



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في  
التربية البدنية والرياضية

الموضوع :

دور وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

إشراف الأستاذ الدكتور :  
\* خليل مراد

إعداد الطالب:  
• حمزة مصباح

السنة الجامعية: 2018-2019

# إهداء

إلى أعز من في الوجود ...

إلى من يعجز لساني أن أوفي حقوقهما عليّ ...

إلى الوالدين العزيزين ...

إلى أخي وصديقي وسندي في الحياة ، عبد القادر ...

إلى إخوتي فيصل، مراد، لمين ...

إلى أصدقائي عبد الهادي، علي، عقبة، السعيد، رفيق، عصام، لمين

حكيم، العربي، وليد، فوزي، محمد رماني ...

# شكر وعرفان

نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ونصلي على الحبيب المصطفى عليه

الصلاة والسلام أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وأخص

بالذكر " الدكتور خليل مراد" و "الدكتور رابح حشاني" على توجيهاتهم ونصائحهم .

نسأل الله تعالى أن يجزي خير الجزاء كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل. والله ولي التوفيق

طالب البحث

حمزة مصباح

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة عامة
<b>الجانب التمهيدي</b>	
<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>	
7	1- الإشكالية
8	2- الفرضية العامة
9	3- أهمية الدراسة
9	4- أهداف الدراسة
9	5- أسباب اختيار الموضوع
10	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
11	7- الدراسات السابقة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: الرقابة</b>	
16	تمهيد
17	1- ماهية الرقابة الادارية
17	1-1- تعريف الرقابة الادارية
18	1-2- أنواع الرقابة الادارية
24	2- خصائص الرقابة الإدارية وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى

## قائمة المحتويات

24	1-2- خصائص النظام الرقابي الفعال
27	2-2- التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى
30	2-3- كيفية تفعيل الرقابة وانجاحها.
31	3- أسباب ومعوقات العملية الرقابية بالادارة الرياضية.
31	3-1- أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها
32	3-2- معوقات الرقابة بالادارة الرياضية
33	3-3- الصفات اللازمة في من يقوم بالعملية الرقابية.
35	خلاصة.
الفصل الثالث: أداء العاملين	
37	تمهيد
38	1- مفاهيم وأساسيات حول الأداء
38	1-1- تعريف الاداء وخصائصه.
40	1-2- تمييز الاداء عن بعض المفاهيم القريبة منه.
41	1-3- دراسة العلاقة بين الاداء والرضا الوظيفي.
43	1-4- أهمية ودور الرقابة في تحسين الاداء الوظيفي.
43	2- مفاهيم وأساسيات حول تقييم أداء العاملين.
44	2-1- مفهوم تقييم أداء العاملين.
44	2-2- كيفية قياس الاداء
45	2-3- فوائد وصعوبات تقييم الاداء
46	2-4- معايير تقييم الاداء

## قائمة المحتويات

47	3- الرقابة على أداء العاملين.
47	3-1- مفهوم الرقابة على أداء العاملين.
47	3-2- أداء العاملين والعوامل المحددة له.
48	3-3- اهداف قياس الاداء وأسسه
<b>الفصل الرابع: المنشآت الرياضية</b>	
53	تمهيد
54	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
55	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث.
56	3- مفهوم المنشأة الرياضية.
57	4- إدارة المنشأة الرياضية.
59	5- خصائص المنشآت الرياضية.
59	6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية.
60	7- تعريف الامكانيات.
60	8- أهمية الامكانيات في التربية الرياضية.
62	9- مبادئ الامكانيات الرياضية.
62	10- انواع الملاعب.
63	11- مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية.
65	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
68	تمهيد

## قائمة المحتويات

69	1- الدراسة الاستطلاعية
69	1-1- الدراسة الاستطلاعية النظرية
69	1-2- الدراسة الاستطلاعية التطبيقية.
69	2- المنهج المستخدم
70	3- مجتمع الدراسة.
70	4- عينة الدراسة.
70	5- ضبط متغيرات الدراسة.
70	6- ادوات الدراسة.
71	7- مجالات الدراسة.
71	8- الأساليب الاحصائية للدراسة.
72	خلاصة.
<b>الفصل السادس: عرض وتحديد ومناقشة النتائج</b>	
74	تمهيد
75	المحور الأول: للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
85	المحور الثاني: للرقابة الدورية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
93	المحور الثالث: للمتابعة وملاحظة الفرد دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
104	الاستنتاج العام
106	خاتمة عامة
109	الاقتراحات والتوصيات
111	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المحتويات

---

115	ملخص الدراسة
-----	--------------

## قائمة الجداول والأشكال

### أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	مقارنة بين الفعالية والكفاءة	01
75	جدول عبارة 01 من المحور الأول	02
77	جدول عبارة 03 من المحور الأول	03
78	جدول عبارة 04 من المحور الأول	04
79	جدول عبارة 05 من المحور الأول	05
80	جدول عبارة 06 من المحور الأول	06
81	جدول عبارة 07 من المحور الأول	07
82	جدول عبارة 08 من المحور الأول	08
85	جدول عبارة 01 من المحور الثاني	09
86	جدول عبارة 02 من المحور الثاني	10
87	جدول عبارة 03 من المحور الثاني	11
88	جدول عبارة 04 من المحور الثاني	12
89	جدول عبارة 05 من المحور الثاني	13
90	جدول عبارة 07 من المحور الثاني	14
93	جدول عبارة 01 من المحور الثالث	15
94	جدول عبارة 02 من المحور الثالث	16
95	جدول عبارة 03 من المحور الثالث	17
96	جدول عبارة 04 من المحور الثالث	18
97	جدول عبارة 05 من المحور الثالث	19
98	جدول عبارة 06 من المحور الثالث	20
99	جدول عبارة 07 من المحور الثالث	21
100	جدول عبارة 08 من المحور الثالث	22

## قائمة الجداول والأشكال

### ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى	01
33	معوقات العملية الرقابية	02
48	أبعاد قياس أداء العاملين	03
75	النسبة المئوية للعبارة 01 من المحور الأول	04
77	النسبة المئوية للعبارة 03 من المحور الأول	05
78	النسبة المئوية للعبارة 04 من المحور الأول	06
79	النسبة المئوية للعبارة 05 من المحور الأول	07
80	النسبة المئوية للعبارة 06 من المحور الأول	08
81	النسبة المئوية للعبارة 07 من المحور الأول	09
82	النسبة المئوية للعبارة 08 من المحور الأول	10
85	النسبة المئوية للعبارة 01 من المحور الثاني	11
86	النسبة المئوية للعبارة 02 من المحور الثاني	12
87	النسبة المئوية للعبارة 03 من المحور الثاني	13
88	النسبة المئوية للعبارة 04 من المحور الثاني	14
89	النسبة المئوية للعبارة 05 من المحور الثاني	15
90	النسبة المئوية للعبارة 07 من المحور الثاني	16
93	النسبة المئوية للعبارة 01 من المحور الثالث	17
94	النسبة المئوية للعبارة 02 من المحور الثالث	18
95	النسبة المئوية للعبارة 03 من المحور الثالث	19
96	النسبة المئوية للعبارة 04 من المحور الثالث	20
97	النسبة المئوية للعبارة 05 من المحور الثالث	21
98	النسبة المئوية للعبارة 06 من المحور الثالث	22

## قائمة الجداول والأشكال

99	النسبة المئة للعبارة 07 من المحور الثالث	23
100	النسبة المئة للعبارة 08 من المحور الثالث	24

# مقدمة عامة

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

ويقصد بالإدارة العامة هي جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف الى تنفيذ السياسة العامة للدولة، والإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداما يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي الى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية تفيد في ذلك العلوم النظرية والتطبيقية، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة "إدارة عامة".

والإدارة العلمية الرياضية هي العنصر البشري الذي يمكن أن يحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تعطي للإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، لذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة وتحقق أهدافها بأكفأ تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

تعتبر المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، حيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه، ويعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسات والإمكانات المتوفرة بها، حيث تسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفؤة من أجل تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

تعتبر الرقابة الإدارية عملية أو وظيفة أساسية في المنظمات بصفة عامة و المنشآت الرياضية بصفة خاصة

<sup>1</sup> الموقع الرسمي للمديرية الإقليمية لوزارة الشباب والرياضة - مديونة - 2013 .

باعتبارها محور دراستنا ، وكما عرفها مفتي إبراهيم : " الرقابة هي التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا "2 فبواسطتها يمكن قياس أداء العاملين و كذا قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها وما إذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها فعن طريق الرقابة تتمكن الإدارة من تصحيح الانحرافات ومعرفة مدى التطور في أداء أفرادها و تحقيقهم للأهداف المحددة والمسطرة.

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

وفي دراستنا هذه سنحاول إبراز دور وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية ، و بهذا سنحاول تقسيم بحثنا هذا إلى 03 جوانب ، الأول هو الجانب التمهيدي ويحتوي فصل واحد ، و الثاني نخصه للجانب النظري و يحتوي على 03 فصول، والثالث نخصه للجانب التطبيقي الذي يحتوي على فصلين .

#### الجانب التمهيدي : يحتوي على فصل واحد

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة يحتوي على اشكالية الدراسة ، تساؤلاتها ، الفرضيات ، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم والمصطلحات .

#### أما في الجانب النظري :

الفصل الثاني : سنتطرق فيه إلى الرقابة الإدارية ، محاولين إبراز الرقابة وأهميتها وأهدافها وأنواعها وخصائصها و كذا علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى.... إلخ

أما الفصل الثالث: سنتطرق فيه إلى أداء العاملين و خصائصه و علاقة الأداء بالفاعلية و الكفاءة و علاقة الأداء بالرضا الوظيفي وكذا كيفية قياس أداء العاملين كما تطرقنا إلى فوائد و صعوبات تقييم الأداء و العوامل المحددة لأداء العاملين.... إلخ .

<sup>2</sup>مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية ، ط1 مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، السنة 1999 ، ص 123 .

أما الفصل الرابع: فسيخصص للمنشآت الرياضية من خلال الحديث عن هذه الأخيرة وتقديمها في العصر القديم والعصر الحديث وشروط إحداثها وأهدافها وأنواع المنشآت الرياضية وتجهيزاتها وأهمية المناجمنت في المنشآت الرياضية... إلخ.

أما الجانب التطبيقي: فقد ضم فصلين ، تم تقسيمهما كالتالي:

الفصل الخامس: فقد تم فيه توضيح منهجية البحث وإجراءاته فقد قام فيه الباحث بعرض وتحليل نتائج المعلومات الأولية حول عينة البحث، المنهج المتبع، ثبات و صدق الأداء.

الفصل السادس: فقد شمل تحليل ومناقشة البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، وفي ختام هذا البحث قدمنا الاستنتاج العام وفي الأخير المقترحات و الفرضيات المستقبلية.

الجانب

التمهيدي

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. أسباب اختيار الموضوع.
6. تحديد المفاهيم و المصطلحات.
7. الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية :

إن المتتبع لمراحل التطور و النمو التي مرت بها المؤسسات الرياضية في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، يدرك أنها كانت تتخبط في العديد من المشاكل و المعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة ، كنقص التأطير والخبرة وانتشار الإهمال والتسيب وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية ، حيث بينت مختلف البحوث والدراسات أن أهم العراقيل التي تواجه عجلة التنمية والتطور نحو تحقيق الأهداف المسطرة هي نقص الكفاءات البشرية المتجهة توجيهها سليما لرفع مردود المنشآت الرياضية بشكل عام والزيادة والتحسين في أداء الموظفين بصفة خاصة.

كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدهور وانخفاض في مستوى أداء الموظفين في المنشآت الرياضية وبالتالي انخفاض مردودها وهذا ما يعبر عن السياسة الإدارية المتبعة في هذه المنشآت وبالنظر إلى التطور الذي يشهده العالم في تسيير المنشآت الرياضية والطرق والتقنيات الحديثة المتبعة، يصبح لزاما علينا مجارات هذا التطور وإذا وجب على الباحثين والمتخصصين في هذا المجال البحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع وتحسين أداء الموظفين في المنشآت الرياضية وتحسين مردودها حيث يعتبر العنصر البشري أهم محور في هذه العملية .

كما أن كفاءة أي منشأة رياضية لم يعد مرتبطا بدرجة التكنولوجيا المتوفرة لديها أو بما تكتسبه من أموال أو بدرجة تحكمها بالسوق ، وإنما يتوقف النجاح على مدى كفاءة المسيرين ومهارات الأفراد المكونين للمؤسسة، من هنا أصبحت الموارد البشرية تحتل صدارة الاهتمام في المنشآت الرياضية باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور ، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات ، تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة مقابل أجر مادي معين أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانيات والعمل على تطويرها وتنميتها لما ستحققه من تميز في محيطها وتمكنها من مواجهة تحديات التنافسية وسبق مختلف التغيرات ، كل هذه العوامل دعت إلى ضرورة الاهتمام بأداء العاملين في المؤسسة ، هذا الأخير (الأداء) يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله كل جهود المدراء كون كفاءة أداء المؤسسات والمنشآت الرياضية تتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية ، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تؤدي إليها بكل فعالية وحتى تضمن المنشآت الرياضية ذلك فان المديرين يلعبون دورا بارزا في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية من خلال ادارة النشاطات ورقابة اداء العاملين ، حيث تعد الرقابة عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة وآخر مرحلة من مراحلها حيث تأتي بعد التخطيط و التنظيم والتوجيه ، وهي تحظى باهتمام خاص من

قبل المهتمين بمجال الإدارة لأنها تهدف الى التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة صحيحة ومرضية، والتحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة مما يتطلب متابعة عمليات تنفيذ الأعمال و قياس الأداء، وفقاً لمعايير رقابية يتم تحديدها .

والعملية الرقابية هي عملية مستمرة، فلا يجب أن تجرى مرة أو مرتين ثم تتوقف بل يجب أن يقوم بها المسؤولين باستمرار طالما أنه توجد أعمال تؤدي، فهي المؤشر الحقيقي الذي يشير الى مدى صحة الخطة أو انحرافها، فالرقابة هي اثقل أعباء ومهام الإدارة، وذلك لأن النجاح في تحقيقها يتطلب قدراً مناسباً من التروي والحكمة والذكاء الى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين .

ان تحسين أداء العاملين صار يعتبر من الأولويات في المنشآت الرياضية وهذا بفعل انخفاض مستوى الخدمة المقدمة من طرف العامل مما يؤثر سلباً على قدرة هذه المنشآت في تحقيق أهدافها والصمود امام منافسة غيرها من المنشآت التي تقدم خدمة أحسن وبكفاءة عالية ، وهو ما يطرح تحدياً كبيراً أمام الإداريين لتوجيه جهود العاملين نحو تحسين ورفع الأداء والإخلاص للمنشأة في عملهم ، حيث أن مساهمة العملية الرقابية في تحسين أداء العاملين ضرورة ملحة في المنشأة الرياضية .

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لمختلف جوانبه قمنا بطرح الإشكالية التالية:

❖ هل للرقابة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية ؟

التساؤل العام :

- هل للرقابة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الجزئية التالية :

التساؤلات الجزئية :

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

2- الفرضية العامة:

للرقابة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

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

### 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في :

#### الأهمية العلمية:

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

#### الأهمية العملية :

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

### 4- أهداف الدراسة :

- معرفة دور الرقابة المفاجئة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
- معرفة دور الرقابة الدورية في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
- معرفة دور متابعة ومشاهدة الفرد في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

### 5- أسباب اختيار الموضوع :

- بما أننا تخصص إدارة وتسيير رياضي وجب علينا الخوض في دراسة الوسط الإداري للمؤسسات الرياضية.
- محاولة الوقوف على بعض جوانب القصور في تسيير المنشآت الرياضية .
- الأهمية البشرية لعملية التسيير الإداري في نجاح المؤسسات الرياضية .
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع من أجل تحسين الخدمة المقدمة من قبل المؤسسات الرياضية .
- القيمة العلمية لموضوع البحث والمتمثل في إدارة العاملين في المنشآت الرياضية .

## 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

## 6-1- الرقابة الإدارية :

اصطلاحاً : هي وظيفة من وظائف الإدارة تعني قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له ،وهي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة و مقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه<sup>1</sup>.  
اجرائياً : 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 .

6-2- تقييم الأداء : يعرف يورد تقييم الأداء بأنه "عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات على الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه"<sup>2</sup>.  
إجرائياً: هي الممارسات التي يقوم بها المدير خلال فترة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء التي تم إعدادها من قبل بهدف تطوير أداء الأفراد العاملين.

## 6-3- المنشآت الرياضية:

اصطلاحاً : هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ،بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه .  
يشير " دافت روبينز " الى أن المؤسسات الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة ،تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة ،والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الآخر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العمة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2009،ص137 .

<sup>2</sup>علبان ربحي مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2006،ص160.

اجرائيا : هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، تجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم ، التوجيه ، المتابعة ،الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا .

#### 6-4- الإدارة الرياضية:

اصطلاحا : عرف كل من AND BEITEL ،BLANTEN ،DE SENS KELLEY (1990) الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم و التوجيه والمتابعة والميزانيات القيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية<sup>2</sup>.  
إجرائيا: هي تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

#### 7- الدراسات السابقة :

-الدراسة الأولى : دراسة عمراوي أسامة 2014-2015 مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر

عنوان الدراسة : دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية

الهدف من الدراسة :

-توضيح مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحقيق جودة العمل .

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

-تساؤلات الدراسة :

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

-التساؤلات الفرعية :

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

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

<sup>1</sup>عصام بدوي،موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية،دار الفكر العربي، القاهرة،2001،ص160.

<sup>2</sup>حسن شلتوت ،حسن معوض،التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية،دار الفكر العربي، القاهرة،2001،ص152.

- منهج الدراسة :- المنهج الوصفي

- أداة البحث :- الإستبيان

- نتائج الدراسة :

○ أن أداء العاملين متغير تابع للرقابة الإدارية.

○ للرقابة الإدارية دور في الأداء الوظيفي وذلك من خلال اكتشاف الإنحرافات وكذا تقييم العمل المنجز من طرف العمال .

-الدراسة الثانية: بوبرطخ عبد الكريم، 2012/2011، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر .

عنوان الدراسة: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية .  
الهدف من الدراسة :

○ التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسات الجزائرية.

○ التعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته.

○ تحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.

○ توضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين.

تساؤلات الدراسة:

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

التساؤلات الفرعية :

- ما هي مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية ؟

- هل يتسم نظام التقييم المطبق في المؤسسة بالموضوعية والدقة وهل يحقق أهداف المؤسسة والعمال على حد السواء؟

- ما مدى علاقة نتائج تقييم أداء العاملين باتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية ؟

- هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته ؟

منهج الدراسة :

- المنهج الوصفي

- المنهج التحليلي

أداة البحث:

- الاستبيان

- المقابلة.

نتائج الدراسة :

- المؤسسة تعتمد على طريقة معينة لتقييم أداء العاملين وتستخدم منح الحافز كل سنة

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

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

الجانب

النظري

# الفصل الثاني

## الرقابة

- 1 ماهية الرقابة الإدارية
- 2 خصائص الرقابة الإدارية وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى
- 3 أسباب ومعوقات العملية الرقابية بالإدارة الرياضية

تمهيد:

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة بين الوظائف الرئيسية للمنشأة فهي تعد الوسيلة أو العملية التي تتم من خلالها التأكد من أن الأهداف التي تم تحديدها من قبل المسؤولين بالمنشأة تم تحقيقها وتظهر الحاجة إلى الرقابة من حقيقة أن الأهداف والخطط والدراسات يقوم على أدائها العاملين، وهم قد يؤذوا في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة وفي مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة.

لذلك يمكن أن لا تتشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل، أي يحتمل ظهور انحرافات، وبعض هذه الأخيرة قد يكون خطيرا والبعض الآخر أقل خطورة، وفي الواقع أن درجة الخطورة تحددها درجة الانحراف عن المعايير الموضوعية.

ونحن في دراستنا لهذا الفصل: مفاهيم وأساسيات حول الرقابة الإدارية وفي، المنشآت الرياضية سوف نتطرق بشيء من التفصيل في المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية، أنواعها، أهميتها وأهدافها. والمبحث الثاني في هذا الفصل فيضم خصائص النظام الرقابي الفعال، وبعدها التكامل بين الرقابة و الوظائف الإدارية الأخرى، كيفية تفعيل الرقابة وإنجاحه، أما في المبحث الثالث والأخير سنتطرق فيه إلى أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها، وكذلك إلى معوقات عملية الرقابة الرياضية. وفي الأخير سنتعرف إلى الصفات اللازمة لمن يقوم بالعملية الرقابية.

### 1- ماهية الرقابة الإدارية:

تعتبر الإدارة العمود الفقري لأي عمل رياضي يرجى له النجاح، وإذا كانت الغدرة تهدف إلى تحقيق أغراض محددة مسبقاً بأقل قدر من الجهد وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة، فإن نجاح الهيئات الرياضية من نجاح إدارتها ولتحقيق هذا الأخير يجب أن تؤدي كل وظائف المنشأة بأحسن صورة وبكفاءة عالية، لذا لا بد أن تتوفر وظيفة جده مهمة في أي منشأة مهما كان مجالها وهي وظيفة الرقابة الإدارية حيث بما يحدد نجاح أو فشل المنشأة لهذا سنحاول في هذا المبحث معرفة الرقابة الإدارية وذلك من خلال:

-تعريف الرقابة الإدارية.

-أنواع الرقابة الإدارية.

-أهمية الرقابة الإدارية وأهدافها.

### 1-1-تعريف الرقابة الإدارية:

أ.معنى الرقابة:

لغة: جاء في المسعود : أنه يقصد بالرقابة الرقيب والحارس والحافظ ورقيب النفس.

اصطلاحاً: الرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين، أحدها الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكاته. والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قِبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم<sup>1</sup>

الرقابة الإدارية: هي الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط والتي وضعتها المنظمة<sup>2</sup>.

ويعرف كل من هيكس Hicks وجوليت Juliette الرقابة " بأنها هي تلك العملية التي ترى من خلالها الإدارة: هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث؟ وإذا لم يكن كذلك، فإنه يجب إجراء التغيير المطلوب والتعديلات الضرورية.

ويوضح جوتيز Goetz أن الرقابة تبحث في إرغام الأحداث والأعمال على أن تجرى وتتم وفقاً للخطط الموضوعة.

<sup>1</sup>حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2012، ص1، ص19 .

<sup>2</sup>عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، ص38 .

ومن ثم فإن الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقاً للمعايير الرقابية المحددة، وذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف المراد إنجازها، والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها، وللوصول بالإدارة إلى أعلى كفاية ممكنة<sup>1</sup>.

### 1-2- أنواع الرقابة الإدارية:

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

أ. الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتنقسم إلى الأنواع التالية:

الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة<sup>2</sup>.

الرقابة المتزامنة: ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره<sup>3</sup>.

الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي<sup>4</sup>.

وبالتالي فهي تتكون من مرحلة جمع البيانات عن التنفيذ الفعلي ثم تحليل هذه البيانات ومقارنتها مع بيانات الخطة لقياس الانحراف ثم تحليل هذه الانحرافات وتحديد الأسباب التي أدت إلى وقوعها وصولاً إلى تحديد المسؤولية، لذا يمكن القول بأن هذا النوع من الرقابة يتصف بالشمولية لأنه يتمركز حول أحد المؤشرات التي تقيم نشاط المشروع<sup>5</sup>.

ب. الرقابة من حيث مصدرها: وتنقسم إلى الأنواع التالية:

<sup>1</sup> كمال دروسي، محمد الحماحي، الأسس العلمية للإدارة الرياضية، مصر، مركز الكتاب للنشر، 2009، ص 187.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ص 42.

<sup>3</sup> محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، عمان، دار البداية، ص 105.

<sup>4</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ص 42.

<sup>5</sup> حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 172-173.

الرقابة الداخلية: ويقصد بها كافة الفعاليات الرقابية التي يمارسها أفراد يتبعون إداري للمنشأة ذاتها على اختلاف وظائفهم ومواقفهم. ومن الطبيعي أن يختلف حجم هذا الجهاز الرقابي من منظمة لأخرى ولا اعتبارات عديدة منها حجم المنظمة والهيكلة التنظيمي<sup>1</sup>. ومن أنواع الرقابة الداخلية ما يلي:

الجهاز الدائم للرقابة الداخلية:

مهمته تتبع العمل في إدارة المنشآت منذ البدء في إعداد الخطط إلى أن يتم التنفيذ الكلي وتقييم الأداء.

رقابة اللجان:

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

رقابة الإدارة:

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

رقابة العاملين:

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

الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية ويمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها<sup>2</sup>. ومن أنواعها:

الرقابة التشريعية:

<sup>1</sup>حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 173.

<sup>2</sup>محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، عمان، دار البداية، ص101.

هي إحدى أنواع الرقابة الخارجية على المنظمات الإدارية تفرضها المجالس الشعبية في أي دولة، على الإدارات العامة فيها، حيث يمكن للمجالس التشريعية بحكم دستور الدولة، استدعاء الموظفين للتحقيق معهم في حالة ابتعادهم عن قواعد أخلاقيات الوظيفة أو تضررهم، وهذا كما يحدد القانون.

الرقابة القضائية:

لها أهمية كبيرة و بالغة حيث أن الهيئة التي تمارس هذا النوع من الرقابة تتمتع بالحياد والاستقلال التام مما يجعلها أكثر أنواع الرقابة فعالية، فالغاية من ممارستها هي ضمان شرعية التصرفات الإدارية وتأمين الحقوق الدستورية للأفراد والجماعات، فالرقابة القضائية على أعمال الإدارة العامة تشمل ثلاثة أنواع هي:

رقابة التفسير وشرعية الأعمال الإدارية:

المحاكم المختصة هنا لديها كامل الصلاحية في فحص شرعية القرارات الإدارية وعدم تطبيقها وذلك في حالة الإيداع بعدم صحة القرارات الإدارية ومخالفة هذه القرارات للتشريعات النافذة.

رقابة التعويض:

تلزم المحاكم هنا الإدارة العامة بتعويض الأفراد عن الأضرار التي أصابتهم من قبل الموظفين العموميين أو من جراء سير المرافق العامة التابعة لها.

رقابة الإلغاء:

حيث يحق للمحاكم الاعتيادية و الإدارية بموجب هذه الرقابة إبطال أو إلغاء أية قرارات إدارية مخالفة للقانون.

الرقابة المالية و الحاسبية:

ويقصد بها الرقابة على التصرفات الإدارية ذات الطابع المالي والمتعلقة بصرف و تحصيل الأموال العامة والخاصة وذلك من خلال التأكد من أن كافة التصرفات والقرارات التي يترتب عليها حقوق مالية للدولة أو للتغير قد تمت وفقا لأحكام القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات النافذة وسارية المفعول.

الرقابة الشعبية:

وتقوم بها المنشآت الشعبية عبر اللجان النقابية المتواجدة في الشركات كمجلس الإدارة واللجنة الإدارية.

ت. الرقابة حسب أهدافها: تقسم الرقابة من حيث أهدافها إلى نوعين:

الرقابة الإيجابية: **positive control** وتهدف هذه الرقابة إلى التأكد من كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق أهدافها من جهة و التنبؤ بالانحرافات و الأخطاء المحتمل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لمنع حدوث هذه

الانحرافات، ومن جهة أخرى العمل على ضمان حسن سير العمل في المنظمة . وهذه الرقابة تعتبر أحد الأساليب الناجحة في حفز الموظفين وتنميتهم وبالتالي تطوير وتحسين المنظمة<sup>1</sup>.

الرقابة السلبية: **negative control** حيث تعمل هذه الرقابة على البحث على الأخطاء والانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء و الانحرافات، فتسمى بالرقابة البوليسية لأنها تعمل على تصيد الأخطاء والانحرافات.

ج-الرقابة حسب المعايير: وتتضمن الرقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج:

الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج.

الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات<sup>2</sup>.

ج.الرقابة حسب التخصص : ومن أنواع الرقابة حسب التخصص ( النشاطات ) ما يلي:

**الرقابة على هيكل التنظيمي: organization structure control**

توضح الاهتمام الكبير الذي ينبغي أن يولييه المدير لتخطيط الهيكل التنظيمي النهائي الذي يعتبر في نفس الوقت أداة رقابة مهمة عند إجراء أية تعديلات في التنظيم.  
الرقابة على السياسات:

تقرير ما إذا السياسات المتعددة والتي تتعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة في الهيكل الإداري تقرير ما إذا كانت هذه السياسات في صالح المنظمة أم لا ومدى تطبيق هذه السياسات فعلا.  
الرقابة على الإجراءات:

الإجراءات هي انعكاس للسياسة وهي غالبا ما تكون أساس الملاحظة في حالة ما إذا كان هناك نقص في السياسات القائمة، فهي الوسيلة التي عن طريقها تتم الأعمال المتكررة في الدوائر الأعمال، فهي التي تحدد من كيف، ومتى يقوم الأفراد بالعمل؟.

<sup>1</sup>محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية ، عمان، دار البداية،ص180-181.

<sup>2</sup>محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية ، عمان، دار البداية،ص99-100.

الرقابة على الأفراد: يتعلق موضوع الرقابة على الأفراد تنفيذ السياسات و الاتفاقيات التي ترتبط بها المنظمة قبل موظفيها.

وتتضمن هذه السياسات نوع الأفراد الذي تنوي المنظمة استقطابهم وتعيينهم، وكذلك تحفيزهم على العمل والروح التي ينبغي أن تسود الاتفاقيات التي تعتقد.

وتستهدف وسائل الرقابة منع ما قد يحدث من الانحرافات عن السياسات الموضوعية، واتخاذ كافة الإجراءات لتصحيح هذه الانحرافات.

فالرقابة على الأجور التي تدفع للأفراد العاملين حققت نجاحا ملحوظا، ذلك لأن مقاييس الرقابة بالنسبة للأجور تكون واضحة ومعروفة وقابلة للقياس، غير أن الأمر يختلف إذا كانت الحوافز غير مالية، فإن الاعتراف بالمركز الاجتماعي والترفيه شيء، ووضع سياسات تضمن تنفيذ هذه العوامل شيء آخر<sup>1</sup>.

ح. الرقابة من حيث تنظيمها:

✓ الرقابة المفاجئة:

وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات من المدير أو الرئيس المباشر.

✓ الرقابة الدورية:

وهي التي تنفذ كل دورة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوما أو أسبوعيا أو شهريا.

✓ الرقابة المستمرة :

وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل<sup>2</sup>.

خ. الرقابة من حيث مستواها الإداري:

✓ الرقابة على مستوى الفرد: تسعى إلى تقييم أداء العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم.

✓ الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف إلى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المطلوبة منها. ومدى كفاءة أدائها.

<sup>1</sup>حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 183-184.

<sup>2</sup>محمد محمود مصطفي، الرقابة الإدارية، عمان، دار البداية، ص107-108.

✓ الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: الغرض منه تقييم الأداء الكلي للمنشأة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

✓ -أهمية الرقابة الإدارية وأهدافها

✓ أ. أهمية الرقابة الإدارية :

هذه الوظيفة من أهم الوظائف الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

فالرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وإن كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة، وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة لباقي مكونات العملية الإدارية<sup>1</sup>.

فالرقابة الإدارية تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة، ذلك لتفادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولاً بأول.

-الرقابة كوظيفة يجب أن تطبق الأسلوب العلمي أي أنه لا بد وأن تكون وظيفة منتجة تسعى إلى زيادة ناتج العملية الرقابية على تكلفتها وإلا أصبحت عبئاً على المشروع.

-العملية الرقابية لها الأثر الفعال في التأثير على سلوك الأفراد في المنشأة تأثيراً إيجابياً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

-الرقابة الإدارية تعمل على زيادة الهمم، وتشجيع الكفاءات والعمل على تحقيق الأهداف بأحسن كفاءة ممكنة.

-الرقابة لها صلة بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فاعليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم.

ب. أهداف الرقابة الإدارية:

❖ حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي، يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية .

<sup>1</sup>محمد محمود مصطفي، الرقابة الإدارية ، عمان، دار البداية،ص101-102.

❖ توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى تدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

❖ ما يحتمل أن تكشف عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء.<sup>1</sup> وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً.

وهناك رأي ينظر للعملية الرقابية على أنها عملية تطبيقية تهدف إلى التركيز على الخطوات الرقابية وذلك ما يلي<sup>2</sup>:

- وضع المعايير الرقابية المتفق عليها.
  - قياس الأداء الفعلي.
  - بيان مدى الانحراف بمقارنة نتائج الأداء بالمعايير.
  - تحليل أسباب الانحراف.
  - تصحيح الاختلاف بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المتوقعة حسب الخطة.
2. خصائص الرقابة الإدارية وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى :

تهدف العملية إلى تفادي حدوث خطأ أو الانحراف أو الأضرار بحسن سير العمل قبل حدوث أي منها وذلك بالكشف عن أعراضها في الوقت المناسب وتوجيه القائمين بالعمل إلى الطريق السوي، فهي وسيلة توجيه وإرشاد وتقويم لأنها بالجهاز المنفذ وفي الوقت المناسب الوجهة الصحيحة. ولكي يتم كل ذلك بطريقة صحيحة سليمة وصحيحة لا بد من إتباع خطوات الرقابة الإدارية ليست لوحدها بل مع الوظائف الأخرى دائمة الصلة بها.

لذلك سنتعرف في هذا المبحث على:

- خصائص النظام الرقابي الفعال.

- التكامل الرقابي والوظائف الإدارية الأخرى (تخطيط - تنظيم - توجيه).

- كيفية تفعيل الرقابة وإنجاحها.

1- خصائص النظام الرقابي الفعال :

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ص 35.  
<sup>2</sup> عبد الرزاق سالم الرحالة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، عمان مكتبة المجتمع العربي، ص 43-44.

لابد للنظام الرقابي حتى يحدث أثره المطلوب من خصائص ومستلزمات تتم مراعاتها أثناء وضع وممارسة النظام الرقابي ومنها:

أ-الموضوعية: لابد في عملية الرقابة أن تكون موضوعية وتوضح أسباب حدوث الخطأ إذا وجد خطأ، أما حتى يتقبل ويستوعب المخطئ الأمر، وسعي مجتهدا إلى تصحيح هذا الخطأ، أما إذا سأل لماذا ففيل له هي هكذا فهذا قد يشعر المخطئ بأنه غير مخطئ، وأنه مظلوم وبالتالي يسعى لتصحيح هذا الخطأ<sup>1</sup>.

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

ج-الاقتصاد "Economy": إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصاديا بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفة فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف، فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافا بحد ذاته، ومسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية مسألة نسبية نظرا للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظرا لاختلاف النشاط والتكاليف من هنا لابد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها<sup>2</sup>.

د-سهولة الفهم "Understandability": لابد أن يراعى في نظام الرقابة مناسبة للنشاط من ناحية وقدرة المدبرين من ناحية أخرى، كما يجب أن لا يكون التعقيد في خرائط وشبكات الرقابة لأن كثيرا من المدبرين لا يستطيعون قراءة مثل هذه الخرائط مما يجعلها غير فعالة في تحقيق أهداف التنظيم.

لابد من الوضوح لمن يراقب ولمن يراقب، أي ما المطلوب من نقاط حول الأداء وما هي معايير قياسها.

هـ-يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته: لكي يكون النشاط الرقابي المستخدم فعالا يجب أن تتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المنشآت، ولطاقات الأفراد وللنواحي التنظيمية في المنشأة وللظروف الداخلية والخارجية لها، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة التسويق، عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة مثل: الميزانيات، نقطة التعادل، النسب

<sup>1</sup> زاهر محمد الدبري، الرقابة الإدارية، إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص42.

<sup>2</sup> حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 133-134.

المالية، إلا أننا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوبا رقابيا أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.

و-المرونة "Flexibility": ويقصد بها تصميم النظام بطريقة يمكنها التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات وأن يناسب التطبيق وفق هذه المتغيرات دون إحداث تعديلات إلا أن تكون طفيفة<sup>1</sup> فالنظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو النظام الذي يمكن تعديله، ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معاملة الأساسية. وبالتالي فإن القليل من المنشآت التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة. وعلى سبيل المثال لا بد أن يكون مدير الإنتاج مستعدا لمقابلة حالات الفشل الناجمة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي.

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

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

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

<sup>1</sup> زاهر محمد الدبري، الرقابة الإدارية، إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص43.

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

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

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

م-الاتفاق مع التنظيم " **Organizing Suitability** ": فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسؤوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك، لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطة تسمح بذلك، فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من الأفراد، وأما التنظيم غير الرسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة إلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل<sup>1</sup>

ن-التركيز: لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق، تعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج، وهو أمر يرتبط بمفهوم الرقابة.

س-تسهيل اتخاذ القرارات: بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرار، دونما حاجة للتفسير والتحليل والاستقصاء، تلك الأمور التي تستهلك وقت المسير وتعقد مهمته<sup>2</sup>.

ع-وجود جهاز إداري كفاء: تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه، ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل والمنظمة وخارجها، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها، ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلى بر الأمان، وهنا يظهر دور الإدارة العملية الرشيدة في مجال الرقابة.

<sup>1</sup> زاهر محمد الدبري، الرقابة الإدارية، إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص137.

<sup>2</sup> محمد رفيع الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ج1995، ص2، 217.

ف-وجود هيئة الموظفين: إن الموظفين هم الإدارة التي ستحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات إلى كيان نابض بالحركة والحياة. فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة ودراية ومستوى في يصبح التنفيذ خاويا كل ما يحمل اسمه الرنان فقط، لهذا نرى أن للعنصر البشري دورا هاما في مجال الرقابة وخصوصا لو اهتمت المنشأة باختباره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز.

ص-توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: لاشك أن لأحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلا عن واقعها وانتظامها، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكننا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة، وبالتالي توضح الإجراءات المصححة كما يمكن الإدارة من رسم سياستها وخططها في الوقت المناسب ومن هنا ظهرت أهمية الوسائل الآلية في مجال الرقابة<sup>1</sup>

ق-مجموعة أساليب الرقابية المحاسبية وغير المحاسبية: لا بد من توفر مجموعة من الأساليب التي سيستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة، واختيار هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

## 2-2-التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه):

إن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، وإن الرقابة كوظيفة مهمة يمكن اعتبارها روح العملية الإدارية، إلا أن هناك تكاملا بين هذه الوظائف وبين وظيفة الرقابة يمكن بيانه فيما يلي:

أ. الرقابة والتنظيم:

حينما نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية، ودرجة الدقة المطلوب فيها، كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المنشأة أو المنظمة أمرا هاما على العملية الرقابية.

ففي حالة المركزية: واتخاذ القرارات في المنظمة عن طريق الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة، المركز الرئيسي، نجد أن المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لا بد وأن تعبر عن الأداء بدقة وأن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على جدا وبيان إنتاجية كل فرد في المنظمة، ولهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا، ذلك للتأكيد من استمرار الجودة في الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العمة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2009. ص144.

<sup>2</sup> زاهر محمد الدبري، الرقابة الإدارية، إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص39-40.

أما إذا كانت المركزية تتسم بالوسطية: ويظهر هذا في صنع القرار على ضوء السياسات والبرامج المعدة سلفاً في المشروع ( التكاليف) و معدلات لدوران العمل ومعدلات للكفاية يمكن الإشارة إليها وذلك من خلال تكرار عملية القياس - الرقابة - أسبوعياً أو كل فترة، وهنا نجد أن الفترات القياس تطول نسبياً.

في حالة الأسلوب المركزي: إذا كانت المنشأة تأخذ الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيمها إلى وحدات مستقلة. وباعتبارها مراكز ربحية، فإنها لابد أن تكون العملية الرقابية على كل مركز وبيان ومدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه وتكون فترات القياس أطول نسبياً بمعدل كل شهر أو ربع سنوي.

ب- الرقابة والتخطيط:

الرقابة شديدة الارتباط بالتخطيط، حيث يمكن تشبيهها لعملية تسييرية واحدة، ولا يمكن تصور وجود إحداها دون الآخر.

فالتخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات، ووضع الخطط لما يحفيه المستقبل، والتأقلم الظروف المتغيرة.

فالتخطيط كذلك يثبت الأهداف والمعايير الرقابية، والرقابة تقيس الإنجازات وتكشف عن مدى تحقق الأهداف، عما إذا كان التخطيط علمياً مجدياً أم شكلياً بدون أساس، تهيئ الرقابة التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير.

إذن فالتخطيط يركز الانتباه على أهداف المنشأة، ويركز على إنجاز الأهداف التي تسعى إليها، ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائماً في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دورياً وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المنشأة، كذلك عملية التخطيط تركز أساساً على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفأ الطرق لتحقيق الأهداف المسطرة.

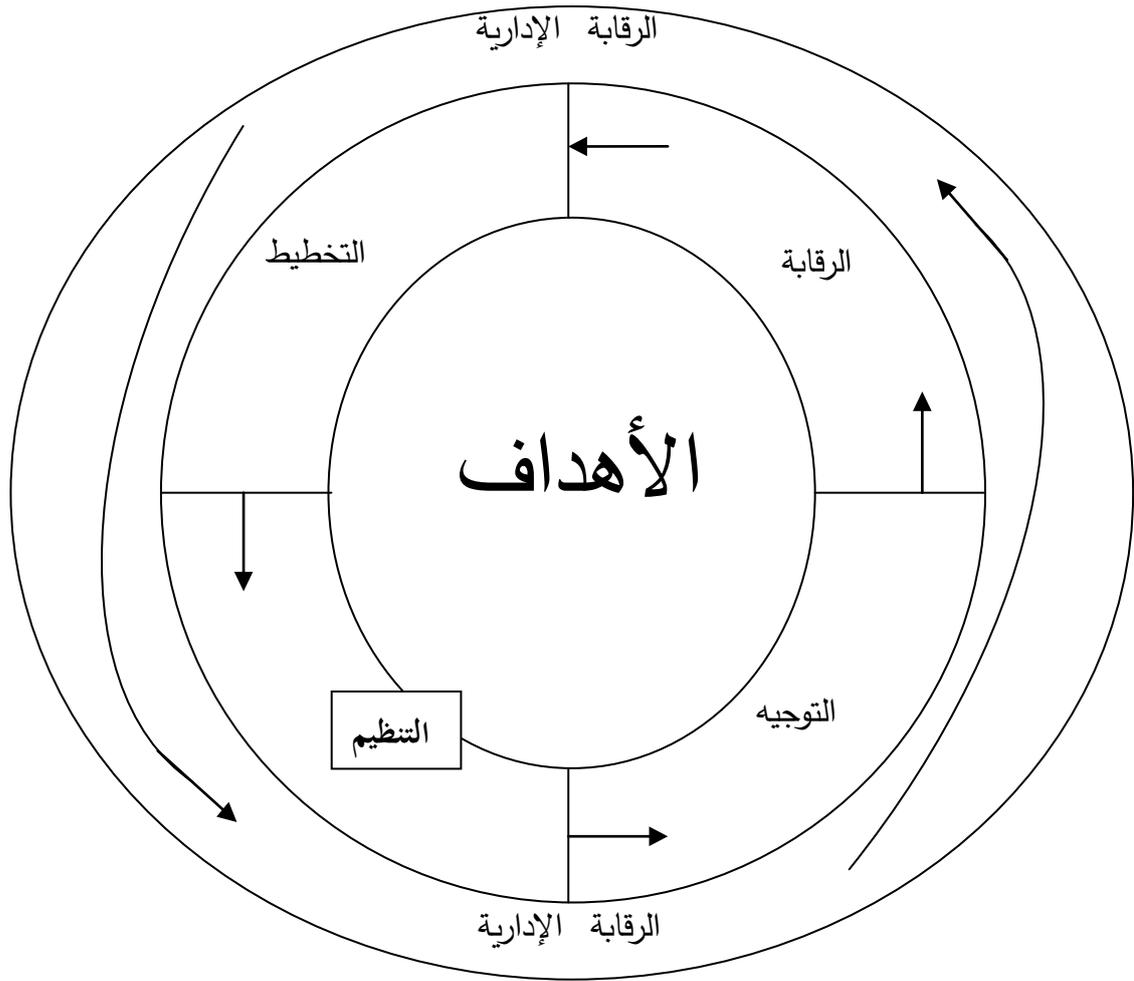
ج. الرقابة والتوجيه:

عندما تكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة في وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج عن اقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها، واعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة وبذلك تسهل مهمة توجيههم وتصحيح الانحرافات التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم وتسهل مهمة الرقابة عليهم<sup>1</sup>. وعند استخدام هذا الأسلوب يجب التأكيد مما يلي:

<sup>1</sup> زاهر محمد الدبري، الرقابة الإدارية، إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص41.

- بيان أن قيام الفرد في المنشأة بدوره في الرقابة الذاتية ( رقابة الضمير) يعتبر واجبا شخصيا ومسؤولية فردية.
- إن قيام الفرد بمتابعة أدائه الشخصي لا يعفي رئيسه من متابعة أو عدم تحمل مسؤولية توجيهه وتصحيح أدائه (في حالة حدوث انحراف) .
- حتى يتمكن الفرد من متابعة العمل الذي يقوم به بدقة، لابد وأن يكون قد فهم واجباته ومسؤولياته فهما صحيحا، الذي يبرزه دور الرئيس في تحقيق هذا الأمر.
- يجب أن يكون هناك نوع من المشاركة للعاملين في المنشأة تجاه تقييم الأهداف، والرقابة الداخلية.
- وعليه نرى مما سبق أن علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية علاقة ارتباطية تكاملية وتداخلية والشكل يبين ذلك:

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



المصدر: حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص 32

وبهذا الصدد يقول الدكتور عبد الفتاح حسن في كتابه مبادئ الإدارة العامة بأنه تظهر أهمية الرقابة فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها تحقيق المزيد من النظام ومن التنسيق، كما يتم أساسها مراجعة التنظيم أو مراجعة معدلات الأداء وقد عبر عنها الشكل (01).

### 3-2- كيفية تفعيل الرقابة و إنجازها.

- أ. توافر القدوة الحسنة من كبار الموظفين لمن تحت سلطتهم.
- ب. سرعة تنفيذ القرارات المترتبة على الرقابة.
- ج. تحديد الأجر المناسب لكل عمل.
- د. الالتزام بالشورى و ضرورة تطبيقها عمليا.
- هـ. توافر الوعي الوظيفي (جودة العمل أهم من سرعة عمله).

- و. عدم إتباع الازدواجية بل التفرغ التام للعمل.
- ز. ضرورة تعيين الشخص الكفاء والأمين.
- ح. لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
- ط. علاج البيروقراطية بتوسيع نطاق اللامركزية.
- ي. يجب تقديم ذوي الخبرة.
- ك. ضرورة تجديد الدماء في المناصب الإدارية.

### 3-أسباب ومعوقات العملية الرقابية بالإدارة الرياضية

تمتاز الرقابة الإدارية بأنها وسيلة توجيه وإرشاد وتقويم ففتحها بالجهاز المنفذ في الوقت المناسب الوجهة الصحيحة فهي تستهدف تفادي حدوث الخطأ أو الانحراف أو الأضرار، بحسن سير العمل قبل حدوث أي منها.

-وجود الانحرافات راجع إلى أسباب تكشف عنها الرقابة لذا وجب علاجها من أجل تصحيحه لتتم العملية الإدارية بصورة سليمة.

فقد تواجه كذلك العملية الرقابية في الإدارة الرياضية معوقات بإعاقه سير وحركة العملية الإدارية وهذا ما يحدث خلل في نجاح وسير المنشأة الرياضية لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة العناصر التالية:

- أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها.
- معوقات عملية الرقابية بالإدارة الرياضية.
- الصفات اللازمة في من يقوم بالعملية الرقابية

### 3-أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها.

أ. أسباب مردها إلى المعيار:

قد يكون المعيار المحدد في الخطة غير ملائم أو غير واقعي بالنسبة للعاملين فمثلا المعيار ذو المستوى العالي (الصعب التحقيق) ينتج عنه دائما انحراف سالب، أي أن الانجاز يكون دون المستوى المطلوب كالموظف الذي يطلب منه انجاز مهمة أكبر من قدراته وخبراته والعلاج هنا يجب أن يذهب على المعيار وجعله من الممكن

الوصول إليه أي أنه عند وضع الأهداف أو المعايير يجب الأخذ بعين الاعتبار خبرات ومؤهلات العاملين وقدراتهم على إنجازها<sup>1</sup>

ب. أسباب مردها إلى العاملين أنفسهم:

قد يكون المعيار سليماً ويكون سبب الانحراف العاملين أنفسهم وذلك إما لنقص في قدراتهم ومهاراتهم أو أم غير مهتمين بالقيام بعملهم على الوجه الصحيح والعلاج في الحالة الأولى هو تدريب العاملين على الطريقة الصحيحة في العمل مع تحسب مستواهم. أما الحالة الثانية فقد يتطلب الأمر إما لفت انتباه العاملين أو اتخاذ إجراءات تأديبية صارمة إذا وجد هناك إهمال مقصود في أدائهم.

ت. أسباب مردها إلى الظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار:

قد تنشأ ظروف تجعل الانجاز منحرفاً عن المعيار ولكن لا دخل للعاملين ولا المعيار، فالتعامل في مثل هذه الحالات يجب أن يركز على إزالة تأثير هذه الظروف أو احتوائها أو التكيف معها إذا كان من المتوقع لها أن تدوم طويلاً وفشلت المنشأة في تعديلها أو احتوائها.

3-2- معوقات الرقابة بالإدارة الرياضية:

أ. ضيق مفهوم الرقابة لدى بعض القيادات:

يعتقد بعض القادة أن عملية الرقابة تتضمن الرقابة على العمل من جانب الإداري والمالي فقط ولا دخل للقادة بالجانب الفني وأيضاً يعتقد بعض القادة أن عملية الرقابة تتم بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال. وتعتبر هذه المفاهيم ضيقة وتؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة وأيضاً لا تتيح الفرصة لتعديل المسار وتصحيح الأخطاء.

ب. الاعتماد في الرقابة على معلومات غير كافية:

قد يعتمد القادة على معلومات وبيانات غير كافية وفي ضوءها يتم اتخاذ القرارات التصحيحية أو تعديل المسار ثم يصل إلى نتيجة مخالفة للأهداف الموضوعية، ويتبين أن ما اعتمد عليه من بيانات ومعلومات لتعديل وتصحيح الأخطاء غير كافية أو مضللة أو صادرة من مصادر موثوقة لها أو ليس لديها الخبرة الكافية. وبالتالي تؤثر هذه البيانات والمعلومات سلبيًا على العمل والعاملين<sup>2</sup>

ج- عدم وجود معايير رقابية:

<sup>1</sup>حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 62-63.

<sup>2</sup>جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ط1، 2008، ص 54.

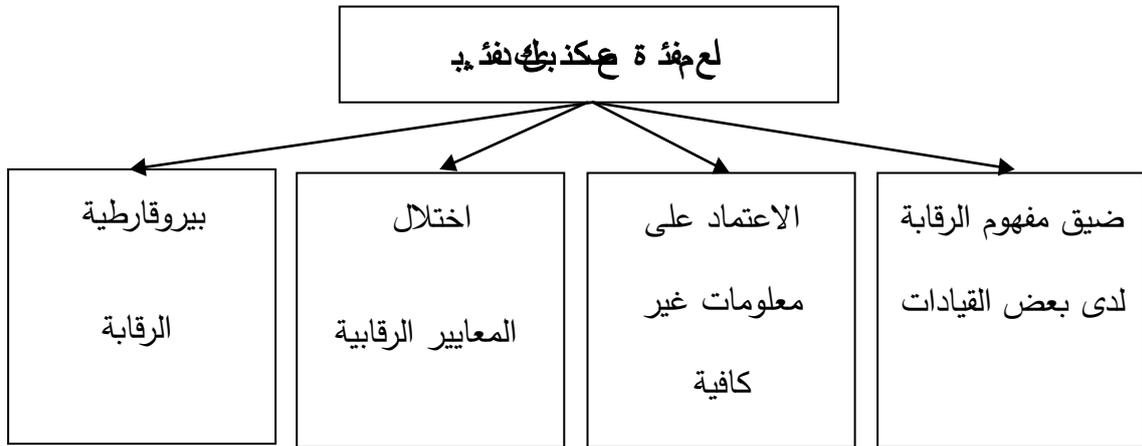
اعتماد العملية الرقابية في المنشأة على الذاتية والخبرة فقط دون وجود معايير محددة سابقا وثابتة تعد من الأمور التي تحد من فاعلية عملية الرقابة ولذا يجب في العملية الرقابية أن تحدد المعايير بدقة وفق الأهداف والخطط الموضوعية وفي ضوء خطط سير العمل والبرامج الزمنية المحددة.

د- بيروقراطية الرقابة:

تطلق البيروقراطية على التعقيدات المكتبية والإدارية داخل الهيئات الشبابية والرياضية. وبيروقراطية الرقابة هي تعدد وتعقد الوسائل المتبعة في الرقابة ومتابعة تنفيذ الأعمال وأيضا اعتماد القيادات على رقابة الأعمال من خلال التواجد في المكاتب وإصدار القرارات في ضوء التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تنقل من خلال هيئات الإشراف دون التأكد من هذه التقارير بالمتابعة المباشرة.

ومن خلال ذلك في بيروقراطية الرقابة تعد انحراف يصيب القيادات الإدارية القائمة على توجيه القادة الرياضيين بأهم يمثلون فئة ممتازة تتمتع بامتيازات خاصة يتعلق عليهم القيام مباشرة برقابة العمل والعاملين.

شكل رقم 02: معوقات العملية الرقابية



المصدر: نفس المرجع، ص 53.

3-3- الصفات اللازمة في من يقوم بالعملية الرقابية :

أ. كثرة المراقبين وانتشارهم واستعمال عنصر المفاجأة في العملية الرقابية:

حتى تكون الجولات التفتيشية فعالة ومؤتية ثمارها، لا بد من أن تكون على أسس مدروسة، ونجد وصايا وكتب الخلفاء الراشدين بعض الإشارات إلى مهارات الجولات التفتيشية، فقد كتب عن أبو بكر الصديق رضي الله عنه

إلى يزيد بن أبي سفيان رضي الله عنه في مسيرة بالجيش لقتال الروم قال: "وأكثر حرسك وبددهم عسكري وأكثر مفاجأتهم في محارستهم بغير علم منهم بك فمن وجدته غفل عن محرسه فأدبه وعاقبه في غير إفراط، وأعقب بينهم بالليل وأجعل النوبة الأولى أطول من الأخيرة فإنها أسرها لقربها من النهار".

ب. الشجاعة في اتخاذ القرارات:

تعتبر الشجاعة عند اتخاذ القرارات من أهم ما يميز المراقب الناجح من غيره، فقد قال عمر رضي الله عنه: "إن أكمل الرجال رأياً من إذا لم يكن عنده عهد من صاحبه، عمل بالحزم أو قال به ولم ينكل"، يشير إلى خطأ أن ينتظر القائم بالأعمال الرقابية التوجيه من فوقه في كل الأمور<sup>1</sup>.

ج- عدم الاهتمام بالمخالفات اليسيرة جداً: وليس من المستحسن ممن يقوم بالعملية الرقابية أن يدقق في الأشياء اليسيرة، بل عليه أن يتغافل عن بعض الأشياء التي يحسن التغافل عنها. وإن كان الكمال في الموظف أن يحافظ على ممتلكات الدولة، ولا يستخدمها لمصلحته الخاصة ولو في الشيء اليسير، ويجب أن يقوم بالعملية الرقابية بقدر الأشياء التي يتغاضى عنها، والمخالفات التي يعاقب عليها أو يرفع فيها تقرير بالمخالفة.

هـ- السرية طريق النجاح:

كما نبغي أن تكون بعض العمليات الرقابية سرية، وأن يكون المراقب غاية في الثقة والأمانة والعقل.

و- الحكمة في العملية الرقابية:

لا بد أن لا يكون القائم بالعملية الرقابية والمهام التفتيشية حكيماً في تصرفاته، بأن يعالج المشاكل بالأيسر فالأيسر ويستعمل معهم سياسة "شعرة معاوية"، قال معاوية رضي الله عنه: "لا أضع سيفي حتى يكفيني سوطي ولا سوطي حتى يكفيني لساني ولو أن بيني وبين الناس شعرة ما انقطعت، قالوا وكيف ذلك يا أمير المؤمنين؟ قال: "كنت إذا أرخوها مددتها وإذا مدوها جررتها"<sup>2</sup>.

ي- الرقابة على الحسنات قبل المخالفات:

وليس من العدل أن تكون الرقابة والجولات التفتيشية منصبة على البحث عن أوجه الخلل، بل هي عملية للنظر في سير العمل فإن وجد المراقب عاملاً يستحق التقدير فلا يغفل ذلك، وإلا فسيكون قدوم المراقب أمراً ثقيلاً على جميع العاملين، وعليه يعجل مكافأة المحسن.

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، عمان، دار البداية، ص72.

<sup>2</sup> محمد محمود مصطفى، المرجع نفسه، ص74.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الرقابة تعني ملاحظة عمليات التنفيذ والتأكد من أن الأعمال التي تؤدي تتفق مع ما هو محدد لها مع كشف أي انحرافات في التنفيذ وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة والرقابة لا تكون دائما بعد التنفيذ، فيفضل أن تتم أثناء التنفيذ للتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب ولإمكان تصحيح أي اختلاف قبل أن يزيد أو ينتشر ومن أمثلة الذين يقومون بالرقابة أثناء التنفيذ المدير الفني للفريق الذي به مجلس الإتحاد الرياضي من متابعة الخطط الموضوعة المكلف بتنفيذها الجهاز الفني والإداري والهادفة إلى الإعداد والارتقاء بالمستوى وتحقيق النتائج المرجوة.

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

# الفصل الثالث

## أداء العاملين

- 1- مفاهيم وأساسيات حول الأداء.
- 2- مفاهيم وأساسيات حول تقييم أداء العاملين.
- 3- الرقابة على أداء العاملين.

تمهيد:

يعتبر أداء العاملين في المنشأة الرياضية أحد الأعمال الرئيسية لقيادات هذه المنشأة، فمن خلال قياس الأداء يمكن معرفة مستوى أداء العاملين الحالي ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف. فقياس الأداء يعد جزءاً أساسياً من العملية التدريبية السليمة، فهو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرات الإداريين، وأيضاً مستوى المدربين ومقدار لتحقيق البرامج للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف في البرامج والمدربين والمتدربين، فمن خلال هذا الفصل سنتعرف على تعريف الأداء وخصائصه وتمييزه عن المفاهيم الأخرى، ودراسة العلاقة بينه وبين الرضا الوظيفي، وأهمية ودور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي وهذا من خلال المبحث الأول مفاهيم وأساسيات حول الأداء.

أما في المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول تقييم أداء العاملين، سنتطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين، فوائد وصعوبات تقييم الأداء، ومعايير تقييم الأداء.

وسنتناول في المبحث الثالث: الرقابة على أداء العاملين وأسس قياس الأداء من خلال: مفهوم الرقابة على أداء العاملين، أداء العاملين و العوامل المحددة له، أهداف قياس الأداء وأسس.

### 1- مفاهيم وأساسيات حول الأداء:

يستعمل موضوع الأداء بالمنشآت الرياضية اهتمام الباحثين والممارسين، وهذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث على الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المديرين، أما العاملين فيكونون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة تحديد مفهوم الأداء وتميزه عن المفاهيم الأخرى، وذلك من خلال:

- تعريف الأداء وخصائصه.
- تمييز الأداء عن المفاهيم الأخرى.
- دراسة العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي .

#### 1-1- تعريف الأداء وخصائصه:

أ. تعريف الأداء :

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية **to perform** وتعني إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما: عمل نشاط، تنفيذ مهمة<sup>1</sup>.

كما يعرف الأداء في قاموس بأنه: نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه ب: الأمثل ، الجيد ، الكفء.... الخ<sup>2</sup>.

كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها"<sup>3</sup>.

ويبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعاً لاستعماله، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين.

<sup>1</sup>سهيل ادريس، المنهل: قاموس بيروت، فرنسي عربي، ط31، دار الآداب، 2003، ص895.

<sup>2</sup>Dictionnaire la rousse bordas. 1997, p32.

<sup>3</sup>عادية خطاب، التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص35.

- فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة انجاز و تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.  
قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة ( أو الفرد)  
فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) وقد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) أخرى  
وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية ( عند الممارسة) قابلة للنقاش.

الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله ضرورة **processus** تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل<sup>1</sup>.  
ب. خصائص الأداء يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:  
✓ الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى<sup>2</sup>.  
الأداء المفهوم الشامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنشأة لذلك يجب استخدام معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

✓ الأداء ذو أثر رجعي على المنشأة:

يؤثر أداء المنشأة على سلوكيات القادة الإداريين، في حين أنه إذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يستلزم عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وكذلك في الخيارات الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

✓ الأداء غني بالتناقضات:

<sup>1</sup>H.BOISLANDELLE ,dictionnaire de gestion ,edeconomic,paris ,pp318-319.

<sup>2</sup>Y.SAULOIN,Gestion des ressources humaines et performances des services revue de GRH,N:36,juin,2000,p:20.

إن الأداء بالمنشأة تحدده مجموعة من العوامل ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا الأخير، فمثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض التكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، ومنه نستخلص أن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما. وبما أن مكونات الأداء تختلف أهميتها من واحد لآخر، وجب على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار وكذا التوفيق بينها.

1-2- تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه :

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه كالفاعلية والكفاءة.

أ. الفاعلية *l'efficacité*

تعرف الفاعلية ببساطة أنها " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك<sup>1</sup>.

يبين أن الفاعلية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالهم في الفاعلية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة.  
ب. الكفاءة:

تعني الكفاءة " الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى ، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة<sup>2</sup>.

ج. مقارنة بين الكفاءة والفاعلية:

إذا نظرنا إلى الفاعلية على أن درجة نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفاعلية والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلا بين الكفاءة والفاعلية:

<sup>1</sup>عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص26.

<sup>2</sup>Michel GARVAIS, contrôle de gestion ,ed economica, paris, 1994, p14

جدول رقم (01): مقارنة بين الفعالية والكفاءة

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد... الخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد... الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه جامعة الجزائر، 2005، ص: 170.

من الجدول نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها احد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلبا ضروريا لها.  
د.علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة:

يشير أحمد خمخام Ahmed KHAMAKHAM أن أداء مركز مسؤولية ( منظمة، وحدة ،قسم، ورشة ،... الخ) يعبر عن " الكفاءة الفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها<sup>1</sup> ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:  
الأداء = الفعالية × الكفاءة

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا لذلك فهو يترجم الظاهرتين في أن واحد.

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية).
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

### 13-دراسة العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي

A.KHAMAKHAM,ladynamique de controle de gestion,ed,Dunod,paris,1992,p:311.<sup>1</sup>

لا تهم المنشأة الرياضية برفع أداء الأفراد بها فقط، لما لذلك من دور في تحقيق أهدافها، وإنما تعمل كذلك على رفع روحهم المعنوية وتوفير أسباب الارتياح والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة ولائهم للمنشأة وإخلاصهم في عملهم.

أ. تعريف الرضا الوظيفي

يشير الرضا الوظيفي إلى " مجموعة من اتجاهات ( ميول مستقرة إلى حد كبير) الفرد ناحية عمله، وهو تعبير عن السعادة التي تحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالية النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله.<sup>1</sup>

فمن خلال هذا التعريف يتبين أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في مشاعر الارتياح والسعادة نحو العمل، إلا أن هذه الحالة النفسية تتميز بالاستقرار النسبي، وذلك لما تحدثه التغيرات في ظروف وعلاقات ومكونات العمل على هذه الحالة النفسية مثل الصراعات والحوادث.

ب. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضاربا في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:

ج. الرضا يسبب الأداء: أثبت بعض البحوث انه إذا كانت توجد علاقة ايجابية بين الرضا والأداء فإنها ضعيفة، إذ تتغير بعوامل أخرى، فالعامل إذا رفع أداءه لا يعني ذلك بالضرورة أنه راض عن عمله وأجره، وإن كانت هذه العلاقة تكون دالة عند العاملين في المستويات القيادية العليا الذين يحصلون على أجور ومكافآت كبيرة عن عملهم فتحقق لهم الرضا الوظيفي، كما أن الواقع يؤكد إمكانية حدوث عكس هذه العلاقة، فالعامل الذي يجب العمل وتحقيق النتائج يرتفع رضاه كلما قدم أداء أعلى.

❖ الأداء يسبب الرضا: يفترض أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضيا، وما يدل على ذلك أن الفرد كلما زادت مهاراته وقدراته، وأهمية الدور والوظيفة التي يقوم بها، كلما زادت العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المنشأة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع من روحه المعنوية، وينعكس ذلك ايجابيا على الرضا الوظيفي عنده.

<sup>1</sup> إعادة خطاب، العولمة وإدارة البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، بدون طبعة، ص 136.

- الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة: يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العاملين وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة وهي<sup>1</sup>:
  - الصفات الذاتية للعامل: كالجنس والعمر والمستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.
  - صفات الوظيفة: تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرض الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين وغيرها.
  - صفات المنظمة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.
  - صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي وغيرها.
- لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.
- 1-4- أهمية ودور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي
- الرقابة تساعدنا على التأكيد من تحقيق الأهداف وبالتالي معرفة إذا كان الأداء الفعلي للعاملين مطابق للخطة الموضوعة.
- تساعدنا على اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية غير المرغوبة، وتساعدنا على تفاديها مستقبلا بوضع إستراتيجية عمل أكثر كفاءة للعاملين.
- تساعد الرقابة على التأكد من الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة في المنشأة الرياضية.
- تطمئن العامل المجتهد الكفاء بأن مجهوداته مأخوذة بعين الاعتبار ومن ثم يجب أن يمنح له الشكر والثناء والتقدير.

<sup>1</sup>عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003، ص110.

- الرقابة تحت العاملين على تحسين أدائهم خوفا من العقاب في حالة تعسفهم، ورغبة منهم بالتقدير المادي والمعنوي في حال الجِد والاجتهاد.

2. مفاهيم وأساسيات حول تقييم أداء العاملين:

يعتبر التقييم إجراء إداري يؤخذ لتقرير مدى الأداء المنجز أو المتوقع في فترة زمنية محددة.

وتعد عملية تقييم الأداء من المهام الصعبة في المنشآت الرياضية وذلك بسبب صعوبة أعمال بعض العاملين التي لا تحكمها معايير ومقاييس كمية يمكن القياس عليها. فهي تخص كل عامل بالمنشأة لأنها تقييم أعماله وسلوكاته أثناء تأدية مهامه وهذا ما سيتضح لنا من خلال:

- مفهوم تقييم أداء العاملين.

- كيفية قياس الأداء.

- فوائد و صعوبات تقييم الأداء.

- معايير تقييم الأداء.

2-1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

إن تقييم الأداء هو " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسوا في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً"<sup>1</sup>. فتقييم أداء العامل بالمنشأة عملية تسعى إلى معرفة عدة نقاط، أهمها:

- مستوى أداء العامل وسلوكه في العمل.

- كون هذا الأداء يشكل نقاط قوة أو ضعف، أي يحدد الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء العامل.

- مدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية من خلال انعكاسات وأثار هذا الأداء على فعاليتها.

- تصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل بما يسمح تطور الأداء.

<sup>1</sup>أرثل بيل، ادارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001، ص 177.

إذن يمكننا القول أن عملية تقييم الأداء تخص كل عامل بالمنشأة على أساس الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية محددة وعلى أساس السلوك والتصرفات للأشخاص الذين يتعامل معهم.

## 2-2-2- كيفية قياس الأداء :

تعني البحث عن الوسائل و المصادر التي من خلالها نستطيع قياس أداء الأفراد.

هناك أربعة مصادر رئيسية تستخدمها المؤسسات للحصول على البيانات المتعلقة بأداء العاملين :

أ. التقارير المكتوبة : وتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين وعادة ما يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير يرفعه للمستوى الإداري الأعلى حول حجم الانجاز المحقق ومعدلات الأداء الحالية.

- عند التقرير المطبوع بمثابة مرجع يتم الاستعانة به في حالة حدوث أي انحرافات لم تذكر في التقرير كما يتم الاعتماد عليه أيضا في مكافأة أو عقاب العاملين بالمؤسسة فيما يتعلق بأدائهم. و تستخدم حاليا برمجيات معالجة النصوص في كتابة تلك التقارير على الحواسيب لرفع الإنتاجية المكتتية لكاتبى التقارير.

ب. التقارير الإحصائية : وتشمل التقارير التي تعتمد على بيانات الأداء التي تم معالجتها إحصائيا وتحليلها لاستخراج مؤشرات دقيقة وعادة ما يتم الاستعانة بقدرات الحواسيب ، وتعد تطبيقات الجداول الالكترونية من أكثر الوسائل المستخدمة في هذا الشأن.

ج. التقارير الشفوية: ويتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء من خلال المقابلات التي تتم بين الرئيس المباشر للمرؤوسين والمستويات الإدارية العليا ، أو الاجتماعات و المؤتمرات التي تعد لهذا الغرض. ورغم أن التقارير الشفوية لا تتسم بالشكل الرسمي الذي تتمتع به التقارير المكتوبة إلا أنها تعطي معلومات تفصيلية قد لا يرد ذكرها في التقارير المكتوبة .

د. الملاحظات الشخصية : وتتمثل في قياس الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصيا للوقوف على مدى تقدمهم و حجم الجهد المبذول في الأداء ، و مستوى الانجاز المحقق. ولكن يعاب على هذا الأسلوب وجود ما يسمى بالتحيز الإدراكي ، بمعنى أنه قد يدرك أو يلاحظ مدير معين بعض الجوانب الايجابية أو السلبية في أداء مرؤوسيه بينما لا يتمكن مدير آخر من إدراك أو ملاحظة هذه الجوانب نفسها لدى مرؤوسيه.

- الملاحظات الشخصية لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم .

## 2-3-3- فوائد و صعوبات تقييم الأداء:

أ. فوائد تقييم الأداء :

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال تقييم الأداء بواسطة المعايير التي وضعت لتحقيق أهداف المنشأة ومن هذه الأهداف:

- تنفيذ العاملين أعمالهم بدقة، أي عندما يشعر العامل أن هناك تقييم للأعمال فإنه يحاول أن يقوم بأداء عمله بأفضل صورة لديه كونه سوف يترتب عليه تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وبالغالب يحاول التفوق على المعايير من أجل أن يظفر بالحوافز والمكافآت.
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها من خلال رضا المسؤولين عن العاملين، فإذا كان التقييم عاليا فإن العامل يصبح محل تقدير لرؤسائه، وهذا يعزز الروح المعنوية لديه، وأنه سيحصل على المكافآت والحوافز إن توفرت.
- إن تقييم الأداء وفق معايير معتمدة تضمن عدم التحيز بين العاملين لاعتمادها على أسس علمية، وبالتالي يشعر العاملون بالعدالة في توزيع الحوافز إن توفرت<sup>1</sup>.
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم.
- تقييم سياسات الاختبار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختبار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

ب. صعوبات تقييم الأداء

إن تقييم الأداء بمعزل عن جماعات العمل وهو يعتمد أساسا على التقدير الذاتي للقادة أحيانا، وأن الذي يقوم بالتقييم هو قبل كل شيء إنسان يؤثر أو يتأثر من خلال إجراء التقييم، وعلى العموم هناك بعض الصعوبات تكثف عملية التقييم ومنها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 57.

<sup>2</sup>حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 58.

❖ التأثير بجانب واحد من الصفات، وتعميمه على باقي الصفات حيث أن بعض القادة يحكمون على العامل أو الموظف من خلال معرفتهم بجانب واحد من صفاتهم فيأخذون الانطباع العام عنه والعكس صحيح.

❖ المزاجية لدى القادة، حيث بعضهم يتشدد و البعض الآخر يعطي تقديرات مختلفة، وهذا يعود إلى السمات الشخصية للقادة وطبيعة قيادتهم والذي يؤثر على المعايير الذاتية لديهم.

❖ التحيزات الشخصية في ظل غياب المقاييس الموضوعية، والاعتماد على الحكم الشخصي والخبرة التي تتسم بعدم إتباعها الأسلوب العلمي.

#### 2-4- معايير تقييم الأداء.

يقصد بمعايير الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا ومرضيا عنده، لذلك فتحدد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء كما يساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسن الأداء.

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنشأة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما<sup>1</sup>:

أ. معايير موضوعية:

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

ب. معايير سلوكية:

تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبدأ، الاتزان، الانفعال،... الخ، إلا أنه مهما كان المعيار، فلا بد أن يشترط

<sup>1</sup>أرنيل بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري عبد الحميد العصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001، 180.

فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

### 3. الرقابة على أداء العاملين:

تعد الرقابة على أداء العاملين من أهم العوامل التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من المنشآت الرياضية فهي تكسب أهمية كبرى نظرا لدورها الرئيسي في عملية تقييم أعمال العمال بها ومستوياتهم وكفاءاتهم مع تحديد مواطن الضعف والقوة لديهم ومعرفة ما هي حدود السلطة والمسؤولية المخولة لهم، لذا سنتطرق بنوع من التفصيل للرقابة على أداء العاملين من خلال المطالب التالية:

- مفهوم الرقابة على أداء العاملين.
- أداء العاملين والعوامل المحددة له.
- أهداف قياس الأداء وأساسه.

### 3-1- مفهوم الرقابة على أداء العاملين.

الرقابة على الأداء هو فحص موضوعي ومنظم يهدف إلى الوصول إلى تقييم محايد حول أداء الجهة أو البرامج أو النشاط الحكومي أو المؤسسة العامة وذلك من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرار وتمكين الحكومة من سبل العمل الأفضل وبتكلف أقل بالإضافة إلى كوا تتمكن من كشف حالات التزوير والغش والإسراف إن وجدت بما يمكن في النهاية من تغيير أسلوب عمل الجهة العامة نحو الأفضل.<sup>1</sup>

فالرقابة على أداء العاملين، هي الوظيفة الخاصة بالقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكيد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.<sup>2</sup>

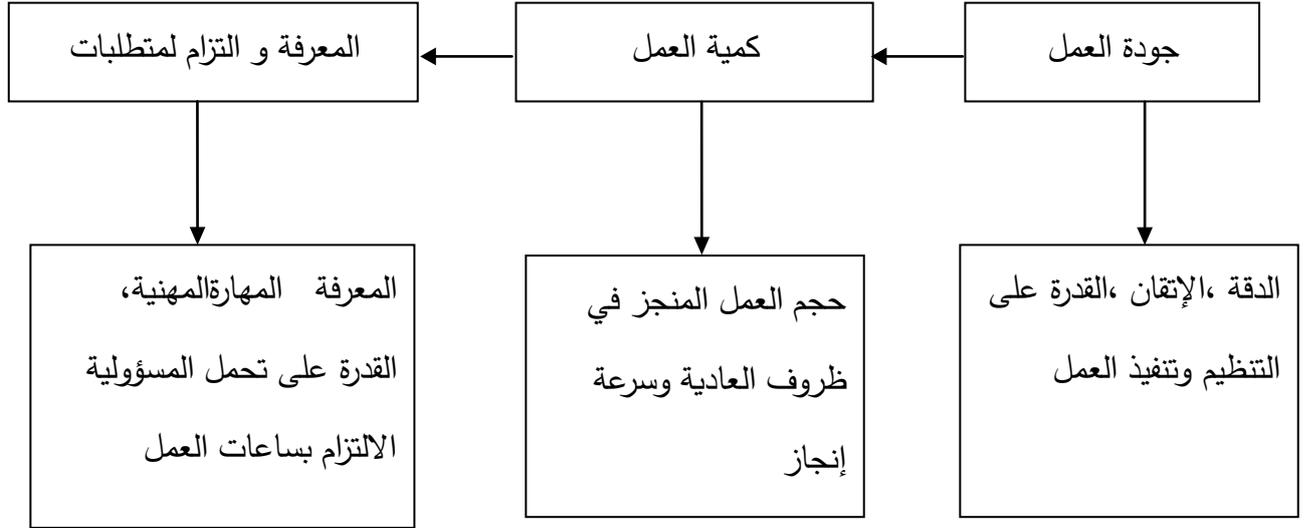
### 3-2- أداء العاملين والعوامل المحددة له:

أ. أداء العاملين: هو كل ما يقدمه العامل من مخرجات أو عمل إضافي يتميز بالفعالية والكفاءة العالية، بالإضافة إلى علاقتهم الآخرين، والتزامهم بالأنظمة والتعليمات، من ثم قياس هذه المتغيرات من خلال الأبعاد التالية:

<sup>1</sup>توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، 1987، ص424.

<sup>2</sup>عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال حضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، عمان مكتبة المجتمع العربي، ص 39.

الشكل (03) : أبعاد قياس أداء العاملين



المصدر: النصور مروان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين" المجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة البلقاء، 2012، ص:192.

ب.العوامل المحددة لأداء العاملين.

هناك نوعان من العوامل المحددة لأداء العاملين الأول خارجي والثاني ذاتي.

□ العوامل الخارجية: ومن أهمها.

✓ العوامل المادية: وهي العوامل التي تساعد العامل على أداء عمله بطريقة جيدة مثل، النظافة، الإنارة، توفر العتاد اللازم لأداء العاملين.

✓ العوامل الفنية: نذكر منها نوعية الوسائل المستعملة والتكنولوجيا المطبقة في المنشأة الرياضية.

ج-العوامل الاجتماعية: ويقصد بها العلاقة الرسمية داخل جماعات العمل.

□ العوامل الذاتية: وهي العوامل التي ترتبط بسلوك العامل ومن أهمها.

➤ الدافعية: وهي القوة التي تدفع العامل داخل المنشأة نحو تأدية عمله بكفاءة.

➤ القدرة على العمل: وتعني مدى قدرة العامل على العمل، فقد تكون قدرات فطرية أو قدرات مكتسبة من خلال التدريب والخبرة.

3-3 أهداف قياس الأداء وأسسها:

أ.أهداف قياس الأداء: تتمثل أهداف قياس الأداء في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ط1، 2008، ص194-195.

- يحدد للقادة الرياضية (أصحاب القرارات) مستوى أداء العاملين وهل هو أداء مناسب أو غير مناسب لهذه المرحلة.
  - يساعد في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
  - يحدد الإنجازات الفردية للعاملين على كل وحدة.
  - يشكل أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسن شكل تدريب داخل الهيئة أو خارجها.
  - يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم لتولي مناصب قيادية أعلى.
  - يساعد على تحسين الفهم المشترك بين القادة والمرؤوسين.
  - إمداد المسؤولين والقيادات بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في الهيئة، مما يعتبر نقطة البداية في دراسة أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنجازاتهم ومستقبلهم.
  - يساعد في تزويد القيادات بمعلومات يسترشد بها عند الرغبة في التغيير والتطوير للاستفادة من القوى البشرية المتاحة.
  - يساعد على اكتشاف الحاجات التدريبية ونوع البرامج المطلوبة.
  - رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال رفع الأجور أو الترقية.
- ب. أسس قياس الأداء.
- هناك بعض الأسس المهمة التي يجب مراعاتها وتوافرها حتى يتحقق الهدف من عملية قياس الأداء ومن أهم تلك الأسس ما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ الصدق: صدق قياس الأداء يعني أن أدوات القياس المستخدمة لا بد أن تقيس ما وضعت لأجله، أي قياس الوظيفة أو السلوك المحدد لقياسه ولا يقيس شيئاً آخر أو إضافة عليه.
  - ✓ الثبات: يقصد به قياس الأداء الوسيلة المستخدمة في الأداء تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد القياس على نفس العاملين في نفس الظروف، أي لو تكررت عملية القياس تعطي نفس النتائج.
  - ✓ الموضوعية: تعني تجرد القائمين على قياس الأداء من التحيز أو الانقياد وراء الأهواء أو الأغراض الشخصية والاعتماد على الأدلة والبراهين القابلة للإثبات والبرهان.

<sup>1</sup> جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ط1، 2008، ص196-197.

- ✓ الاستمرارية: القياس ليس هدفا في حد ذاته وإنما ينبغي أن يسير القياس جنبا غلى جنب مع مختلف المراحل الإدارية من بدايتها إلى نهايتها ويجب تحديد تواريخ ومواعيد دورية لقياس الأداء وأن تكون عملية القياس عملية مستمرة لضمان الاستمرار في الأداء بنفس الروح والالتزام والكفاءة.
- ✓ الشمولية: ويقصد بها الاهتمام بجميع أوجه أو عناصر موضوع قياس الأداء وكذلك العوامل المؤثرة في ذلك الموضوع، أي الاهتمام بكل من الوسائل الغايات.
- ✓ المعايير: المعيار هو نموذج أو مقياس مادي أو معنوي لما ينبغي أن يكون عليه الأداء والمعايير هي أساس للحكم على السلوك والأداء الفعلي للأفراد، ويجب أن يبنى على الأسلوب العلمي، وذلك بمراعاة الأسس العلمية في تخطيط برامج التقويم واختيار الوسائل المناسبة والصادقة التي تتميز بالثبات والموضوعية.
- ✓ الهادفية: يجب أن يهدف القياس إلى بناء والعلاج، فيجب ألا ننظر إلى القياس الأداء على انه مجرد تشخيص أو تقدير معين إنما يجب أن يتخذ سبيلا إلى الإصلاح.
- ✓ القيمة الشخصية: التشخيص هو عملية وصف الوضع الراهن للسلوك أو الأداء كما أنه يرتبط بتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء والسلوك، ولذلك يجب أن تكون النتائج التي تتوصل إليها من خلال عملية التقويم ذات قيمة تفيد في تشخيص الوضع الراهن للتوصل إلى ما يجب أن تكون عليه الظاهرة.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل المعنون الذي تناولنا فيه أداء العاملين في المنشآت الرياضية نستنتج بأن للأداء مفاهيم مختلفة ومتنوعة، كما أن له خصائص ومفاهيم ، فمفهومه واسع شامل ذو أثر رجعي على المنشأة وهو غني بالتناقضات، كما أن الأداء يتميز عن مجموعة من المفاهيم القريبة منه كالفاعلية والكفاءة ، والكل مرتبط ببعضه فالأداء الجيد يؤدي إلى الفعالية و الكفاءة معا وبذلك يتم تحقيق الأهداف المسطرة هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد بأن هناك علاقة وطيدة بين الأداء والرضا الوظيفي، فالرضا سبب من أسباب الأداء الجيد الفردي أو الجماعي.

كما أنه للرقابة دور في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال مساعدتها في اكتشاف الانحرافات وكذا تقييم العمل المنجز من طرف العمال، فعملية التقييم هي عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود ويكون ذلك عن طريق التقارير المكتوبة، التقارير الإحصائية، والملاحظات الشخصية. وهذا ما يؤدي إلى تنفيذ الأعمال بدقة ورفع الروح المعنوية للأفراد ، إلا أن عملية تقييم الأداء قد تصادفها بعض الصعوبات كالتأثير بجانب واحد من الصفات وتعميمه المزاجية لدى القادة والتحيزات الشخصية لذلك فإنه يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء لها معايير موضوعية (النوعية، السرعة، التكلفة...) وأخرى سلوكية تكشف عن سلوكيات الفرد الشخصية.

إن عملية تقييم الأداء لا تتم إلا عن طريق فحص موضوعي منظم يهدف إلى الوصول إلى تقييم محايد وهذا ما يسمى بالرقابة على أداء العاملين و المقصود به هو كل ما يقدمه العامل من جودة وكمية في العمل والالتزام بمتطلبات الوظيفة ، ويتم تحديد ذلك عن طريق عوامل خارجية تشمل العوامل المادية، الفنية، الاجتماعية بالإضافة إلى العوامل الذاتية كالواقعية والقدرة على العمل. وكل هذا يهدف إلى الوصول إلى تقييم موضوعي للعاملين بهدف توجيههم أو تصحيح الانحرافات.

# الفصل الرابع

## المنشآت الرياضية

- 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
- 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
- 3- مفهوم المنشأة الرياضية
- 4- إدارة المنشأة الرياضية
- 5- خصائص المنشآت الرياضية
- 6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
- 7- تعريف الإمكانيات
- 8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
- 9- مبادئ الإمكانيات الرياضية
- 10- أنواع الملاعب
- 11- مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية.

تمهيد:

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

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

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

### 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

#### 1-1- ملعب البنتاثون:

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

#### 1-2- ملعب الهيبودروم:

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

#### 1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.<sup>1</sup>

#### 1-4- الليونيدون:

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

#### 1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور يتسنى بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت

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

حواله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنونا لمصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1- المدن الرياضية:

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

- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحواله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المدخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.<sup>1</sup>

- الصالة المغطاة:

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

1- عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

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

### 3- الملاعب المفتوحة:

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

### 4- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة الأولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

### 5- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

### 6- الخدمات المركزية:

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

### 3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.<sup>1</sup>

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية الترويية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

#### 4- إدارة المنشآت الرياضية:

##### 4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> - د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص 153.

- 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

#### 4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بنائه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- 4- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.<sup>1</sup>

#### 4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
  - تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
  - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

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

- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
  - 3- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
  - 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
  - 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
  - 6- ضرورة وضع موزج لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
  - 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزج للسياسات.
  - 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.
- 5- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:<sup>1</sup>

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
- وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض

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

اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

#### 6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:<sup>1</sup>

#### - اختيار الموقع:

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

#### - وسائل المواصلات:

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

#### - التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص18.

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

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.<sup>1</sup>

7- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة

وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين

الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.<sup>2</sup>

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل

المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً

في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها

ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود

أفنيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفرخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في

مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب

الإمكانيات.

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل

البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء

للوطن.

<sup>1</sup> - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو

ضيف المسيلة 2006.

<sup>2</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.

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

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

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

- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يجد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

#### 9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في

تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.<sup>1</sup>

#### 10- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

<sup>1</sup> - د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 51.

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية.... الخ.

#### 11- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

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

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

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.<sup>1</sup>

##### ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

##### ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

##### د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

<sup>1</sup> - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 27.

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

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

و- زيادة أعداد الممارسين:

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

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

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

خلاصة:

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

الجانب

التطبيقي

# الفصل الخامس

## الإجراءات الميدانية للبحث

- 1- الدراسة الإستطلاعية
- 2- المنهج المستخدم
- 3- مجتمع الدراسة
- 4- عينة الدراسة
- 5- ضبط متغيرات الدراسة
- 6- أدوات الدراسة
- 7- مجالات الدراسة.
- 8- الأساليب الإحصائية للدراسة.

تمهيد :

تعتبر الإجراءات الميدانية للدراسة وسيلة هامة للباحث تهدف إلى الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان ، حيث يصبح الباحث بإمكانه جمع البيانات من مجتمع البحث أو الدراسة وتحليلها لتدعيم الجانب النظري وتأكيد ميدانيا ، وفي هذا الفصل سنقوم بعرض مجموع الإجراءات المنهجية التي استعملناها بغية الوصول وإعطاء فكرة حول الموضوع وذلك بتوضيح المجال الخاص بالدراسة بالإضافة إلى ذكر وتحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة . لذلك سوف نحاول جاهدين أن نلم بجميع الإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى البحوث العلمية الوصول إليها عموما ، وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة للدراسة أي إثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة .

## 1-الدراسة الاستطلاعية:

### 1-1-الدراسة الاستطلاعية النظرية :

تم خلال هذه المرحلة زيارة العديد من المكتبات والإطلاع فيها على الكثير من المذكرات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتصفح بعض الموجودة بالمكتبة وكذلك الكتب الإلكترونية ، كما قمنا بتصفح العديد من المواقع الإلكترونية قصد الإطلاع والبحث فيها عن الدراسات السابقة والمشابهة للموضوع ، حيث تمكنا من حصر عدد من المذكرات والكتب سواء التي تتعلق بالمتغير المستقل وهو الرقابة أو المتعلقة بالمتغير التابع وهو أداء العاملين .

### 1-2-الدراسة الاستطلاعية التطبيقية:

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي فهي تفصح لنا عن خبايا المكان الذي نستفسر فيه فرضياتنا وقد قادتنا دراستنا الاستطلاعية إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة ،وقد اشتملت دراستنا على عدة خطوات هي :

- الحصول على قبول إدارة المعهد للقيام بهذه الدراسة
- الحصول على قبول من طرف مسؤولي مديرية الشباب والرياضة ببسكرة لإجراء دراستنا .
- وكان الهدف من هذه الدراسة هو:
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية .
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة .
- قابلية مسؤولي مديرية الشباب والرياضة لمساعدتنا على إجراء دراستنا .
- معرفة مدى سهولة أو صعوبة أسئلة الاستبيان المقدم.

### 2-المنهج المستخدم:

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات و الإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا إذ يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ماهو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي يعرف " بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بشير صالح الرشيد:مناهج البحث التربوي ،دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

"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 في قلبه وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع و تنبؤاته عن تطور مختلف الظواهر"<sup>1</sup>

### 3-مجتمع البحث :

فيقصد بمجتمع البحث كما يقول فتحي ملكاوي وأحمد عودة "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة"<sup>2</sup>.  
يتمثل مجتمع دراستنا في جميع الموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة المتكونة من 35 موظف .

### 4-عينة البحث :

يقول مروان عبد المجيد " بعد أن يحدد الباحث المنهج الذي سيطبقه وبعد أن يحدد الوسائل والأدوات التي يستخدمها في جمع المعلومات ،عليه أن يحدد طريقة لسحب جزء من المجتمع يمثلها تمثيلا يكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع كله "<sup>3</sup>.

تم توزيع الاستمارات على 35موظف وعامل بمديرية الشباب والرياضة واسترجاع 30استمارة ويمثلون نسبة 86% من مجتمع الدراسة .

### 5-ضبط متغيرات الدراسة :

-المتغير المستقل : الرقابة .

-المتغير التابع : أداء العاملين .

### 6-أدوات الدراسة :

من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الاستبيان والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية ،وهذه الأداة تساعد في تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معاني وقد عرفها الباحثون على الاستبيان " هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة و من بين وسائل هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهة والوقت كما أنها تساهم الحصول على عينات من البيانات"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>محمد حسن علاوي . أسامة كامل راتب : "البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس " ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999ص72.

<sup>2</sup>أحمد سليمان عودة،فتحي حسن ملكاوي، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية،مكتبة المنار الإسلامية،1987،ص127.

<sup>3</sup>مرزان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية والرياضة، دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان،2000،ص59.

<sup>4</sup>محمد حسن علاوي . أسامة كامل راتب : "البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس " ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999،ص134.

وقد تكونت دراستنا هذه من ثلاثة محاور أساسية وهي كالتالي:

- المحور الأول: الرقابة المفاجئة

- المحور الثاني: الرقابة الدورية

- المحور الثالث: المتابعة ومشاهدة الفرد

وقد تطرقنا في المحور الأول إلى الرقابة المفاجئة وتحتوي على 08 عبارات ، أما المحور الثاني خاص بالرقابة الدورية وتحتوي على 07 عبارات ، أما المحور الثالث خاص بالمتابعة ومشاهدة الفرد وتحتوي على 08 عبارات .

7-مجالات الدراسة : مما لاشك فيه أن مجالات دراستنا هذه تنقسم الى قسمين هما المجال المكاني والمجال الزمني ، فالمجال المكاني هو الحيز الجغرافي الذي تجرى فيه الدراسة ،أما المجال الزمني فهو المدة التي استغرقتها دراستنا الميدانية وهما كالتالي :

7-1-المجال المكاني :

جرت أطوار الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

7-2-المجال الزمني :

قمنا بتوزيع استمارات الإستبيان على العمال في شهر أفريل ،وبعدها تم استرجاعها ثم قمنا بتحليل النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وتفسيرها ،وقد دامت هذه العملية 25 يوما .

8-الأساليب الإحصائية :

بغرض تحليل نتائج البحث التي جمعت من خلال استمارة الإستبيان فقد لجأ الباحث في المعالجة الإحصائية للمعطيات المتحصل عليها الى :

-النسب المئوية لمعرفة اجابات أفراد العينة وتحليلها .

## خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من نقاط والتي شملت منهجية البحث والإجراءات الميدانية التي قمنا بها في سبيل التحقق من صدق الفروض على أرض الواقع من عدمه ، نكون قد أزلنا اللبس عن بعض المعطيات الغامضة ، كما قمنا بعرض الدراسة الاستطلاعية حول خصائص عينة البحث والتي تم جمعها من الجزء الخاص بالمعلومات الأولية ، كما عرضنا صدق الأداة للاستبانة المقدمة للعمال الموظفين ، وكما قمنا بضبط متغيرات الدراسة .

## الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

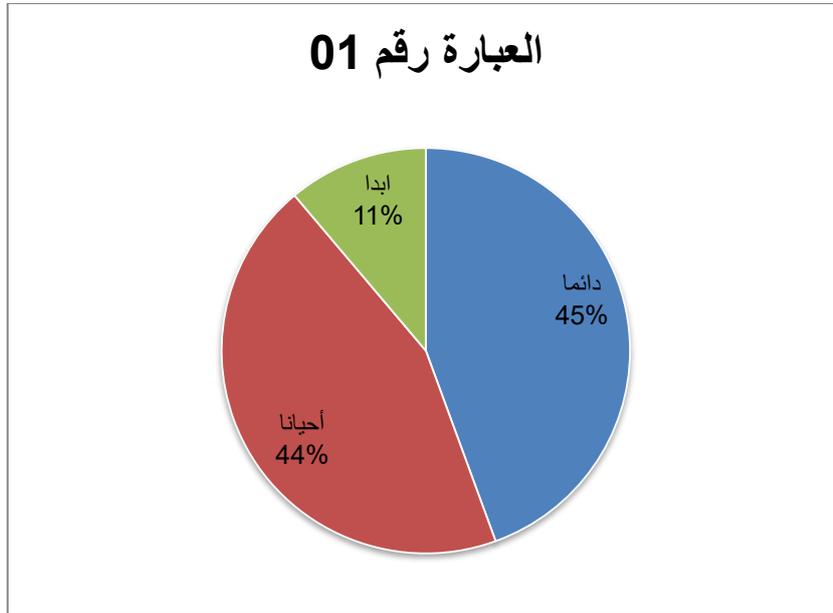
بعد جمع الاستثمارات الموزعة على العمال وبعد تفرغها ، وقد استخدمنا في بحثنا هذا التقنيات الإحصائية وهي النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع الأسئلة بعد حساب تكرارات كل منها ، وذلك بعد تطبيق الطريقة المألوفة لحساب النسب المئوية " الطريقة الثلاثية " ، سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستثمار المقدمة للعمال الموظفين على ضوء الفرضيات الثلاثة وكذا من أجل إثبات صحة أو بطلان الفرضيات الموضوعية.

المحور الأول: للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .

العبارة 01-هل يقوم مسؤولك المباشر بزيارات مفاجئة أثناء العمل ؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أحيانا	12	44%
دائما	15	45%
أبدا	3	11%
المجموع	30	100%

الجدول رقم: 02



الشكل رقم 04 يمثل النسبة المئوية للعبارة 01

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن العبارة الأولى من الاستبيان والتي كان ترتيبها 01 والقائلة أن

هل يقوم مسؤولك المباشر بزيارات مفاجئة لك أثناء العمل ؟. كانت فيها إجابات أفراد العينة على النحو

التالي:

الإجابة ب (أحيانا) والتي عدد تكرارها 12 بنسبة بلغت 44%. أما الإجابة (دائما) فكان عدد تكراراتها 15 بنسبة بلغت 45%. والإجابة (أبدا) فكان عدد تكرارها هو 3 بنسبة بلغت 11%.

#### مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 01 على العبارة رقم 01 أنها أغلب إجابات الأفراد كانت تقول بأن المسؤول المباشر يقوم بزيارات مفاجئة أثناء العمل دائما، وهذا ما يبين لنا أن أغلب المؤسسات يقومون بعمل زيارات مفاجئة، وهذا ما يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مراقبين ما يجعلهم أكثر حرصا على العمل والقيام بواجباتهم .

العبارة 02: إذا كان مسؤولك المباشر يقوم بزيارات مفاجئة ماهو عدد الزيارات في الشهر ؟

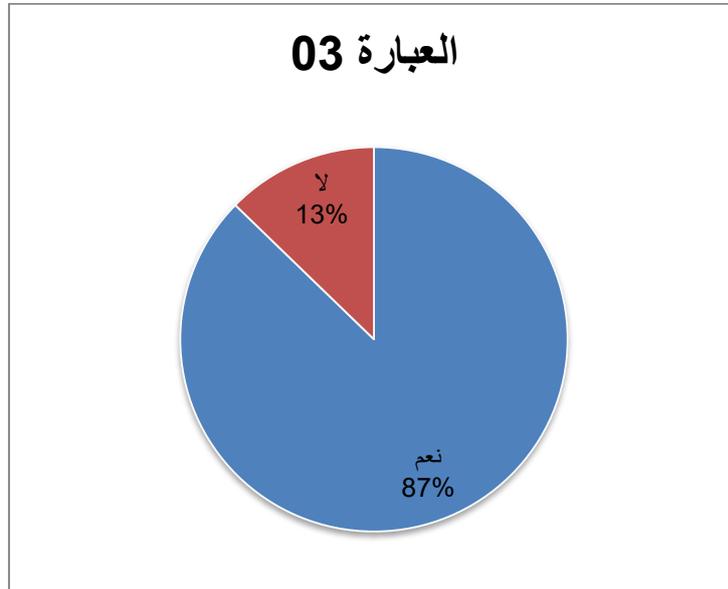
التحليل: بما أن سؤال العبارة مفتوح كانت اجابات أفراد العينة اغلبها كانت تتراوح ما بين 2-3 مرات الزيارة في الشهر .

المفاجئة الزيارات  
وتأدية عملك

العبرة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	87%
لا	08	13%
المجموع	30	100%

العبرة 03: هل هذه  
تجعلك حريصا على  
مهامك؟

الجدول رقم: 03



الشكل رقم 05: يمثل النسبة المئوية للعبرة 03

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن العبرة 03 من الاستبيان والقائلة أن: هل الزيارات المفاجئة تجعلك حريصا على عملك وتأدية مهامك؟، كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي :

ب(نعم) التي عدد تكراراتها 22 بنسبة 87%، أما الإجابة ب(لا) فكانت تكراراتها 08 بنسبة 13%

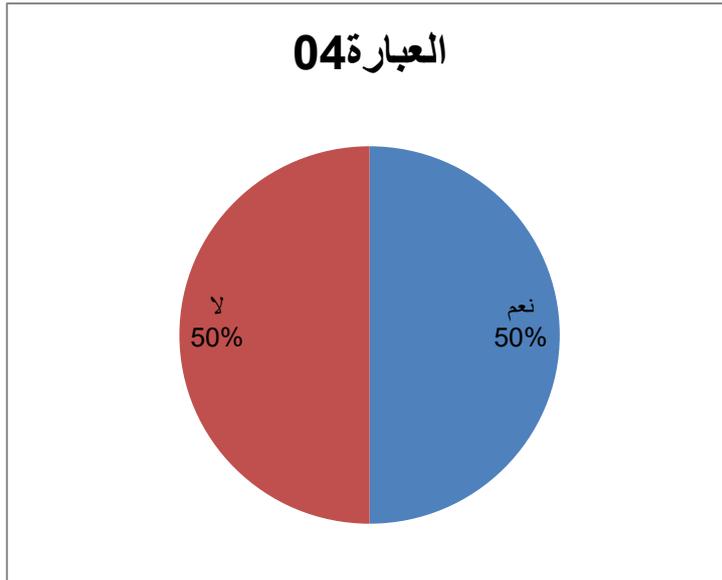
مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول 02 على العبارة 03 يتضح لنا أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت تقول أن الزيارات المفاجئة تجعل العامل أو الموظف حريصا على عمله وتأدية مهامه، وهذا مايبين لنا أن أغلب يقومون بزيارات مفاجئة مما يجعل الموظفين أكثر حرصا على عملهم وتأدية مهامهم .

العبارة 04: هل صادفتك زيارات مفاجئة ولم تكن تؤدي في مهامك؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

الجدول رقم 04



الشكل رقم 06: يمثل النسبة المئوية للعبارة 04

التحليل : نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن العبارة 04 من الاستبيان والقائلة أن: هل صادفتك زيارات مفاجئة ولم تكن تؤدي في مهامك؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي:

ب(نعم) التي عدد تكراراتها 15 بنسبة 50%، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 15 بنسبة 50%

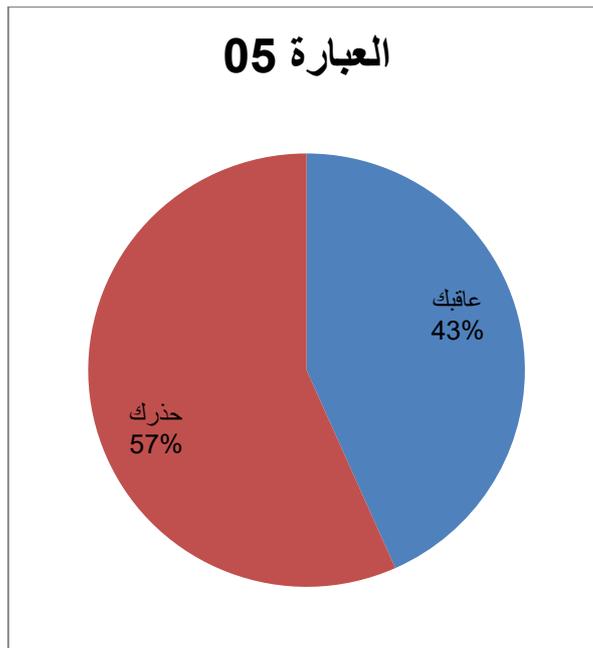
مناقشة وتفسير النتائج :

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 03 على العبارة 04 يتضح لنا أن اجابات اغلب أفراد العينة صادفتهم زيارات مفاجئة ولم يكونو يؤدون في مهامهم أثناء العمل مما يجعل الموظف يتوقع دائما هذه الزيارات المفاجئة وتجعله أكثر انتباها ورفع مستوى أدائه .

العبارة 05: في حالة الإجابة بنعم ماكانت ردة فعل المراقب (عاقبك-حذرك)؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
حذرك	17	57%
عاقبك	13	43%
المجموع	30	100%

الجدول رقم 05



الشكل رقم 07: يمثل النسبة المئوية للعبارة 05

التحليل: من خلال الجدول رقم 04 أن العبارة 05 والقائلة أن: في حالة الإجابة بنعم ماكانت ردة فعل المراقب (عاقبك-حذرك)؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي :  
ب(حذرك)التي عدد تكراراتها 17 بنسبة 57% ،أما الإجابة ب(عاقبك)فكان عدد تكراراتها 13% بنسبة 43%

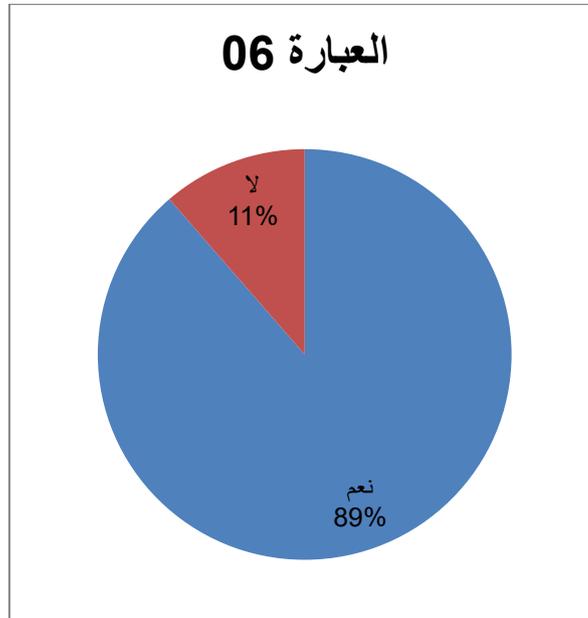
مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 04 على العبارة 05 يتضح لنا أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول أن المراقب يقوم بتحذير الموظف في حالة الخطأ والمرة المقبلة يعاقبه ،وذلك لإعطاء الموظف فرصة لمراجعة نفسه ورفع أدائه وتأدية مهامه على أكمل وجه .

العبارة 06: في حالت حذرك المراقب هل هذا يجعلك تحرص على تأدية مهامك مستقبلا؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	89%
لا	05	11%
المجموع	30	100%

الجدول رقم: 06



الشكل رقم 08: يمثل النسبة المئوية للعبارة 06

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن العبارة 06 والقائلة أن: في حالة حذرك المراقب هل هذا يجعلك تحرص على تأدية مهامك مستقبلا ؟ ، كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي:

ب (نعم) التي عدد تكراراتها 25 بنسبة 89% ، أما الإجابة ب(لا) فكانت تكراراتها 05 بنسبة 11%

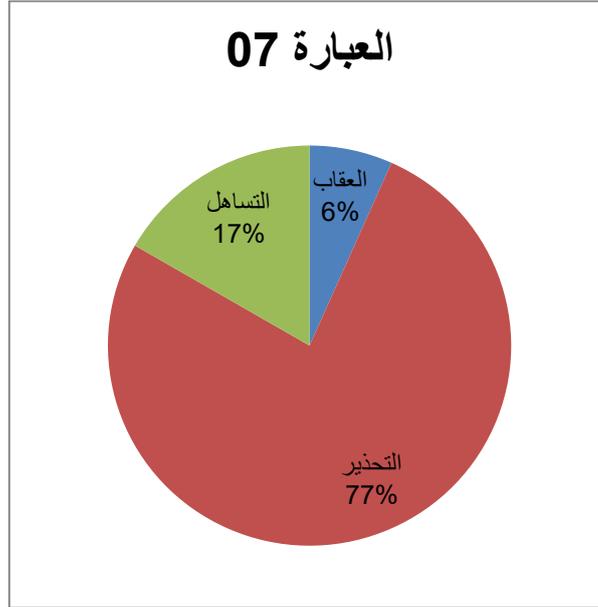
مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 05 على العبارة 06 يتضح لنا أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول بأن تحذير المراقب للموظف تجعله يحرص على تأدية مهامه مستقبلا ، وهذا ما يجعل الموظف يحرص بشدة على عمله و تأدية مهامه في المستقبل.

العبارة 07: حسب وجهة نظرك مالذي يدفعك للحرص على تأدية مهامك ؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
العقاب	02	06%
التحذير	23	77%
التساهل	05	17%
المجموع	30	100%

الجدول رقم: 07



الشكل رقم 09: يمثل النسبة المئوية للعبارة 07

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن العبارة 07 من الاستبيان والقائلة: حسب وجهة نظرك ما الذي يدفعك للحرص على تأدية مهامك؟، كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي:

ب(العقاب) التي عدد تكراراتها 02 بنسبة 6%، أما الإجابة (التحذير) فكان عدد تكراراتها 23 بنسبة 77%، أما الإجابة (التساهل) فكان عدد تكراراتها 05 بنسبة 17%.

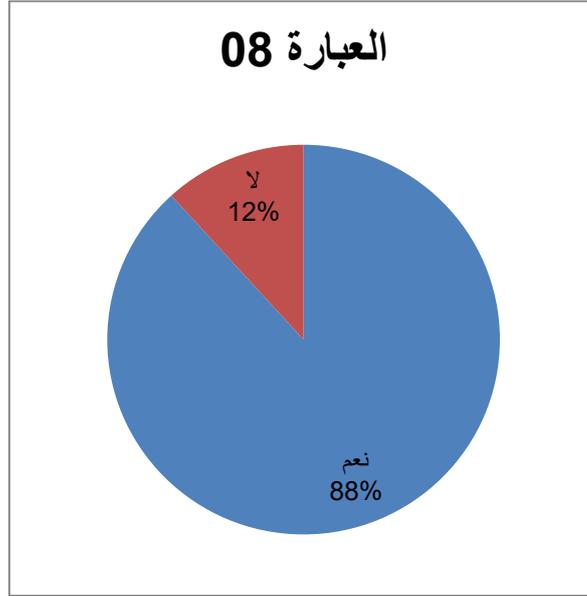
مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 06 على العبارة 07 يتضح لنا أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول بأن تحذير المراقب للموظف يدفع الموظف على الحرص على تأدية مهامه، مما يجعل الموظفين يعتبرون التحذير كحافز لزيادة أدائهم في العمل والقيام بواجباتهم.

العبارة 08: حسب رأيك هل للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء مهامك؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	88%
لا	06	12%
المجموع	30	100%

الجدول رقم 08:



الشكل رقم 10: يمثل النسبة المئوية للعبارة 08

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن العبارة 08 من الاستبيان والقائلة أن: حسب رأيك هل للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء مهامك؟ ، كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي:

ب (نعم) التي عدد تكراراتها 24 بنسبة 88% ، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 06 بنسبة 12%

مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 07 على العبارة 08 يتضح لنا أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول بأن للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء مهامهم ، وهذا ما يبين لنا أهمية الرقابة المفاجئة داخل المؤسسات لتحسين أداء مهام الموظف .

مناقشة الفرضية الأولى :

من خلال الأسئلة التي شملها المحور الأول نلاحظ أن مختلف الإجابات كانت تؤكد أن المسؤولين يقومون بعمل زيارات مفاجئة بمديرية الشباب والرياضة ، وأن عدد الزيارات قليلة في الشهر ، وأنها تجعل الموظف حريصا على عمله وتأدية مهامه ، فعندما لا يؤدي مهامه يقوم المسؤول بتحذيرهم مما يجعل الموظف يحرص على تأدية مهامه مستقبلا بحيث يعتبرون أن عملية التحذير تدفعهم الى الحرص على تأدية مهامهم ، بحيث يرى أن للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء مهامهم ، وهذا مايفسره الكاتب أحمد الطراونة ، توفيق صالح عبد الهادى في كتابه : الرقابة الإدارية ، حيث يقول أن الرقابة المفاجئة هو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابق انذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون أخذ ترتيبات من الرئيس المباشر أو المدير .

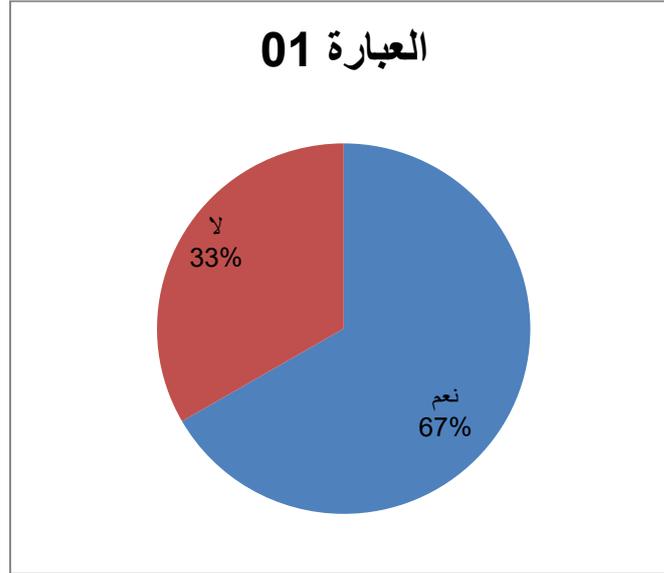
وفي الأخير من خلال هذه الإجابات مقارنة مع ماتم تناوله في الجانب النظري يمكننا القول أن الفرضية الأولى القائلة : "للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية" قد تحققت .

المحور الثاني: للرقابة الدورية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

العبارة 01: هل هناك تواريخ محددة في مؤسستك للزيارات الدورية ؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%67
لا	10	%33
المجموع	30	%100

الجدول رقم: 09



الشكل رقم 11: يمثل النسبة المئوية للعبارة 01

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن العبارة 01 من الاستبيان والقائلة أن: هل هناك تواريخ محددة في مؤسستك للزيارات الدورية؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي:

ب (نعم) التي عدد تكراراتها 20 بنسبة 67%، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 10 بنسبة 33%

مناقشة وتفسير النتائج:

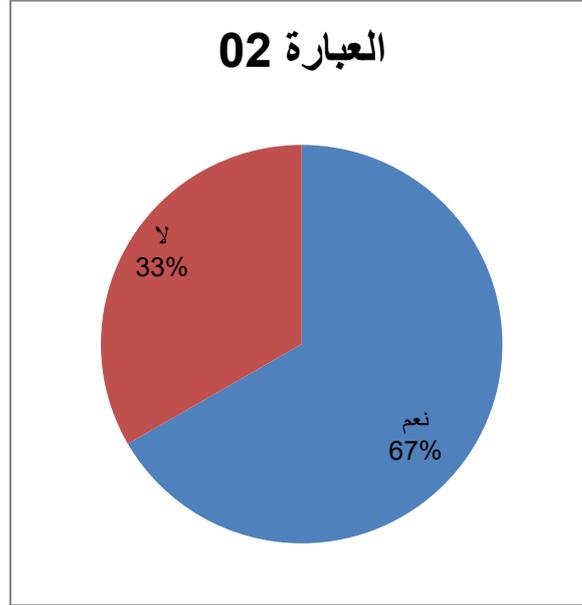
من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 08 على العبارة 01 يتضح أن اجابات الأفراد كانت تقول بأنه توجد تواريخ محددة في المؤسسات للزيارات الدورية وهذا ما يبين لنا أن أغلب المؤسسات يقومون بزيارات، دورية وهذا ما يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مراقبين مما يجعلهم أكثر حرصا على العمل والقيام بواجباتهم

العبارة 02: هل ترى هذه الزيارات حافز للعمل وتقديم أداء جيد؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	67%
لا	10	33%

المجموع	30	%100
---------	----	------

الجدول رقم:10



الشكل رقم 12: يمثل النسبة المئوية للعبارة 02

التحليل: من خلال الجدول رقم 09 أن العبارة 02 من الاستبيان والقائلة أن: هل ترى هذه الزيارات حافز للعمل وتقديم أداء جيد ؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي:

ب(نعم) التي عدد تكراراتها 20 بنسبة 67% ، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 10 بنسبة 33% .

مناقشة وتفسير النتائج:

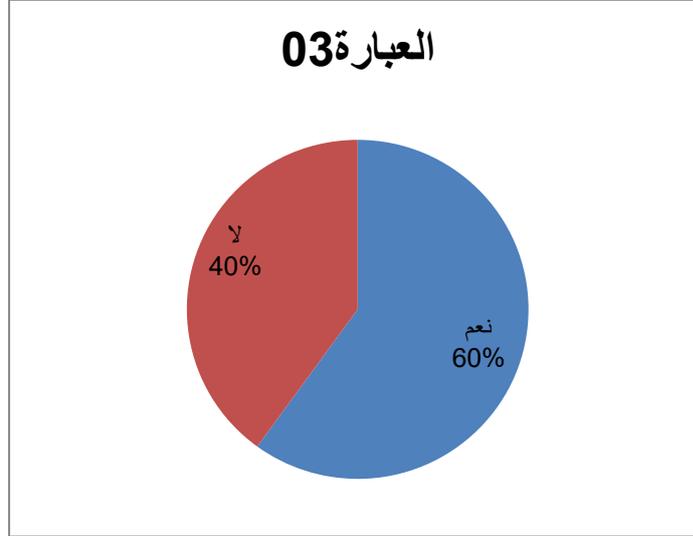
من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 09 على العبارة 02 يتضح لنا أن أغلب إجابات الأفراد كانت تقول أن الرقابة الدورية تعتبر حافز للعمل وتقديم أداء جيد ، وهذا مايبين لنا أن المؤسسات يقومون بالرقابة الدورية وهذا ما يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مراقبين ما يجعلهم أكثر حرصا على العمل .

العبارة 03: هل أدائك في العمل قبل موعد الزيارة بفترة طويلة نفسه قبل موعد الزيارة بفترة أقصر؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	%60
لا	12	%40

المجموع	30	%100
---------	----	------

الجدول رقم: 11



الشكل رقم 13: يمثل النسبة المئوية للعبارة 03

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن العبارة 03 من الاستبيان القائلة أن: هل أداءك في العمل قبل موعد الزيارة بفترة طويلة نفسه قبل موعد الزيارة بفترة أقصر؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي ب: (نعم) التي عدد تكراراتها 18 بنسبة 60% ، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 12 بنسبة 40% .

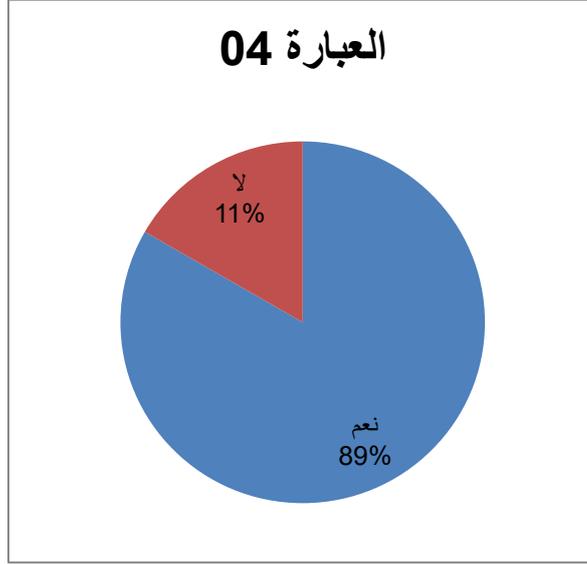
مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 10 على العبارة 03 يتضح لنا أن اجابات الأفراد كانت تقول أن اداء العمل يتغير قبل موعد الزيارة بفترة طويلة .

العبارة 04: هل تضاعف في مجهودك وأداءك عند اقتراب موعد الزيارة ؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%89
لا	5	%11
المجموع	30	%100

الجدول رقم: 12



الشكل رقم 14: يمثل النسبة المئوية للعبارة 04

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن العبارة 04 والقائلة أن: هل تضاعف في مجهودك وأداءك عند اقتراب موعد الزيارة ؟ ، كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي :

ب(نعم) التي عدد تكراراتها 25 بنسبة 89% ، أما الإجابة ب(لا) فكانت تكراراتها 05 بنسبة 11%

مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 11 على العبارة 04 يتضح لنا أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول أن مجهود وأداء الموظف يتضاعف عند اقتراب موعد الزيارة ، مما يجعل الموظف في حالة ضعف الأداء الى أن يقترب موعد الزيارة ، وما يجعلهم غير حريصين على العمل والقيام بواجباتهم

العبارة 05: هل صادفتك حالات لم تقم فيها بتأدية المهام مع وصول موعد الزيارة؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دائما	02	07%
أحيانا	26	86%

أبدا	02	07%
المجموع	30	100%

الجدول رقم: 13



الشكل رقم 15 : يمثل النسبة المئوية للعبارة 05

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن العبارة 05 والقائلة أن: هل صادفتك حالات لم تقم فيها بتأدية المهام مع وصول موعد الزيارة؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي :

ب(دائما) التي عدد تكراراتها 02 بنسبة 07% ، أما الإجابة ب(أحيانا) فكانت تكراراتها 26 بنسبة 86% . أما الإجابة ب(أبدا) فكان عدد تكراراتها 02 بنسبة 07% .

مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 12 على العبارة 05 يتضح أن أغلب إجابات كانت تقول أن الرقابة الدورية لها تساعد على ضبط الموظف لتأدية مهامه على أكمل وجه .

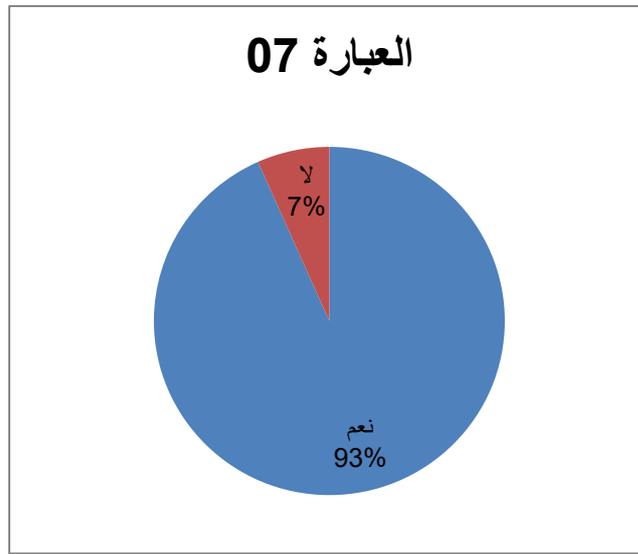
العبارة 06: ماهي الإجراءات المتخذة في هذه الزيارات ؟

التحليل : بما أن سؤال العبارة مفتوح كانت إجابات أفراد العينة اغلبها كانت تصب على أن المسؤول يقوم بتحذير موظفيه لإعطائهم فرصة لتصحيح أخطائهم والعمل أكثر لتأدية مهامهم بأحسن صورة في المستقبل .

العبارة 07: هل ترى أن هذه الزيارات تساعد على تحسين أدائك؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	93%
لا	02	07%
المجموع	30	100%

الجدول رقم: 14



الشكل رقم 16: يمثل النسبة المئوية للعبارة 07

التحليل: من خلال الجدول رقم 13 أن العبارة 07 من الاستبيان والقائلة أن: هل ترى أن هذه الزيارات تساعد على تحسين أدائك؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي:

ب(نعم) التي عدد تكراراتها 28 بنسبة 93%، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 02 بنسبة 07% .

مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 13 على العبارة 07 يتضح لنا أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول بأن الزيارات الدورية تساعد على تحسين أداء الموظفين، وهذا مايبين لنا أن أغلب المؤسسات يقومون بزيارات دورية، وهذا ما يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مراقبين ما يجعلهم أكثر حرصا على العمل والقيام بواجباتهم .

مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال الأسئلة التي شملها المحور الثاني نلاحظ أن مختلف الإجابات كانت تؤكد أن هناك تواريخ محددة في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة للزيارات الدورية، وأنها تعتبر حافز للعمل وتقديم أداء جيد، بحيث أن أداء الموظف في العمل قبل موعد الزيارة بفترة طويلة نفسه قبل موعد الزيارة بفترة أقصر وأن هناك مضاعفة في الجهود والأداء عند اقتراب موعد الزيارة بحيث أنهم صادفتهم حالات لم يقوموا فيها بتأدية مهامهم مع وصول موعد الزيارة وأن المسؤول يقوم بالإجراءات اللازمة في هذه الزيارات، مما يؤدي الموظفين أن هذه الزيارات تساعد على تحسين أدائهم، وهذا ما يفسره الكاتب حسين أحمد الطراونة في كتابه الرقابة الإدارية حيث يقول أن

الرقابة الدورية وهي التي تنفذ كل دورة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

وفي الأخير ومن خلال هذه الإجابات مقارنة على ما تناوله الجانب النظري يمكننا القول أن الفرضية الثانية القائلة : للرقابة الدورية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية . قد تحققت .

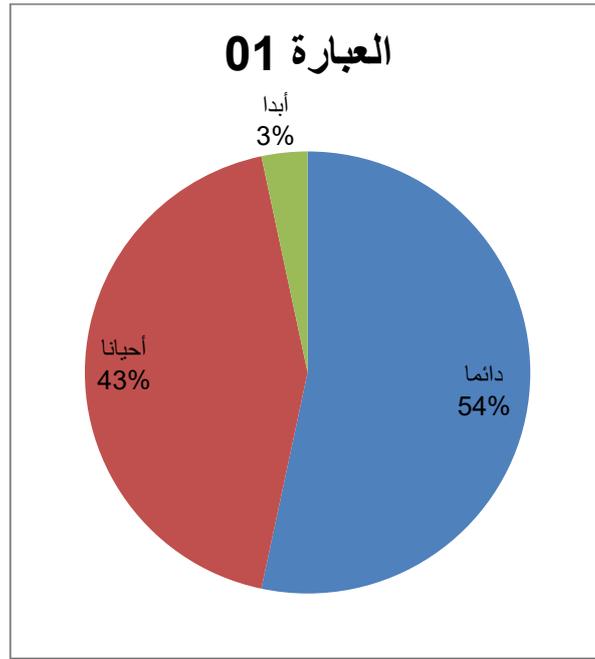
المحور الثالث : للمتابعة وملاحظة الفرد دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .

العبارة 01 : هل توجد عملية مشاهدة مباشرة لك أثناء العمل؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دائما	16	54%

أحيانا	13	%43
أبدا	01	%03
المجموع	30	%100

الجدول رقم: 15



الشكل رقم 17: يمثل النسبة المئوية للعبرة 01

التحليل: من خلال الجدول رقم 14 أن العبرة 01 من الاستبيان والقائلة أن: هل توجد عملية مشاهدة مباشرة

لك أثناء العمل؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي :

بـ دائما التي عدد تكراراتها 16 بنسبة 54% ، أما الإجابة بـأحيانا فكان عدد تكراراتها 13 بنسبة 43%،

والإجابة بـ أبدا فكان عدد تكراراتها 01 بنسبة 03% .

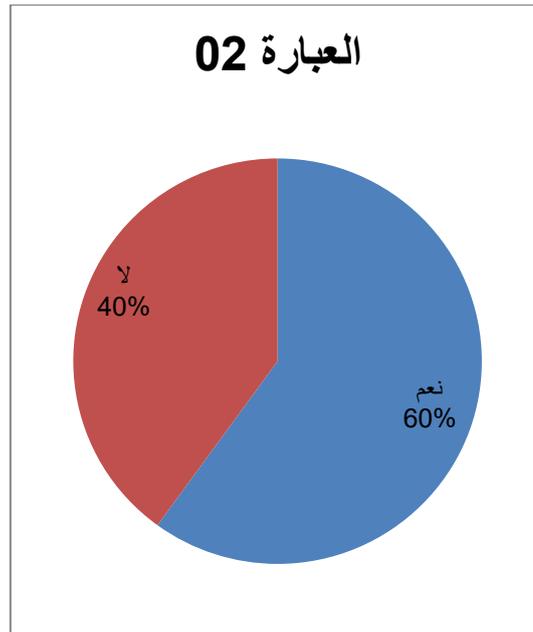
مناقشة وتفسير النتائج :

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 14 على العبارة 01 يتضح أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول بأن المسؤول المباشر كان يقوم بعملية المشاهدة أثناء عمل الموظفين، وهذا ما يجعل الموظفين أكثر حرصا على العمل والقيام بواجباتهم .

العبارة 02: هل تشعر بأنك مراقب أثناء العمل مايدفعك بتحسين أدائك؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

الجدول رقم: 16



الشكل 18: يمثل النسبة المئوية للعبارة 02

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن العبارة 02 من الاستبيان والقائلة أن : هل تشعر بأنك مراقب أثناء العمل مايدفعك بتحسين أدائك؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي :

ب(نعم) التي عدد تكراراتها 18 بنسبة 60% ، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 12 بنسبة 40%

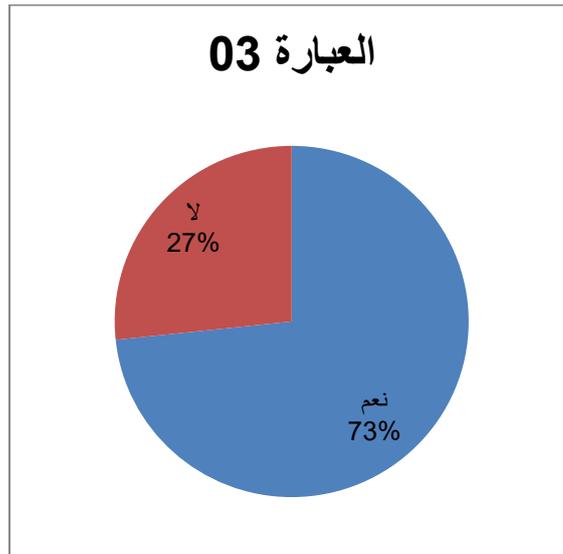
مناقشة وتفسير النتائج :

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 15 على العبارة 02 يتضح أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول أن الموظفين كانوا يشعرون بأنهم مراقبون أثناء العمل، بحيث يكونو أكثر حرصا في العمل و تحسين أدائهم في مهامهم .

العبارة 03: هل تزعجك المشاهدة المباشرة أثناء تأدية المهام؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	73%
لا	08	27%
المجموع	30	100%

الجدول رقم: 17



الشكل 19: يمثل النسبة المئوية للعبارة 03

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن العبارة 03 من الاستبيان والقائلة أن: هل تزعجك المشاهدة المباشرة أثناء تأدية المهام؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي:

ب(نعم) التي عدد تكراراتها 22 بنسبة 73%، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 08 بنسبة 27% .

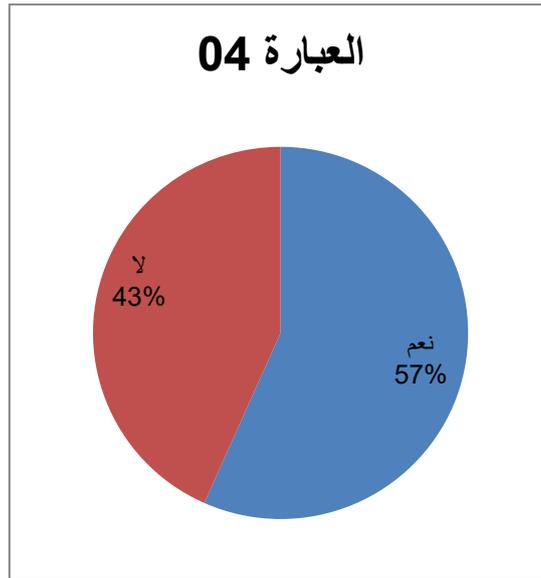
مناقشة وتفسير النتائج :

من خلال إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 16 على العبارة 03 يتضح أن أغلب إجابات الأفراد كانت تقول بأن الموظف يشعر بالانزعاج من المشاهدة المباشرة أثناء تأدية مهامه مما يجعلهم مرتبكين في عملهم والوقوع في أخطاء بسبب المشاهدة المباشرة من قبل المسؤول .

العبارة 04: هل ترى أن المشاهدة المباشرة ضرورية من أجل القيام بمهامك وتحسين أدائك في العمل؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	57%
لا	13	43%
المجموع	30	100%

الجدول رقم: 18



الشكل رقم 20: يمثل النسبة المئوية للعبارة 04

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول 17 أن العبارة 04 من الاستبيان القائلة أن : هل ترى أن المشاهدة المباشرة ضرورية من أجل القيام بمهامك وتحسين أدائك في العمل؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي : بنعم التي عدد تكراراتها 17 بنسبة 57 % ، أما الإجابة بلا فكان عدد تكراراتها 13 بنسبة 43% .

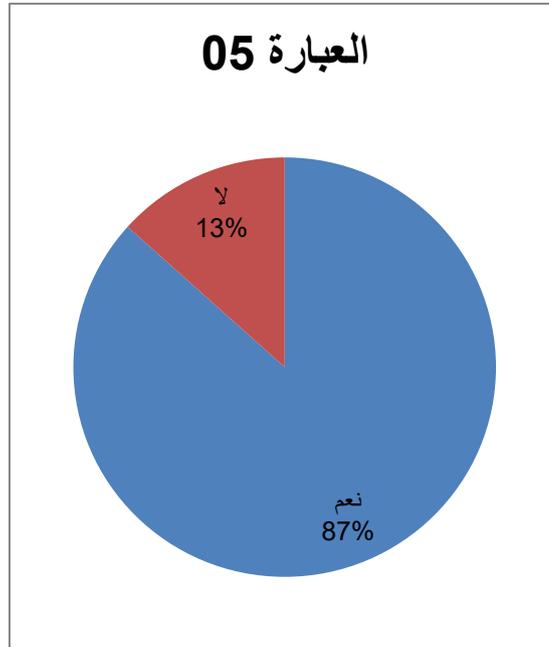
مناقشة وتفسير النتائج :

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 17 على العبارة 04 يتضح أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول بأن عملية المشاهدة المباشرة ضرورية من أجل تحسين مهام و أداء الموظفين في العمل

العبارة 05: عند تكليفك بمهام هل تتم متابعتك من حين لآخر ؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	%87
لا	04	%13
المجموع	30	%100

الجدول رقم: 19



الشكل رقم 21: يمثل النسبة المئوية للعبارة 05

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن العبارة 05 من الاستبيان والقائلة أن : عند تكليفك بمهام هل تتم متابعتك من حين لآخر ؟ كانت فيها إجابات أفراد العينة على النحو التالي :

ب(نعم) التي عدد تكراراتها 26 بنسبة %87 ، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 04 بنسبة %13 .

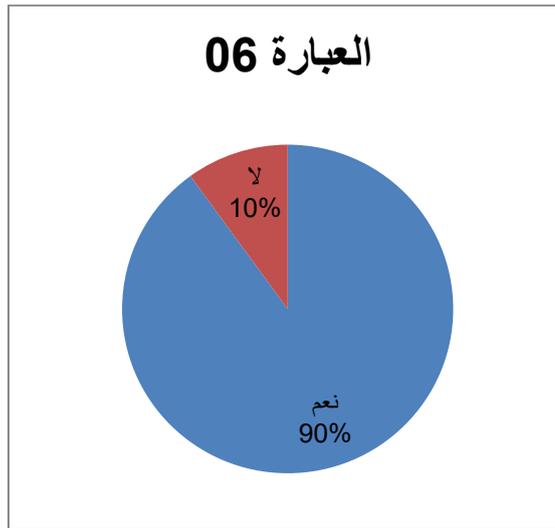
مناقشة وتفسير النتائج :

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 18 على العبارة 05 يتضح أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول أنه توجد هنالك عملية متابعة من حين إلى آخر عند تكليف المسؤول للموظفين بمهام ،مما يجعل الموظفين أكثر حرصا على العمل و القيام بواجباتهم .

العبارة 06: حسب رأيك عندما تكون المتابعة أثناء العمل هل تضاعف جهدك أثناء العمل من أجل اتمامه؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

الجدول رقم 20:



الشكل رقم 22: يمثل النسبة المئوية للعبارة 06

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن العبارة 06 من الاستبيان والقائلة أن : حسب رأيك عندما تكون المتابعة أثناء العمل هل تضاعف جهدك أثناء العمل من أجل إتمامه؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي :ب(نعم) التي عدد تكراراتها 27 بنسبة 90% ، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 03 بنسبة 10% .

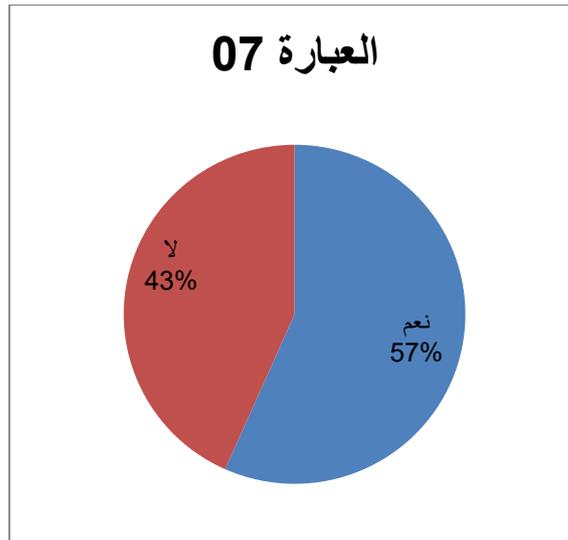
مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 19 على العبارة 06 يتضح أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت تقول أنه توجد مضاعفة للجهد أثناء العمل من أجل إتمامه عندما تكون متابعة أثناء العمل، وهذا ما يجعلهم أكثر حرصاً على العمل و القيام بواجباتهم .

العبارة 07: هل تزعجك عملية المتابعة عند تكليفك بمهام ؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	57%
لا	13	43%
المجموع	30	100%

الجدول رقم: 21



الشكل 23: يمثل النسبة المئوية للعبارة 07

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن العبارة 07 من الاستبيان القائلة أن : هل تزعجك عملية المتابعة عند تكليفك بمهام ؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي :ب(نعم) التي عدد تكراراتها 17 بنسبة 57% ، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 13 بنسبة 43% .

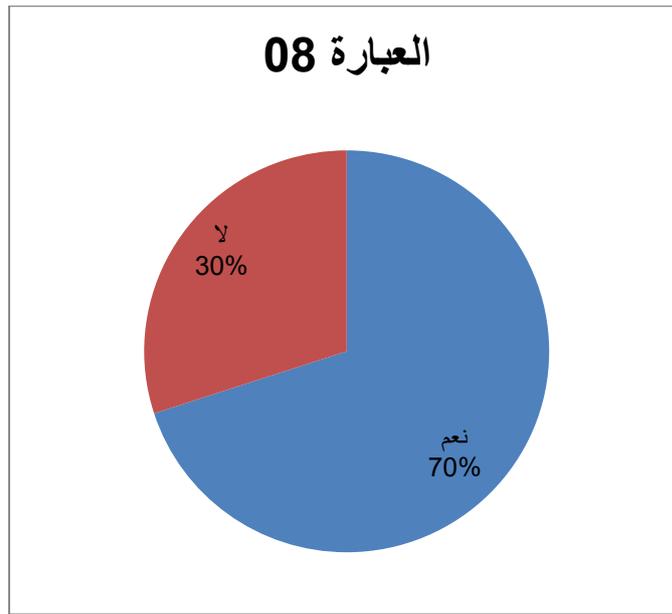
مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم 20 على العبارة 07 يتضح أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول أن الموظف ينزعج من عملية المتابعة عند تكليفه بمهام من قبل المسؤول وهذا ما يبين لنا أن أغلب المؤسسات يقومون بعملية المتابعة مما يجعل الموظفين أكثر حرصا على إتمام مهامهم وتحسين أدائهم .

العبارة 08: هل ترى أن عملية المتابعة ضرورية لتحسين أداء العاملين ؟

العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

الجدول رقم 22:



الشكل 24: يمثل النسبة المئوية للعبارة 08

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن العبارة 08 من الاستبيان القائلة أن: هل ترى أن عملية المتابعة ضرورية لتحسين أداء العاملين؟ كانت فيها اجابات أفراد العينة على النحو التالي :

ب(نعم) التي عدد تكراراتها 21 بنسبة 70% ، أما الإجابة ب(لا) فكان عدد تكراراتها 09 بنسبة 30% .

مناقشة وتفسير النتائج :

من خلال اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول 21 على العبارة 08 يتضح أن أغلب اجابات الأفراد كانت تقول أن عملية المتابعة ضرورية لتحسين أداء العاملين ، مما يجعل الموظفين أكثر حرصا على العمل والقيام بواجباتهم وجعلهم يشعرون بأنهم مراقبين .

#### مناقشة الفرضية الثالثة :

من خلال الأسئلة التي شملها المحور الثالث نلاحظ أن مختلف الإجابات كانت تؤكد أنه توجد عملية مشاهدة مباشرة أثناء العمل بحيث يشعر الموظف بأنه مراقب أثناء العمل ما يدفعه بتحسين أدائه وأن عملية المشاهدة

المباشرة ترعجه أثناء تأدية عمله، بحيث يرى أن المشاهدة المباشرة ضرورية من أجل القيام بمهامه وتحسين أدائه في العمل، فعند تكليفه بمهام من قبل المسؤول تتم متابعة الموظف من حين لآخر بحيث يضاعف جهده أثناء العمل من أجل اتمامه مما ترعجه هذه العملية عند تكليفه بمهام، ويرى أن عملية المتابعة ضرورية لتحسين أداء العاملين. وفي الأخير ومن خلال هذه الإجابات مقارنة على ما تم تناوله في الجانب النظري يمكننا القول أن الفرضية الثالثة القائلة : للمتابعة ومشاهدة الفرد دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية. قد تحققت .

الاستنتاج العام

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة- بسكرة- وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان الخاص بالموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة تحقق صحة الفرضيات التي بنيناها على أساسها بحثنا هذا المتعلق بدور الرقابة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية، واستنادا على الفرضيات الجزئية التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الجزئية الأولى أن للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان وكذلك الجانب النظري.

من خلال الفرضية الجزئية الثانية توصلنا فعلا أن الرقابة الدورية لها دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك الجانب النظري . من خلال الفرضية الجزئية الثالثة توصلنا أن للمتابعة ومشاهدة الفرد دور في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك الجانب النظري. وعلى ذلك يمكننا القول أننا توصلنا إلى النتيجة التالية :

- أن أداء العاملين متغير تابع لوظيفة الرقابة.

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

خاتمة عامة

إن العملية الرقابية هي على عكس ما يتصوره البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء والانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة، والتي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العمال وتساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية، وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ والتنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات جميعها، لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على اطار قانوني مرن وواضح ودقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا. ورغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لهذه العملية إلا إذا طبق بطريقة غير صحيحة، فتكبح لإبداعات العمال وقد يحس بأنه مراقب ويقيم بطريقة خاطئة .

فعملنا في هذه الدراسة على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، ومن خلال دراستنا في الجانب النظري المدعم بالجانب التطبيقي خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها على أن وظيفة الرقابة تلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية وهي تعتبر وظيفة من الوظائف الإدارية تؤثر على الوظائف الأخرى ويتأثرون بها، كما أنها تساهم في منع الانحراف وتصحيحه إن وجد، ولها الأثر الفعال في التأثير على سلوك الأفراد في المنشأة الرياضية تأثيرا ايجابيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة كما أنها تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفعالية وكفاءة لتفادي الوقوع في الخطأ، واستنتجنا أيضا من أنها تساعد على التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنشأة أو المنظمة وتساهم في اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف، حيث أنها تحدد المسؤولية الإدارية لكل موظف في المنشأة .

وقد وضعنا لدراسة هذا الموضوع ثلاثة فرضيات، ولنتحقق من صحتهم أو نفيهم في هذه الدراسة عرضنا على عينة البحث استمارة استبيان فبعدها قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها والتأكد من صحة الفرضيات

المقترحة في دراستنا تم إثبات صحة الفرضيات، من خلال تحليل النسب وجدنا بأن أداء العاملين هو متغير تابع للرقابة وذلك بأن الرقابة تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال إثبات أن:

- ✓ للرقابة المفاجئة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .
- ✓ للرقابة الدورية دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .
- ✓ للمتابعة ومشاهدة الفرد دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .

وختام القول ، نسأل الله العلي العليم ، أن تكون هذه الدراسة ذات فائدة ومنفعة لكل الباحثين عن علم ينتفع به، وأن يجعلها الله عملا صالحا خالصا لوجهه الكريم.

إن أصبت فمن الله وحده وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان.

وصلى الله على نبينا حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم

# الاقتراحات والتوصيات

من خلال بحثنا المتواضع و انطلاقا من دور وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين توصلنا إلى بعض الاقتراحات و التوصيات التي نوجزها في النقاط التالية :

- وضع وتصميم نظام رقابي متخصص وحديث يتلاءم مع واقع المنشآت.
- التخطيط الدقيق وإعداد جداول عمل بالمديرية.
- فتح مجال التكوين والتربص بغرض تحسين أداء العاملين.
- محاولة إشراك العاملين في الأمور التي تهم مديرية الشباب والرياضة.
- محاولة الابتعاد عن التسلط خلال الرقابة على أداء العاملين.
- إعداد أشخاص متخصصين في إدارة المنشآت الرياضية.
- خلق أجواء المنافسة بين الموظفين للتحسين من أدائهم.
- توسيع البحث والدراسة في عنصر الرقابة .
- العمل على تكوين شخصية قوية للموظفين أثناء تكوينهم لمواجهة مختلف الضغوط .
- زيادة مدة التكوين التي يتلقاها الموظفين .
- إنشاء مدارس لتكوين الموظفين تكويننا جيدا يتم فيها التركيز على كل الجوانب وعدم إهمال الجانب النفسي .
- تجنب القرارات الارتجالية وعدم الإكثار منها من قبل الموظفين لأنها مرفوضة من قبل المؤسسات .
- محاولة مسح الصورة القبلية لدى الموظفين عن ضعف مستوى الأداء.
- تحضير الموظفين جيدا من الناحية النفسية وذلك من أجل التعامل الصحيح مع مختلف الظروف .
- ضرورة أخصائيين نفسانيين ضمن المؤسسات في المنشآت الرياضية .

قائمة

المصادر والمراجع

## باللغة العربية

- 1 - أرثل بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001.
- 2 - توفيق ، جميل أحمد ، إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان ، الرياض، 1987.
- 3 - جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر ، ط1، 2008.
- 4 - جوادى خالد، توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009.
- 5 - حسام سامر عبده، الإدارة الرياضية الحديثة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 6 - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادى، الرقابة الإدارية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 7 - حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، دط.
- 8 - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، 2000/1999.
- 9 - رشيد زرواتي: "مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر: 2007.
- 10 - زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، عمان، دار الراجية للنشر والتوزيع.
- 11 - زاهر محمد دبري، الرقابة الإدارية، إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011.
- 12 - زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2009.
- 13 - سهيل إدريس، المنهل: قاموس بيروت، فرنسي عربي، ط31، دار الآداب ، 2003، ص 895.
- 14 - عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، دط ، 1989.
- 15 - عايدة خطاب، العولمة وإدارة البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001.

## قائمة المصادر المراجع

- 16 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 17 - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، عمان مكتبة المجتمع العربي.
- 18 - عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003.
- 19 - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 20 - عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2006.
- 21 - كتاب الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، أيام 21-22 ديسمبر 1993.
- 22 - كمال دروسي، محمد الحماحمي، الأسس العلمية للإدارة الرياضية، مصر، مركز الكتاب للنشر، 2009.
- 23 - محمد حسن علاوي. أسامة كامل راتب: "البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 24 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات-، وظائف المسير وتقنيات التسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، 1995.
- 25 - محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، عمان، دار البداية.
- 26 - محمد نصر الدين رضوان: "الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية"، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- 27 - مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.
- 28 - مرزان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية والرياضة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 29 - مفتي إبراهيم حماد، التدريب الرياضي الحديث، تخطيط وتطبيق وقيادة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط2، 2001.

## باللغة الفرنسية

- 1- A.KHAMAKHAM, la dynamique de contrôle de gestion, éditionDunod, paris,1992.
- 2- Dictionnaire Larousse-bordas, 1997.
- 3- H.BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion, éditioneconomica, paris, 1998.
- 4- Michel GARVAIS, contrôle de gestion, éditioneconomica, paris, 1994.
- 5- Y. SAULOUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services revue de GRH N: 36, juin, 2000.

# ملخص الدراسة

\* عنوان الدراسة: دور وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية  
\* أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

- توضيح إسهام الرقابة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .
- معرفة إذا كان للرقابة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية .
- المقارنة بين الأساليب النظرية مع الجانب الميداني .
- اقتراح حلول لمشاكل المؤسسات والمنشآت الرياضية .

\* مشكلة الدراسة: هل للرقابة دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟  
\* منهج الدراسة: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي .

\* مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة المتكونة من 35 موظف .

\* الإجراءات الميدانية للدراسة: اعتمدت الدراسة على أداة هي الاستبيان تحتوي على (23) عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور ، بعد جمع البيانات وتفريغها ثم إجراء المعالجة الإحصائية باستعمال القاعدة الثلاثية للنسب المئوية .  
أهم نتائج الدراسة:

- تساهم وظيفة الرقابة في اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف .
  - الرقابة تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفعالية وكفاءة لتفادي الوقوع في الخطأ
  - الرقابة وظيفة من الوظائف الإدارية تؤثر على الوظائف الأخرى ويتأثرون بها .
  - تكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحدد الأهداف المرجوة للمنشأة .
- \* أهم توصيات الدراسة:

- وضع وتصميم نظام رقابي متخصص وحديث يتلاءم مع واقع المنشآت .
- التخطيط الدقيق وإعداد جداول عمل بالمديرية .
- فتح مجال التكوين والتربص بغرض تحسين أداء العاملين .
- محاولة إشراك العاملين في الأمور التي تهم مديريةية الشباب والرياضة .
- محاولة الابتعاد عن التسلط خلال الرقابة على أداء العاملين .
- إعداد أشخاص متخصصين في إدارة المنشآت الرياضية .