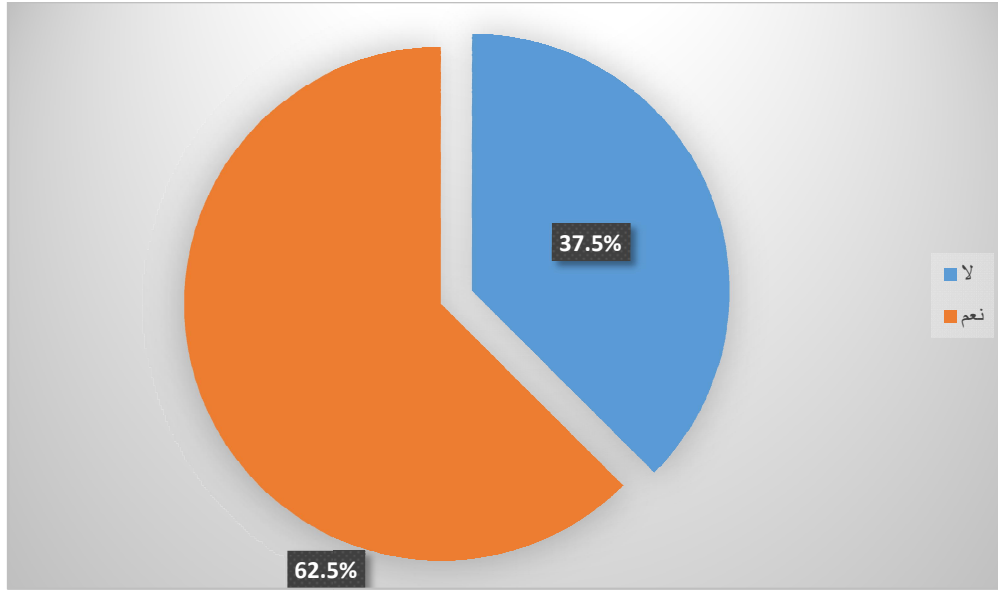
من خلال مراجعة نتائج الجدول نلاحظ أن 62.5% من العمال أجابوا بـ "قليلا" والتي تعيني أن الإدارة تواجه القليل من المشاكل في عملية الرقابة وقد يرجع ذلك إلى تكاسل بعض العمال عن ذلك ونلاحظ أن النسبة 25% فقط من العمال أجابوا بـ "نوعا ما" ربما يرجع ذلك إلى قلة الصلة بين بعض العمال والإدارة، بينما من أجابوا بـ "كثيرا" فقد كانت نسبتهم 12.5% وهي نسبة لا تؤثر على سير العمل في المركب.



**السؤال رقم 07:** هل تستعين إدارة المركب بالمختصين والفنيين لرقابة نشاط المؤسسة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
62.5	05	نعم
37.5	03	لا
100	08	المجموع

**الجدول رقم 11:** يوضح استعانة الإدارة بالمختصين والفنيين



**الشكل رقم 17:** يمثل استعانة الإدارة بالمختصين والفنيين

#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

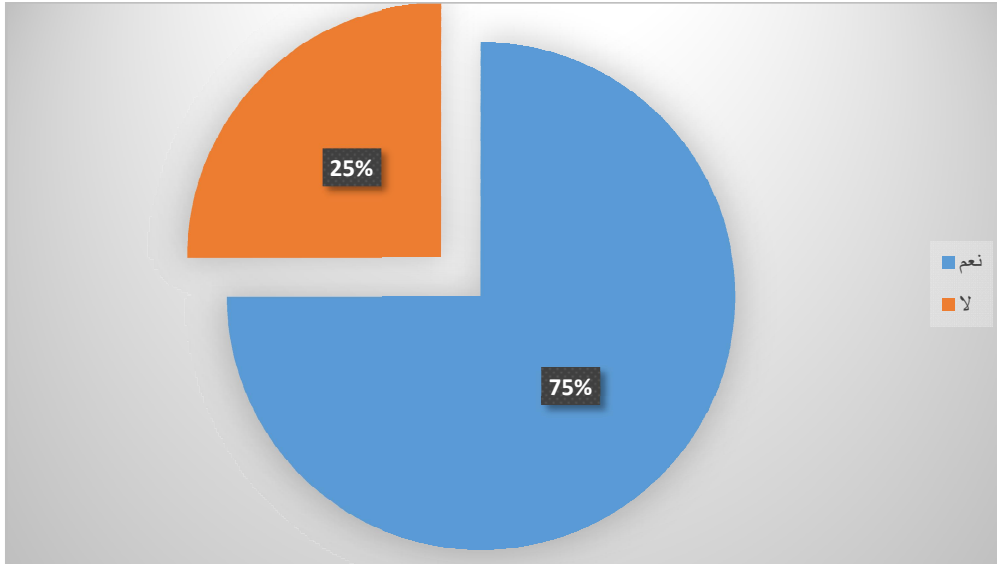
من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا أننا أغلبية العمال أي نسبة 62.5% قد أجابت بـ "نعم" والتي تعني أن إدارة المركب تستعين بالمختصين والفنيين لرقابة نشاط المركب أما نسبة 37.5% فتري أن الإدارة متخاذلة في ذلك وأن لا تقوم بالدور اللازم من الرقابة والاستعانة الكافية بذوي الخبرة في مجال الرقابة وإنما تقوم أحيانا بشكليات لتفادي ما هو أعظم .

### • المحور الثاني : التخطيط والتسيير الجيد للمنشآت الرياضية

السؤال رقم 01: هل يوجد بالمركب مسؤولين مؤهلين لتسيير المؤسسة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
75	06	نعم
25	02	لا
100	08	المجموع

الجدول رقم 12: مدى توفر مسئولين مؤهلين بالمركب



الشكل رقم 18 : يمثل توفر مسئولين مؤهلين بالمركب

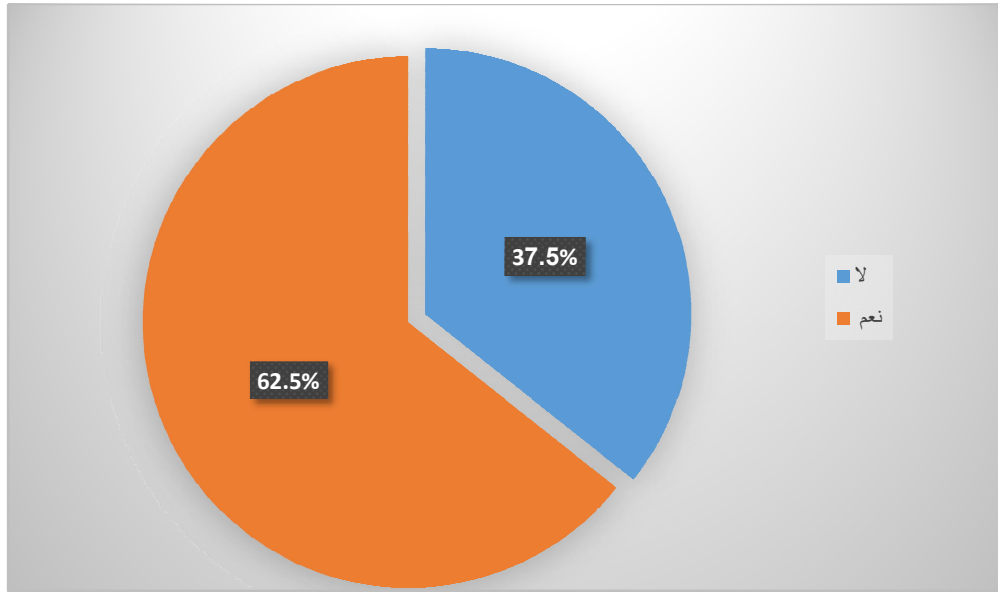
### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال مختلف النتائج المتحصل عليها وكذا تحليل الجدول نلاحظ نسبة من أجابت ب "نعم" كانت 75% والتي تعني أن بالمركب مسيرين مؤهلين ذوي خبرة وكفاءة عالية لتسيير عمل المركب بشكل جيد أما نسبة 25% فقد أجابت ب "لا" والتي تمثل فئة قليلة والتي ترى عكس ذلك وقد يكون ذلك راجع لبعض الظروف والمشاكل التي تنشأ بين العمال والإدارة.

**السؤال رقم 02:** هل في رأيكم توجد رقابة صارمة في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
62.5	05	نعم
37.5	03	لا
100	08	المجموع

**الجدول رقم 13:** يوضح توفر الرقابة الصارمة في المؤسسات الجزائرية



**الشكل رقم 19:** يمثل توفر الرقابة الصارمة في المؤسسات الجزائرية

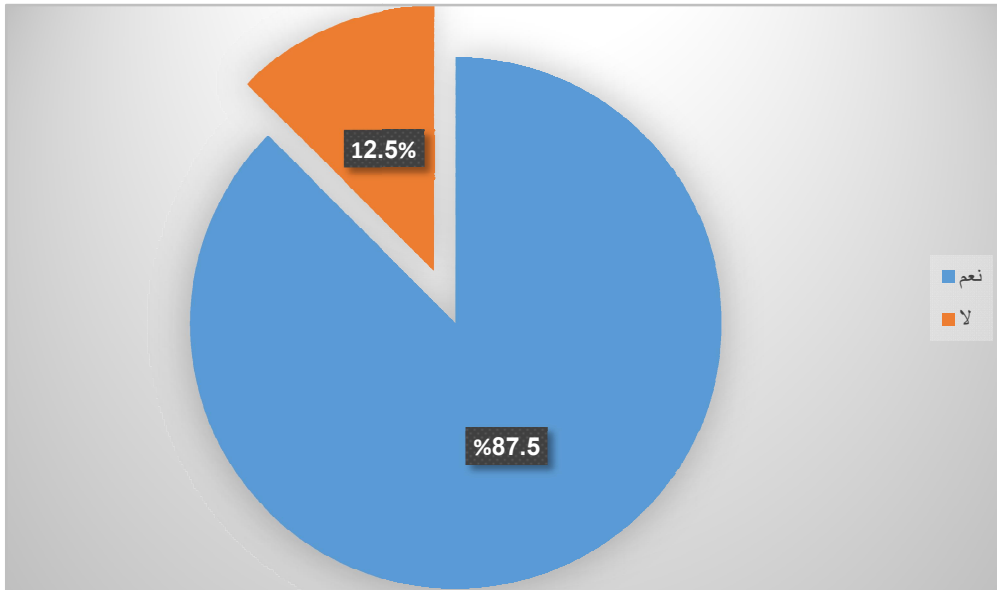
### تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 62.2 % والتي تمثل الأغلبية والتي بدورها أجابت بـ "نعم" والتي ترى أن معظم المؤسسات الجزائرية الرياضية تتوفر على رقابة صارمة وحازمة، أما الفئة التي أجابت بـ "لا" فكانت نسبتها 37.5% هذه الفئة التي ترى أن هناك بعض المؤسسات الرياضية التي قد تخلو من الرقابة ويكون ذلك ببعض التجاوزات التي تطبق فيها وترى بعض تسيب العمال وقد يرجع ذلك إلى عدم خبرة وكفاءة بعض المسيرين في تلك المؤسسات.

**السؤال رقم 03:** هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
87.5	07	نعم
12.5	01	لا
100	08	المجموع

**الجدول رقم 14:** يوضح توفر لوائح وقواعد تنظم عمل المركب



**الشكل رقم 20:** يمثل توفر لوائح وقواعد تنظم عمل المركب

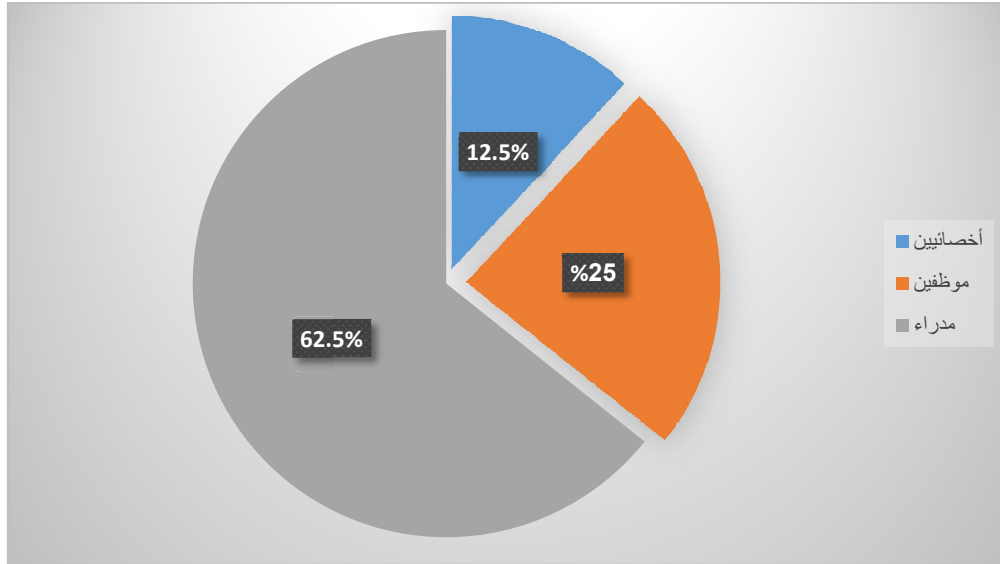
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول توصلنا إلى أن نسبة العمال التي أجابت بـ "نعم" كانت 87.5% والتي أن المركب يتفوق على مجموعة من اللوائح والقواعد تنظم عمل المركب وهذا دليل على حرص الإدارة الشديد على تطبيق مختلف الشروط والقوانين لتسهيل العمل فيه، أما فقد أجابت بـ "لا" فكانت نسبتهم 12.5% وهي فئة قليلة جدا وقد تكون تعاني من مشاكل مع الإدارة أو غير ذلك

## السؤال رقم 04: من يشارك في عملية الرقابة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
12.5	01	أخصائيين
25	02	موظفين
62.5	05	مدراء
100	08	المجموع

الجدول رقم 15: يوضح الأشخاص المشاركين في عملية الرقابة



الشكل رقم 21 : يمثل الأشخاص المشاركين في عملية الرقابة

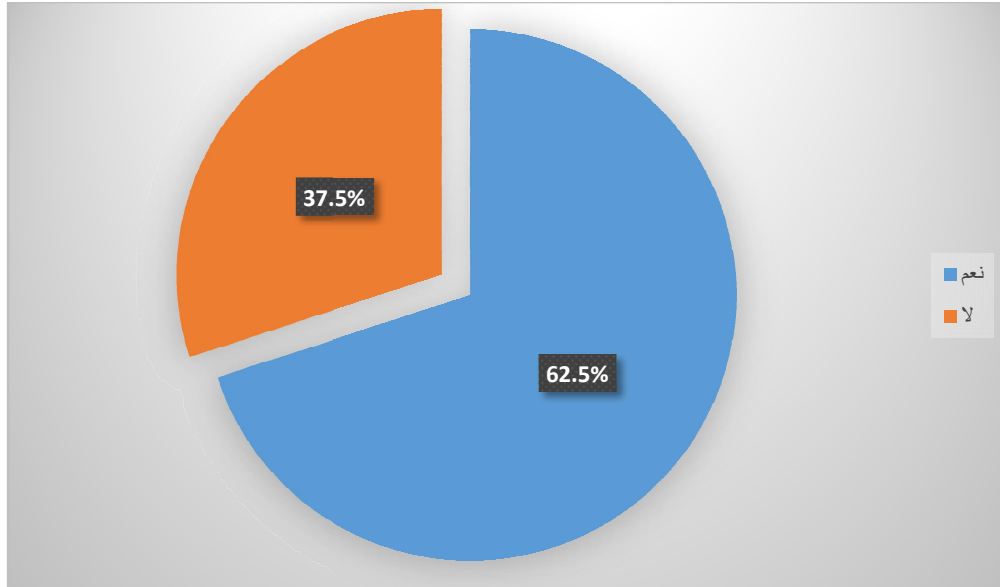
## • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن إجابات العمال كانت نسبة 62.5% من العمال قد أجابت بـ "مدراء" وهنا نلاحظ أن هذه الفئة ترى أن مدير المركب قائم بحد ذاته للقيام بهذه العملية المهمة ونلاحظ حرصه الشديد على تطبيقها ، أما الفئة التي تحصلت على 25% من العمال فقد كانت إجابتهم بـ "موظفين" وهنا قد تسهيل العملية وهذا من الأمور الإيجابية التي نلاحظها، أما من أجابت بـ "الأخصائيين" فكانت نسبتهم 12.5% وقد يرجع ذلك إلى أن معظم العمال ذوي كفاءة وخبرة كبيرة.

**السؤال رقم 05:** هل تساعد التكنولوجيا الحديثة في تسهيل وتنظيم عملية الرقابة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
62.5	05	نعم
37.5	03	لا
100	08	المجموع

**الجدول رقم 16:** يوضح مساعدة التكنولوجيا الجديدة في عملية الرقابة



**الشكل رقم 22:** يمثل مساعدة التكنولوجيا الجديدة في عملية الرقابة

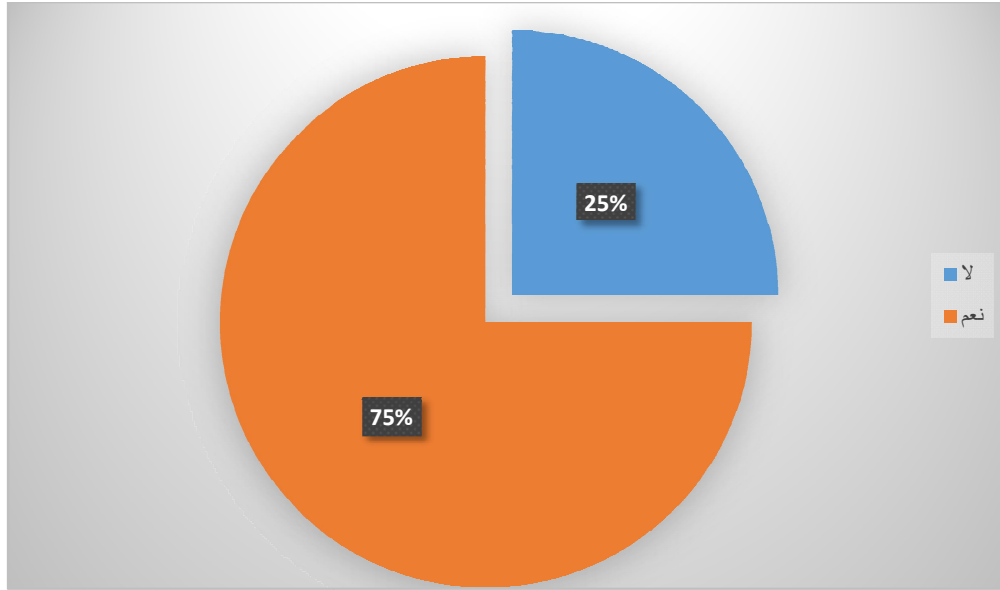
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة العمال التي أجابت بـ "نعم" كانت 62.5% والتي تعني أن التكنولوجيا الجديدة تساعد وبشكل كبير في عملية الرقابة. ونلاحظ أيضا أن بعض العمال قد أجابوا بـ "لا" قد كانت نسبتهم 37.5% والتي ترى عكس ذلك أن التكنولوجيا الجديدة لا تساعد في هذه العملية وقد يرجع هذا إلى قلة الخبرة والكفاءة التي تكون عند العمال اتجاه استخدام هاته التكنولوجيا.

**السؤال رقم 06:** هل يتدخل العمال في عملية الرقابة داخل المؤسسة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
75	06	نعم
25	02	لا
100	10	المجموع

**الجدول رقم 17:** يوضح تدخل العمل في عملية الرقابة في المؤسسة



**الشكل رقم 23:** يمثل تدخل العمل في عملية الرقابة في المؤسسة

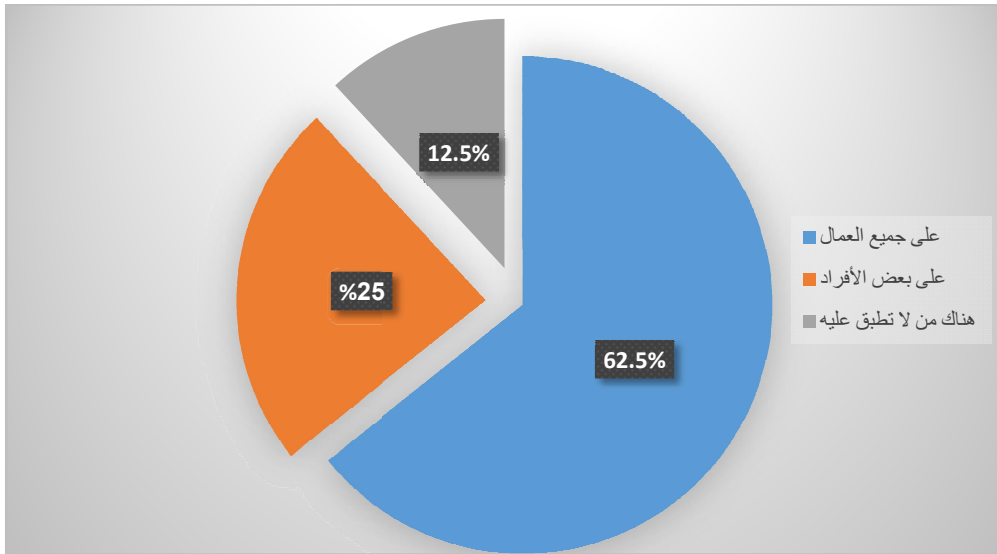
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 75 % من العمال قد أجابت ب "نعم" والتي تقصد العمال يتدخلون في عملية الرقابة في المركب ولاحظنا في إجاباتهم أن تدخل العمال هنا يكون بشكل ايجابي أي يساعدون ويسهلون من هذه العملية وهذا دليل على حرصهم الشديد على تطوير مركبهم ليرقى لمتطلبات الزوار ، أما نسبة 25 % فقد أجابت ب "لا" والتي ترى أن العمال لا تتدخل في عملية الرقابة أي بشكل مباشر وشخصي.

**السؤال رقم 07:** هل تطبق عملية الرقابة على جميع العمال داخل المؤسسة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
62.5	05	على جميع العمال
25	02	على بعض الأفراد
12.5	01	هناك من لا تطبق عليه
100	10	المجموع

الجدول رقم 18: يوضح تطبيق عملية الرقابة



الشكل رقم 24 : يمثل تطبيق عملية الرقابة

#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول أن نسبة الغالبة هي من أجابت ب "على جميع العمال" والتي يقصد بها الرقابة تطبق على جميع عمال المركب بدون استثناء والتي مثلت نسبة 62.5% أما الفئة التي أجابت ب "على بعض الأفراد" فكانت نسبتها 25% ونلاحظ أن الفئة المتبقية التي أجابت ب "هناك من لا تطبق عليه" كانت قليلة ويرجع ذلك لما اشرنا إليه سابقا عن بعض المشاكل التي تنشأ بعض العمال والإدارة.

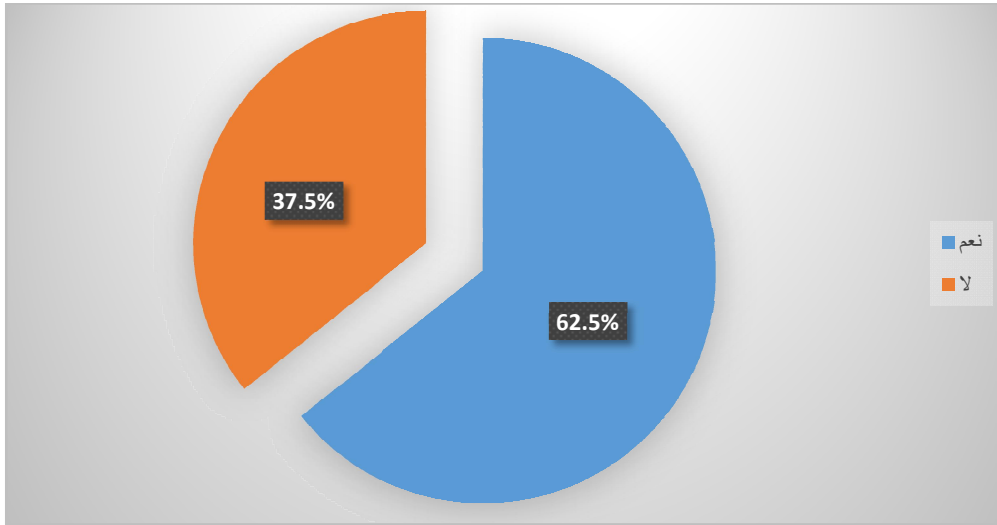


السؤال المحور الثالث : الرقابة وتحقيق أهداف المركب.

السؤال رقم 01: هل تمارس الرقابة وفق رزنامة رسمية ومعدل منتظم ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
62.5	05	نعم
37.5	03	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 19: يوضح مدى تنظيم عملية الرقابة



الشكل رقم 25 : يمثل مدى تنظيم عملية الرقابة

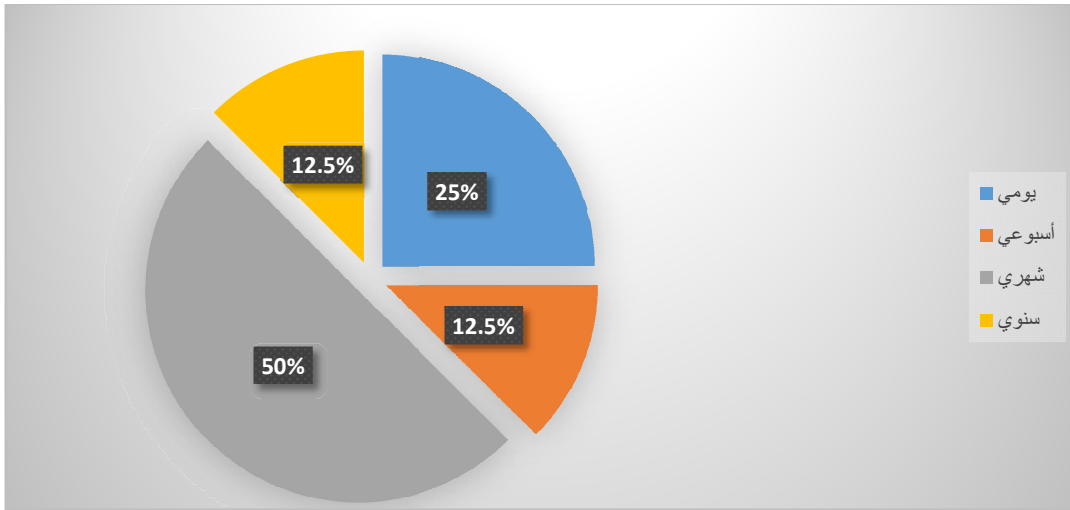
تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال ما توصلنا من الجدول أن نسبة 62.5% من العمال قد أجابت بـ "نعم" والتي ترى أن عملية الرقابة تخضع لرزنامة رسمية معدة مسبقا ، أما بالنسبة للذين أجابوا بـ "لا" فقد كانت نسبتهم 37.5% وترى هذه الفئة أن عملية الرقابة لا تمارس في إطار أو رزنامة محددة وقد يرجع ذلك إلى بعد الضغوطات التي قد تمارس في أثناء العملية.

السؤال رقم 02: ما هو صنف الرقابة الذي تعتمدون عليه؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
25	02	يومي
12.5	01	أسبوعي
50	04	شهري
12.5	01	سنوي
100	10	المجموع

الجدول رقم 20: يوضح صنف الرقابة المعتمد داخل المركب



الشكل رقم 26: يمثل صنف الرقابة المعتمد داخل المركب

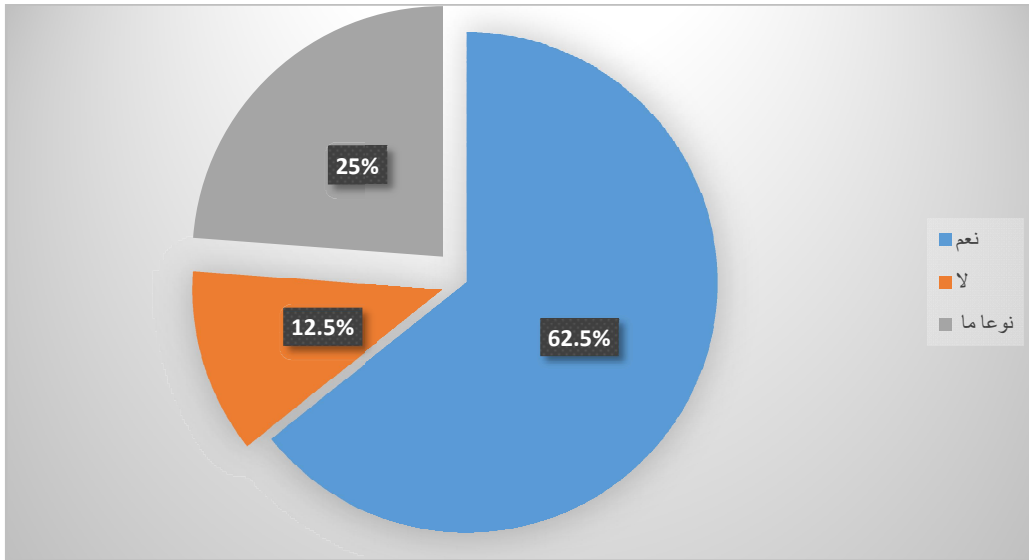
### تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول نلاحظ أن 50% من العمال أجابوا بـ "شهري" ويعود هذا تمحور نشاطات المركب في هذا المجال الزمني أي ليست بفترة كبيرة ولا صغيرة وهذا ما يجعلها فترة مناسبة لهاته العملية أما باقي الفئات ونعني بذلك من أجابوا بـ "يومي" "أسبوعي" "سنوي" فكانت نسبهم متقاربة ووهي على التوالي 25% ، 12.5% ، 12.5% . ربما يرجع إلى أن هاته الفترات لا تساعد بالقيام على عملية الرقابة بشكل فعال.

السؤال رقم 03: هل ساعدت الرقابة على تحقيق الأهداف المسطرة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
62.5	05	نعم
12.5	01	لا
25	02	نوعا ما
100	10	المجموع

الجدول رقم 21: يوضح مساعدة وظيفة الرقابة في تحقيق الأهداف المسطرة



الشكل رقم 27 : يمثل مساعدة وظيفة الرقابة في تحقيق الأهداف المسطرة

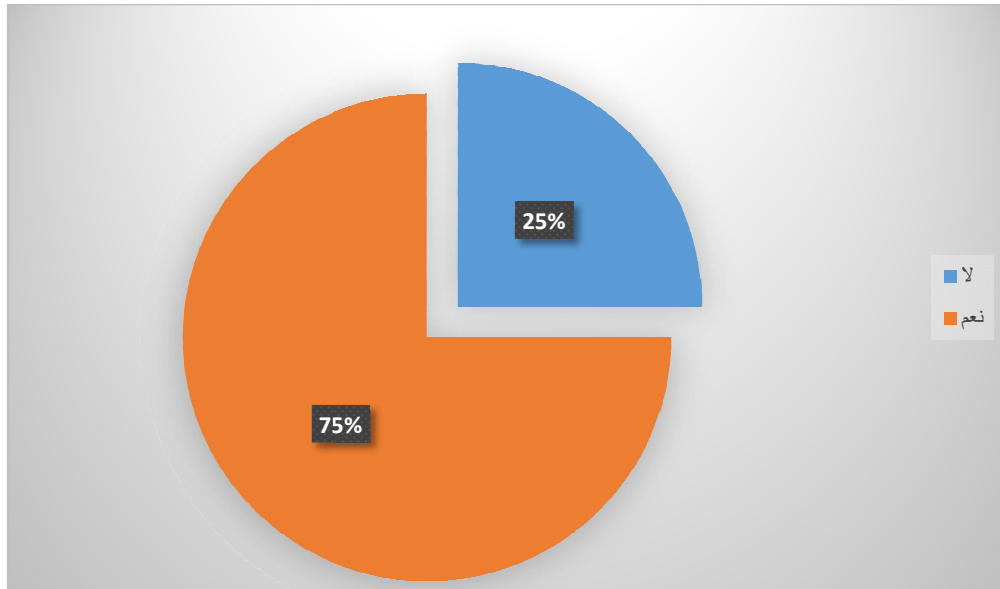
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل مختلف نتائج الجدول فلقد تبين لنا أن أغلبية العمال والتي كانت نسبتهم 62.5% قد أجابت بـ "نعم" وكان مقصودها أن عملية الرقابة تساعد على تحقيق مختلف أهداف المركب وقد يرجع ذلك لضبطها وتنظيمها لمختلف الأعمال الخاصة بالعمال ، أما من كانت إجابتهم بـ "لا" فقد كانت نسبتهم 12.5% وقد يرى هؤلاء عكس ذلك ربما والنسبة المتبقية أي 25% والتي أجابت بـ "نوعا ما" ترى أن تساعد أحيانا وأحيانا تكون معيقة لتحقيق بعض الأهداف.

**السؤال رقم 04:** هل يواجه المركب حاليا مشكلة في الرقابة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
75	06	نعم
25	02	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 22: يوضح مواجهة المشاكل في عملية الرقابة



الشكل رقم 28 : يمثل مواجهة المشاكل في عملية الرقابة

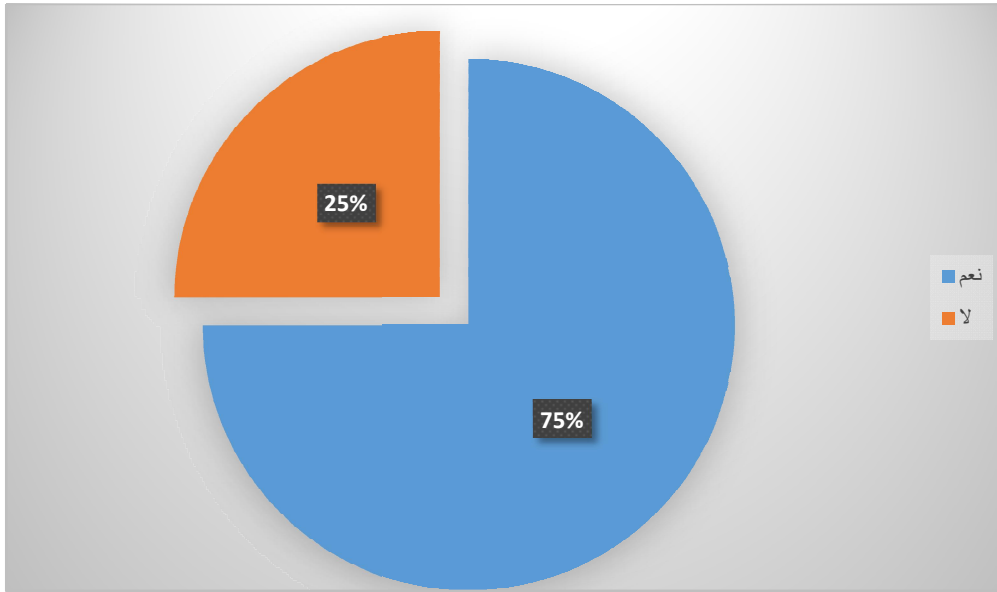
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل الجدول أن نسبة من تقول بأن المركب يواجه مشكلة في الرقابة قد كانت ساحقة بنسبة 75% وهذا يبين الحرص الشديد للعمال والإدارة على مواجهة كل المعوقات والصعوبات التي تواجه المركب على مختلف الأصعدة ، أما بالنسبة لمن أجابوا ب "لا" فقد تدنت نسبتهم إلى 25% وذلك راجع للوعي الكبير الذي لمسناه من طرف العمال واطلاعهم على المستجدات والأمور الراهنة المتعلقة سواء بنشاطات المركب أو المركب بحد ذاته.

**السؤال رقم 05:** هل تعمل المؤسسة من خلال تنظيم الرقابة على رفع مستوى النشاطات الرياضية؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
75	06	نعم
25	02	لا
100	10	المجموع

**الجدول رقم 23:** يوضح جهود المؤسسة من رفع مستوى النشاطات الرياضية من خلال تنظيم الرقابة



**الشكل رقم 29:** يمثل جهود المؤسسة من رفع مستوى النشاطات الرياضية من خلال تنظيم الرقابة

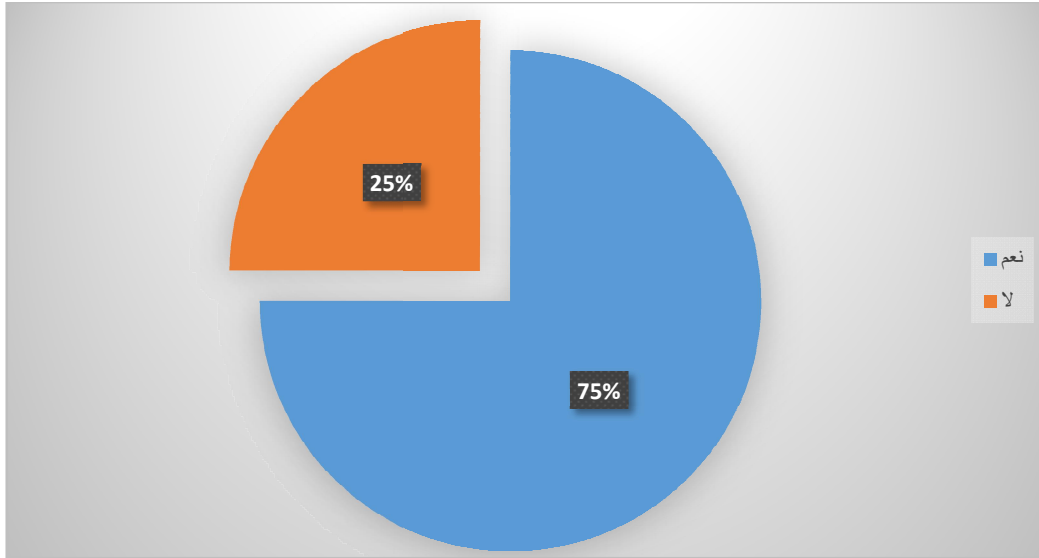
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن نسبة العمال التي أجابت بـ "نعم" قد كانت غالبية واحتلت المرتبة الأولى بنسبة 75 % والتي تعني أن مؤسسة تسعى جاهدة لرفع من مستوى النشاطات الرياضية وتتم ذلك عن طريق عملية الرقابة أما من أجابت بـ "لا" فكانت نسبتهم 25% وقد يرجع ذلك إلى تخاذل بعض العمال في بعض الأحيان عن أداء واجباتهم بشكل كامل .

**السؤال رقم 06:** هل هناك قوانين ردية للمخالفين أثناء عملية الرقابة؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
75	06	نعم
25	02	لا
100	10	المجموع

**الجدول رقم 24:** يبين مدى توفر القوانين الردية ضد المخالفين



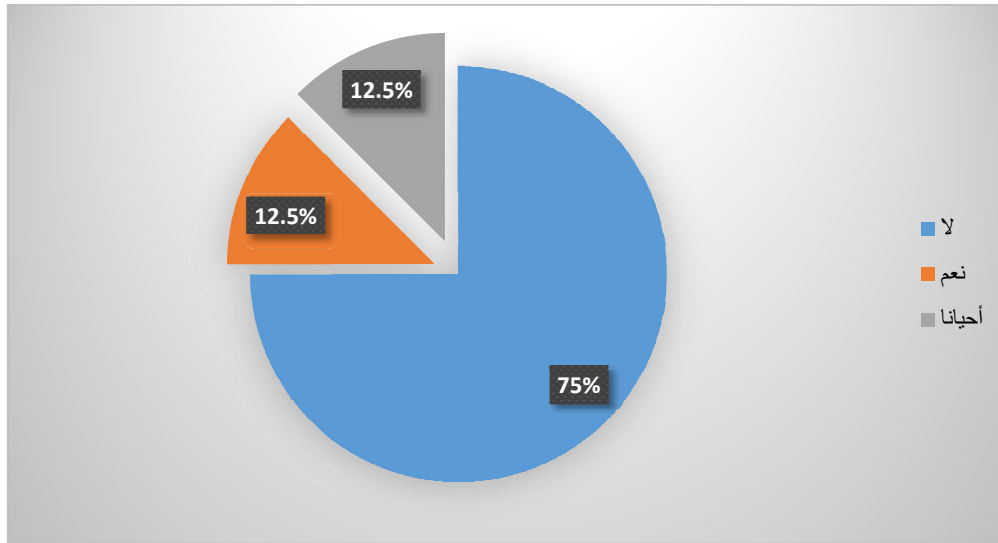
**الشكل رقم 30:** يمثل مدى توفر القوانين الردية ضد المخالفين

- **تحليل ومناقشة نتائج الجدول** من خلال ما توصلنا إليه من تحليل الجدول النسبة 75% العمال الذين قد أجابوا ب " نعم " بأن المركب يتوفر على قوانين ردية ضد المخالفين، أما الفئة والتي كانت نسبتهم 25% فقد أجابوا ب "لا" والتي ترى أن المركب قد يتوفر على قوانين ردية ولكنها قد لا تطبق على بعض الأشخاص.

**السؤال رقم 07:** هل تسهل الرقابة من تحقيق الانجازات في المركب؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
75	06	نعم
12.5	01	لا
12.5	01	أحيانا
100	24	المجموع

**الجدول رقم 25:** يوضح مدى مساهمة الرقابة في تسهيل تحقيق الانجازات



**الشكل رقم 31:** يمثل مدى مساهمة الرقابة في تسهيل تحقيق الانجازات

#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل نتائج الجدول توصلنا إلى أن نسبة العمال التي أجابت ب "نعم" قد وصلت إلى 75% و يرجع هذا إلى المجهودات الجبارة التي يقوم بها مختلف عمال المركب من مدير وموظفين في الإدارة وكذا العمال وسعيهم الكبير لإنجاح مختلف التظاهرات والدورات التي تقام فيه بأي وسيلة وبشتى الطرق رغم نقص الوسائل والمعدات وكذا المشاكل والمعوقات التي قد تواجههم في العمل. أما الفئة التي أجابت ب "لا" فقد كانت 12.5% وقد تساوت مع الفئة التي أجابت ب "أحيانا".

## 2- مناقشة و تحليل النتائج في ظل الفرضيات:

لقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى 3 محاور وفق الفرضيات المطروحة، وقد وزعنا عبارات الاستبيان حسب هاته المحاور على النحو التالي :

### المحور الأول: الرقابة والأداء الإداري

انطلاقاً من الجداول (من 02 إلى 09) وبعد تحليلها ظهرت أن أغلبية النتائج تبين أن للرقابة دور كبير في إدارة المنشآت الرياضية وهذا ما لمسناه من مختلف الإجابات التي حصلنا عليها من الاستبيان والتي تظهر لنا مدى مساعدة الرقابة في تسهيل الوظائف والمهام للعمال والموظفين ويظهر ذلك في مختلف الانجازات التي لمسناه على أرض الواقع من استقطاب كم هائل من ممارسي النشاط الرياضي بمختلف فئاته وأنواعه وهذا ما لاحظناه في مختلف التقارير المرتبطة بعمل الإدارة والتي تساعد على تحسين الأداء الإداري مثل

✓ تقارير سير العمل

✓ تقارير الفحص

✓ تقارير قياس كفاءة الموظفين

✓ المذكرات

✓ تقارير التوصية

وهذا ما توصلت إليه دراسة شارع بن الرويس العتيبي سنة 2011م، بعنوان دور الرقابة الداخلية في رفع من مستوى الأداء إداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض.

ما يؤكد صحة الفرضية الأولى القائلة " تساعد وظيفة الرقابة على تحسين أداء الإدارة".

### المحور الثاني: الرقابة وتسيير المنشآت الرياضية

نلاحظ من خلال قراءة الجداول رقم (من 18 إلى 25) والتي خرجت بنتيجة مفادها أن جل العمال تجزم وتؤكد من خلال معظم الإجابات الواردة إلينا من الاستبيان على أن للرقابة علاقة وثيقة بحسن التسيير وذلك ما لاحظناه على أرض الواقع لأن الرقابة المنظمة توفر الجو المناسب للعمال والموظفين والإدارة لبذل مجهودات كبيرة دون المساس بحق من حقوق العمال وهذا ما يؤدي إلى زيادة المنتج ونقصد هنا رفع المردود الرياضي وكذا توسيع قاعدة الممارسي للنشاط الرياضي بالمركب وهذا ما تطرقنا إليه في.



وهذا ما توصلت إليه دراسة عبد الله عبد الرحمان النيمان 2003 تحت عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية لشرطة مدينة الحائل".

وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة القائلة هناك " تستطيع الرقابة تحسين تسيير المنشآت الرياضية " .

### المحور الثالث: الرقابة وتحقيق أهداف المركب.

انطلاقاً من الجداول (من 10 إلى 17) وبعد تحليلها ظهرت أن أغلبية النتائج تبين أن معظم العمال ترى بأن الرقابة ذات فائدة عظيمة من الناحية التطبيقية له، وله دور فعال تحقيق أهداف المركب وذلك ما تكلمنا عليه في الجانب النظري وخاصة في فصل الرقابة والذي قمنا بشرح مختلف النقاط وظهر ذلك في

- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسيير في الاتجاه المحدد للأهداف المخطط لها
  - الرقابة تساعد على تقييم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة
  - التأكد من حسن إستخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية
- وهذه أهم العناصر التي تساعد على تحقيق أهداف المركب .

وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة بصدوق فاطمة الزهراء سنة 2010م بعنوان: أثر الرقابة الإدارية على أداء الوظيفي دراسة حالة أستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية -جامعة المدينة

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة " حسن وظيفة الرقابة دور في تحقيق أهداف المركب " .

**3- استنتاجات:**

- 01- اتضح أن هناك عدة معوقات تحد من إظهار العمال لخبراتهم وكفاءتهم الكامنة وقد يرجع ذلك إلى نقص الرواتب أو نقص الوسائل والمعدات
- 02- إن أفراد مجتمع الدراسة كانوا ذو مؤهل علمي ومستوى ثقافي جيد وهذا ما يبرز من خلال ما وجدناه ولمسناه في عملهم داخل المركب
- 03- للرقابة مكانة كبيرة وتظهر ذلك في التسيير الجيد للمنشأة وكذا المعدات والوسائل المتوفرة.
- 04- أثبتت الدراسة أن هناك مجهود كبير مبذول من طرف العاملين (موظفي) المؤسسة وهذا راجع إلى سعيهم الشديد لإنجاح عمل المركب
- 05- تساعد الرقابة على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي ورفع من المردود البدني واللياقة.
- 06- إن الرقابة الناجحة دور كبير وفعال في إدارة المنشأة الرياضية وتسهيل عمل الموظفين فيها.
- 07- أوضحت الدراسة أن هناك عوامل قد تساعد على تنشيط العمال وتحفيزهم أكثر لبذل مجهودات أفضل لإنجاح عمل المركب.

من خلال مناقشتنا لمختلف النتائج التي توصلنا إليها ومقارنته بالجانب النظري لهذا البحث نجد أنه ربما لا نستطيع تعميم النتائج على المستوى الوطني لأن النتائج قد تتغير بتغير العمال والظروف والأسباب التي إما ان تكون مساعدة أو تكون عكس ذلك ، وكذلك من هاته النتائج نكون قد أجبنا على الإشكاليات الجزئية المطروحة عن طريق توضيح دور وظيفة الرقابة في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية ، و قد تم إيضاح أهم المعوقات وطرح بعض الحلول التي يمكن أن تفعل هاته الأخيرة ، و نعتبر هذا هو الجديد الذي نتمنى أن نكون قد أضفناه في هذا البحث من خلال إبراز الأهمية البالغة للرقابة التي تلعب دورا كبيرا في مختلف الإدارات وخاصة الإدارة في المجال الرياضي.

## خاتمة:

لا يعتمد نجاح بحث ما في أهمية النتائج المتحصل عليها ولا المستخلصة بقدر ما ترتبط هذه النتائج بإمكانية التطبيق الفعلي لها ، ومن خلال دراستنا هذه كنا نهدف إلى تحديد دور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية لولاية بسكرة، وإلى مدى فعاليتها وكذا الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها.

وقد وضعنا لدراسة هذا الموضوع فرضية مفادها أن الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشأة الرياضية وذلك مرهون بتوفر الأساليب الرقابية والتي يجب أن تكون فعالة وكذا تحقق أهدافها في تحسين الأداء الإداري ، وكذا توفر طرق تطبيق هذه الأساليب الرقابية ن وقد كانت عينة الدراسة في صورتها النهائية متكونة من 08 موظفين بالمنشآت الرياضية لولاية بسكرة (المركب الجوّاري لبلدية سيدي خالد).

ولتحقق من صحة الفرضيات أو نفيها بالنسبة لهذه الدراسة عرضنا على عينة الدراسة استمارة استبيان بعدما قمنا من التأكد من صدق الأداة وثباتها، قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة في دراستنا تم إثبات صحة الفرضيتين اللتين تم وضعهما.

ومن هذا المنطلق وجب على الفاعلين في المنشآت الرياضية ومن لهم سلطة اتخاذ القرارات الاهتمام المتواصل بالرقابة الإدارية باعتبارها عنصر مهم يساعد في تحسين أداء الموظفين داخل أي منشأة رياضية ومحاولة استغلال كل الموارد البشرية والمادية المتوفرة من طرف الدولة أحسن استغلال وذلك من أجل تحسين المستمر في أداء الموظفين وبالتالي أداء المنشأة ككل.



## قائمة المصادر والمراجع

### • المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم عبد العزيز شيماء الإدارة العامة والعملية الإدارية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2001
2. إبراهيم عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية :الجزء السابع : الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2004
3. إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
4. أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5 ، مصر 1993
5. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1986
6. أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، (بتصرف).
7. أمين أنور الخوالي : أصول التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة 2002
8. إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001،
9. بلعروسي أحمد التجاني ، لكحل جيلالي : قانون الرياضة ، دار هومة الجزائر 2006
10. ثابت عبد الرحمان ادريس، ادارة الاعمال . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005
11. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002
12. الحارثي علي حسين : مبادئ الادارة العامة ووظائف المنظمة والإدارة والمدير ، مطبعة سفير ، الرياض ، 1411 هـ
13. رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر، 2007
14. زاهر محمد ديري، الرقابة الإدارية الأردن: دار أسامة للنشر، 2011
15. زكي منكوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981

16. سعيد السيد على، العملية الادارية القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر، 2007
17. السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999
18. سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1991
19. السلمي علي ، الإدارة العامة ، مكتبة غريب ، القاهرة 1993
20. سيد جاد الرب، تنظيم وادارة منظمات الأعمال. مصر: مطبعة العشري للنشر، 2005
21. السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، د س
22. الشعلان فهد أحمد : ادارة الأزمات ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية الرياض 1419هـ
23. صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة جامعة الاسكندرية ، مصر 1999-
- 2000
24. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997 ، ص64.
25. عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الادارية. عمان: المؤسسة الجامعية للنشر، 1998، ص288.
26. عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993
27. عبد الفقار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2000،
28. عبد المجيد شريف، التخطيط في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001
29. عطية ظاهر المهدي، مبادئ إدارة الأعمال. ليبيا: الدار الجامعية للنشر، 2003
30. عفاف عبد المنعم درويش ، كتاب الإمكانيات في التربية البدنية، دار النشر للمعارف
31. علي الشريف، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال الإسكندرية: الدار الجامعية د س.
32. علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997
33. علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال الأردن: مكتبة الرائد للنشر، 2001
34. فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008
35. محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، د س

36. محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000
37. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000
38. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002
39. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
40. مصطفى عبد الله ابو القاسم خشيم، مبادئ علم الادارة العامة. ليبيا: دار النهضة العربية للنشر، 2002
41. معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة الادارية والاتصال الاداري. عمان: دار الحامد للنشر، 2008
42. موسى خليل، الادارة المعاصرة. لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر، 2005

• **المراجع باللغة الأجنبية:**

1. jacqueline barroud, la fonction de resSource humaine ,Paris: dunod, 2004 ,
2. francois jalbert les humaine a toute strategique. Paris :edition l'harmattam 1989

• **رسائل الدكتوراه والماستر**

1. 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
2. خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999،
3. لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003

• **القوانين والجرائد الرسمية:**

1. الفقرتين 7 و 8 من المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 05- 492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 هـ الموافق ل 2005/12/22 : والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات .

2. قرار وزاري رقم SM / 13 ل 1993 / 03/02 /الموقف من طرف وزارة التربية الوطنية، أحمد جيار، وزير الداخلية والجماعات المحلية و ج. م محمد مردي ووزير الشباب والرياضة عبد القادر خمري
3. الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، أيام 22-23 ديسمبر 1993
4. التربية البدنية والرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396 المرقم 81، 76 الباب الرابع
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77-177(06 أوت 1977) المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات، المادة 6-7





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسةرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بحث مقدم لتحضير شهادة ماستر في إدارة وتسيير رياضي تخصص: تسيير منشآت

رياضية

# إستمارة إستبيان

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " دور وظيفة الرقابة في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية" نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وشكرا على تعاونكم.

المعلومات الشخصية

1- الجنس:

2- السن :

35-20  50-35  50 فما فوق

3- المستوى الدراسي

ثانوي  متوسط  جامعي

4- سنوات الخبرة:

5-1  10-5  20-15  20 فما فوق

معلومات خاصة بالبحث

المحور الأول الرقابة والأداء الإداري

1- هل الرقابة تساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسستكم؟

نعم  لا

2- هل عملية الرقابة التي تقوم بها الإدارة الحالية في المؤسسة كافية لتحسين الأداء

الإداري؟

نعم  لا

3- هل هناك رقابة بين مختلف المصالح الإدارية في المؤسسة؟

نعم  لا

4- هل تقوم إدارة المؤسسة بالتنسيق مع العمال لتنظيم عملهم من خلال الرقابة المنظمة

نعم  لا  أحيانا

5- في رأيكم هل الرقابة تساعد على تحسين الأداء الإداري داخل مؤسستكم؟

نعم  لا

6- هل تواجه الإدارة مشاكل في عملية الرقابة داخل المؤسسة؟

كثيرا  نوعا ما  قليلا

7- هل تستعين إدارة المركب بالمختصين والفنيين لرقابة نشاط المؤسسة؟

نعم  لا

## المحور الثاني: الرقابة وتسيير المنشآت الرياضية

1- هل يوجد بالمركب مسؤولين مؤهلين لتسيير المؤسسة؟

نعم  لا

2- هل في رأيكم توجد رقابة صارمة في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

نعم  لا

3- هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب

نعم  لا

4- من يشارك في عملية الرقابة؟

أخصائين اداريين  موظفين  مدراء

5- هل تساعد التكنولوجيا الحديثة في تسهيل وتنظيم عملية الرقابة؟

نعم  لا

6- هل يتدخل العمال في عملية الرقابة داخل المؤسسة؟

نعم  لا

7- هل تطبق عملية الرقابة على جميع العمال داخل المؤسسة؟

على الجميع

على بعض الأفراد

هناك من لا تطبق عليه

## المحور الثالث الرقابة وتحقيق أهداف المركب.

1- هل تمارس الرقابة وفق رزنامة رسمية ومعدل منتظم؟

نعم  لا

2- ما هو صنف الرقابة الذي تعتمدون عليه؟

سنوي  أسبوعي  شهري

3- هل ساعدت الرقابة على تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم  لا  نوعا ما

4- هل يواجه المركب حاليا مشكلة في الرقابة؟

نعم  لا

5- هل تعمل المؤسسة من خلال تنظيم الرقابة على رفع مستوى النشاطات الرياضية؟

نعم  لا

6- هل هناك قوانين ردعية للمخالفين أثناء عملية الرقابة؟

نعم  لا

7- هل تسهل الرقابة من تحقيق انجازات في المركب؟

نعم  لا  أحيانا

## ملخص البحث

عنوان الدراسة : دور وظيفة الرقابة في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية

أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية ودور الرقابة في تطوير الفكر الإداري
  - إبراز أهمية الرقابة في جميع الإدارات وخاصة الرياضة.
  - التحسيس بأهمية الرقابة ودورها
  - إثراء الجانب المعرفي من خلال التعرف على أنواع الرقابة وطرق تطبيقها
- الإشكالية العامة:

- هل للرقابة دور في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية؟

الإشكالية الجزئية :

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

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:- للرقابة دور في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- تساعد وظيفة الرقابة على تحسين أداء الإدارة
- تستطيع الرقابة تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- حسن وظيفة الرقابة دور في تحقيق أهداف المركب

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي و شملت العاملين في المركب الجوازي .

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2018/2017 ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 18/ماي/2018.

المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة على مستوى المركب الجوازي الرياضي ببلدية سيدي خالد

المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي .

الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات .

النتائج المتوصل إليها :

- 01- تساعد الرقابة على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي ورفع من المردود البدني واللياقة.
- 02- إن الرقابة الناجحة دور كبير وفعال في إدارة المنشأة الرياضية وتسهيل عمل الموظفين فيها.
- 03- للرقابة مكانة كبيرة وتظهر ذلك في التسيير الجيد للمنشأة وكذا المعدات والوسائل المتوفرة.
- 04- أوضحت الدراسة أن هناك عوامل قد تساعد على تنشيط العمال وتحفيزهم أكثر لبذل مجهودات أفضل لإنتاج عمل المركب.