



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: ادارة و التسيير الرياضي الرقم التسلسلي:

الشعبة: .إدارة والتسيير الرياضي.....
الرمز:

.....

التخصص: إدارة والتسيير الرياضي

مذكرة لنيل متطلبات شهادة

(ماستر أكاديمي)

فعالية نظام مراقبة المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري
بالمؤسسات الرياضية

إشراف الأستاذ:

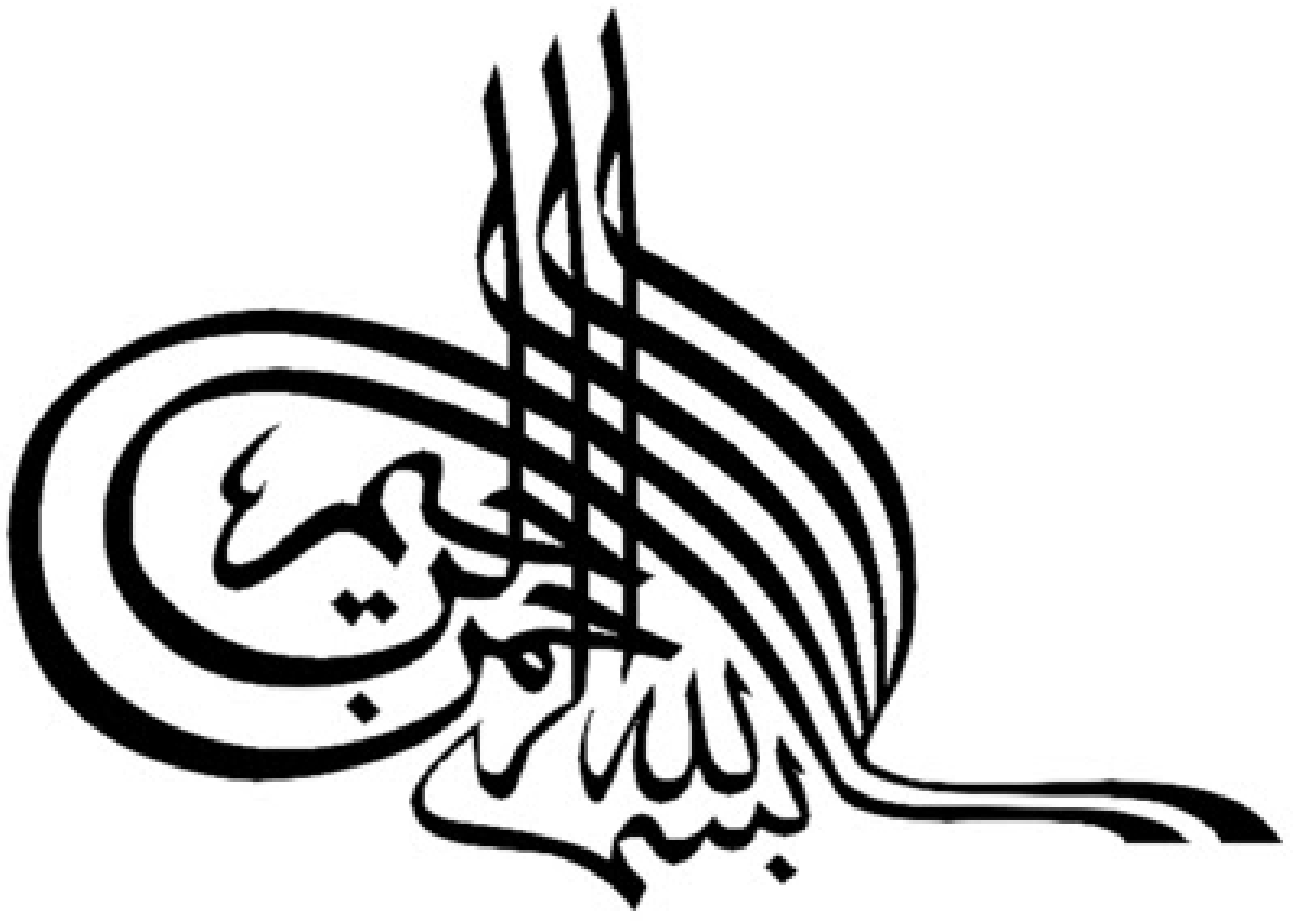
د - صدراتي حبيب


إعداد الطالب:

- ملوكي امير

- نصري الزراري

السنة الدراسية 2022/2021





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ	مقدمة:
3	1 الإشكالية
4	1_2 فرضيات الدراسة:
4	1_3 أهداف الدراسة:
4	1_4 أهمية الدراسة:
5	1_5 الكلمات الدالة في الدراسة:
6	1_6 الدراسات السابقة والمرتبطة بالموضوع:

الفصل الأول: مراقبة التسيير

12	تمهيد:
13	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
13	المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير
13	المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير
14	المطلب الثالث: أهداف مراقبة التسيير
15	المطلب الرابع: أدوات نظام مراقبة التسيير
17	خاتمة الفصل:

الفصل الثاني: الإدارة الرياضية

19	تمهيد:
20	1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:
22	2- الإدارة العامة:
23	3- الإدارة الرياضية:
25	4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:
26	5- وظائف الإدارة:
30	شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.
32	شكل رقم 2: يمثل أبعاد الخطة.
32	6- التنظيم الإداري في التربية البدنية

الفصل الثالث: المنشأة الرياضية


- تمهيد: 47
- 1- مفهوم المنشأة الرياضية..... 48
- 2- إدارة المنشآت الرياضية..... 49
- 3- خصائص المنشآت الرياضية 50
- 4- أسس تخطيط المنشآت الرياضية..... 51
- 5- تعريف الإمكانيات: 52
- 6- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية..... 52
- 7- مبادئ الإمكانيات الرياضية:..... 53
- 8- أنواع الملاعب:..... 53
- 9- مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية:..... 55
- خلاصة: 57

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

- تمهيد: 59
- 1- الدراسة الاستطلاعية: 60
- 2- مجالات البحث:..... 60
- 3- المنهج المتبع في الدراسة:..... 61
- 4- مجتمع البحث:..... 61
- 5- عينة الدراسة 61
- 6- الخصائص السيكمترية للأداة: 62
- 7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية..... 63
- خلاصة: 64

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

- المحور الأول: توجد الآليات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير المؤسسات الإدارية الرياضية.... 70
- المحور الثاني: هل تحتوي المؤسسات الرياضية على قاعدة معلوماتية تساهم في التسيير الحسن للمؤسسات 75
- المحور الثالث: الواقع الحقيقي للمراقبة الفعلية في المؤسسات الرياضة 80
- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات: 85
- الإقتراحات والتوصيات 86
- قائمة المراجع:..... 88



فهرس الجداول
والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
66	جنس عينة الدراسة	01
67	الفئة العمرية لعينة الدراسة	02
68	يوضح الخبرة المهنية لعينة الدراسة	03
69	يوضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة	04
70	يوضح وجود مختصين في المؤسسة على علم بطريقة عمل أنظمة مراقبة التسيير	05
71	يوضح: توفر لدى المختصين الأدوات اللازمة والضرورية لتطبيق نظام المراقبة	06
72	هل تتسم عمليات المراقبة في التسيير بالدقة	07
73	هل يعمل المختصون على إستخدام أفضل الطرق لتقديم المعلومات بطريقة صحيحة وتحفيزية	08
74	هل يوجد تنسيق بين المسؤولين والأخصائيين في مراقبة التسيير يتيح لهم التدقيق في كل المعلومات	09
75	هل تعتمد المنشأة الرياضية على وضع تقييم إداري خاص بالعاملين وفق معايير محددة	10
76	هل يوجد تسلسل هرمي للمنشأة الرياضية من أجل معالجة مختلف طلبات أفراد المؤسسة	11
77	هل يوجد تنسيق في التسلسل الإداري من أجل الحد من المشاكل ومعالجتها في الوقت المناسب	12
78	هل هناك نظام معلوماتي شامل يضمن التوزيع الجيد للمهام بين أفراد المؤسسة	13
79	هل هنالك نوع من أنواع التحفيز للعمال بطريقة تضمن توثيقها ضمن نظام معلومات المؤسسة	14
80	هنالك فهم لدى العمال حول نظام مراقبة التسيير بصفة عامة	15
81	هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال على اتخاذ القرارات المناسبة حسب رأيهم	16
82	هل يوجد دورات تكوينية خاصة بالعمال تساعدهم على التخصص في تسيير أنظمة المراقبة	17
83	هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال في اختصار الوقت والجهد	18
84	هل لنظام مراقبة التسيير دور في تحسين جودة الأداء الإداري	19

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	جنس عينة الدراسة	66
02	الفئة العمرية لعينة الدراسة	67
03	الخبرة المهنية لعينة الدراسة	68
04	المؤهل العلمي لعينة الدراسة	69
05	توفر لدى المختصين الأدوات اللازمة والضرورية لتطبيق نظام المراقبة	71
06	هل تتسم عمليات المراقبة في التسيير بالدقة	72
07	هل يعمل المختصون على إستخدام أفضل الطرق لتقديم المعلومات بطريقة صحيحة وتحفيزية	73
08	هل يوجد تنسيق بين المسؤولين والأخصائيين في مراقبة التسيير يتيح لهم التدقيق في كل المعلومات	74
09	هل يوجد تسلسل هرمي للمنشأة الرياضية من أجل معالجة مختلف طلبات أفراد المؤسسة	76
10	هل يوجد تنسيق في التسلسل الإداري من أجل الحد من المشاكل ومعالجتها في الوقت المناسب	77
11	هل هناك نظام معلوماتي شامل يضمن التوزيع الجيد للمهام بين أفراد المؤسسة	78
12	هل هنالك نوع من أنواع التحفيز للعمال بطريقة تضمن توثيقها ضمن نظام معلومات المؤسسة	79
13	هنالك فهم لدى العمال حول نظام مراقبة التسيير بصفة عامة	80
14	هل يوجد دورات تكوينية خاصة بالعمال تساعد على التخصص في تسيير أنظمة المراقبة	82
15	هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال في اختصار الوقت والجهد	83
16	هل لنظام مراقبة التسيير دور في تحسين جودة الأداء الإداري	84

مقدمة

مقدمة:

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فال بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية اليت تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشآتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفتها

وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بني الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة، وهذه هي الحقيقة التي تضي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييري من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفأ تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفر أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء .

ولنظام مراقبة التسيير أهمية بالغة في داخل المؤسسات الرياضية باعتباره من أهم الأنظمة الرقابية الفعالة التي تساهم في تطوير وعصرنة الأساليب الإدارية مع تمكينها من تقييم نشاطها والكشف عن نجاعة مراقبة عملية التسيير فيها لتحقيق الأهداف المسطرة.

أن تحسين الأداء الإداري أصبح ضرورة حتمية يقرها الواقع الحالي الذي يتميز بالسرعة والتكنولوجية وبالتحسين في مجال الأداء الإداري فإنها تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الإدارية وكذلك تسهيل التعاملات على المستوى الداخلي للمؤسسة والخارجي مع المواطنين وباقي شرائح المجتمع، وفي هذا الصدد فقد سعت الدولة الجزائرية إلى تفعيل أنظمة عصرية جديدة تساهم في تطوير المنظومة الرياضية بصفة عامة من خلال التسيير الحسن والجيد للمنشآت الرياضية.

ومن هذا المنطلق وباعتبارنا طلبة في ميدان علوم وتقنيا النشاطات البدنية والرياضية تخصص تسيير إداري بصفة عامة قررنا الخوض في هاته الدراسة وقمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين:
فصل نظري عام تناولنا فيه:

كل ما يتعلق بالجانب النظري (إشكالية أهداف وفرضياتالخ)

جانب تطبيقي تناولنا فيه (الإجراءات الميدانية للدراسة وتحليل الفرضيات ..الخ)



الإطار العام للدراسة

1 الإشكالية

إن موضوع مراقبة التسيير برغم من كونه ظهر مع مطلع الألفية إلى أنه لا يزال يحظى بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير إلى أن التسيير الجديد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها وهذا التحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتكمن تلك القدرة في كفاءة المسيرين في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل بالتوفيق الدائم والفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (عباس رحمة، 2018، ص5)

في ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم، أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية متطورة، تمكنها من المحافظة على وجودها وتساعد في الاستخدام الاقتصادي والكفاء للموارد المتاحة، مما يكسيها الميزة التنافسية، غير أن الإدارة مهما أوتيت من مهارات وقدرات فهي لا تستطيع أن تلم بكافة النواحي المختلفة للنشاط خصوصا بالنسبة للمؤسسات الكبيرة

مما سبق ونظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، كما ذكر محمد الصغير قريشي في مقاله بأنه "توجد أشكالا مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيدا، وبعضها يكون أسلوبا رقابيا داخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوبا رقابيا خارجيا تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة، كما أن هذه الأدوات تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسيها، بينما يركز البعض الآخر على قياس أداء جزء معين من الأداء الكلي أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج والتسويق أو التموين أو الأفراد. الخ (محمد الصغير قريشي: 2011، ص169)

وعلى هذا الأساس فلقد انتهجت الدولة الجزائرية المعروفة بتقاليدها الرياضية المميزة نهجا يعتمد على إنشاء قاعدة وبنية تحتية متينة للنهوض بقطاع الرياضة بصفة عامة من خلال الاعتماد على تشييد مرافق والهياكل الضرورية والازمة وسد الثغرات الممكنة التي تحول دون التقدم في المجال الرياضي وترشيد القرارات التي من شأنها إتخاذ قرارات حاسمة لتسيير الأمثل للمنشأة الرياضية ومن

هذا المنطلق ومن خلال تخصصنا في مجال التسيير الإداري الرياضي إرتئينا الخوض في هذا البحث حيث كانت إشكالية البحث على النحو التالي:

هل لنظام مراقبة التسيير فعالية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الرياضية؟
التساؤلات الفرعية:

هل توجد الآليات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإدارية الرياضية؟
هل تحتوي المؤسسات الرياضية على قاعدة معلوماتية تساهم في التسيير الحسن للمؤسسات؟
ما هو الواقع الحقيقي للمراقبة الفعلية في المؤسسات الرياضية ؟

1_2 فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

لنظام مراقبة التسيير فعالية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الرياضية
الفرضيات الجزئية:

توجد الآليات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإدارية الرياضية
لا تحتوي المؤسسات الرياضية على قاعدة معلوماتية تساهم في التسيير الحسن للمؤسسات
الواقع الحقيقي للمراقبة الفعلية في المؤسسات الرياضية يتسم بحسن التسيير

1_3 أهداف الدراسة:

معرفة لنظام مراقبة التسيير فعالية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الرياضية
معرفة هل توجد الآليات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإدارية الرياضية
معرفة هل تحتوي المؤسسات الرياضية على قاعدة معلوماتية تساهم في التسيير الحسن للمؤسسات
معرفة ما هو الواقع الحقيقي للمراقبة الفعلية في المؤسسات الرياضية يتسم بحسن التسيير

1_4 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في معرفة نظام مراقبة التسيير وبعض من أدواته مع كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه في تسيير المنشآت بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة
الاطلاع على كل ما هو جديد في نظام مراقبة التسيير خاصة في المؤسسات الرياضية
توضيح أهمية معرفة تسيير نظام المراقبة وانعكاسه على أداء العاملين

إبراز أهمية هذا المشروع الفعال لوظيفة المراقبة لمساعدتنا للمؤسسات الرياضية في تأدية أنشطتها بصورة سليمة

1_5 الكلمات الدالة في الدراسة:

المراقبة:

إصطلاحا:

في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية، والتي ترجمت بدورها من الكلمة الإنجليزية (أكثر تحديدا من أمريكا الشمالية) "Management Control" والتي تعني (القيادة والتحكم في التسيير) والمتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء، التصنيع بفعالية، والبيع بدهاء. (نعيمة يحيوي، 2009، ص26)

تعريف إجرائي:

هي القدرة على أن تجعل شيئا ما يتصرّف على النحو الذي تريده أن يكون.

التسيير:

إصطلاحا:

هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة". (سعاد عقون، ص12)

تعريف إجرائي:

مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من التأكد من استعمال موارد المؤسسة استعمالا عقلانيا وفعالا وكذلك اكتشاف الانحرافات وتصحيحها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف الوسائل الكيفية والكمية، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة".

الأداء الإداري:

إصطلاحا:

باختصار هو إنجاز هد أو أهداف المؤسسة (إبراهيم بلوط، 2002، ص360)

تعريف إجرائي: هو مجموعة من المعايير يسهر على تحديدها مجموعة من الأخصاء والخبراء لتقييم التسيير الإداري الجيد للمؤسسة

المؤسسات الرياضية:

تعريف إجرائي:

نقصد بالمؤسسات الرياضية هي كل تجمع لموظفين سواء كانوا تحت غطاء حكومي أو خاص من أجل تحقيق مجموعة من الغايات والأهداف تسهل حياة الأفراد وبالأخص في الجانب الرياضي

1_6 الدراسات السابقة والمرتبطة بالموضوع:

الدراسة الأولى:

دراسة قريشي محمد الصغير (2011 - 2012) بعنوان " : واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012) "، وهي أطروحة دكتوراه، قام الباحث بدراسة مجموعة من المؤسسات: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وطبيعة الأدوات التي تستخدمها في مجال الرقابة ومدى التحديث الذي وصلت إليه لتعزيز قدرتها التنافسية، بالنظر إلى الخصائص والمميزات المتعلقة بهذه المؤسسة، والأهمية التي أصبحت تمثلها في الاقتصاد الوطني، خاصة بعد فترة الإصلاحات التي اعتمدها الجزائر في دعم هذا القطاع تشريعيا وماديا وفنيا . وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات لا تستخدم الأدوات الرقابية الحديثة بل يعتمد في أغلبها الأسلوب التقليدي المبني على نظام المعلومات المحاسبي، وهذا بسبب عوامل ومؤشرات داخلية وخارجية.

الدراسة الثانية:

دراسة واعر علي زيان محند 2007 ماجستير بعنوان مراقبة التسيير في الجماعات المحلية محاولة للعرض سيرورة مراقبة التسيير في بلدية الجزائر الوسطى
هدف الباحث من خلال هذه المذكرة المخصصة للمراقبة التسيير في الجماعات المحلية تحليل أحول هذه الأداء القادمة من القطاع الخاص وكذا تسليط الضوء على الصعوبات التي توجه تكيفها في القطاع العمومي من جهة أخرى وحاول التعريف بالأدوات والطرق المناسبة من أجل وضع سيرورة مراقبة التسيير في الجماعات المحلية من خلال الإعتماد على نموذج بلدية الجزائر الوسطى

الدراسة الثالثة:

دراسة صفاء لشهب (2005 - 2006) بعنوان: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية- وهي رسالة ماجستير، هدفت الدراسة إلى تحقيق أهمية مراقبة التسيير في رفع وتحسين أداء المؤسسة، كذلك توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته مع تبيان كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها، وهذا راجع لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال و. كذا عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد بأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم اشتراكهم في عملية تخطيط الأهداف

الدراسة الرابعة:

دراسة عقون سعاد 2003 دراسة ماجستير بعنوان (نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية)

هدفت الدراسة الى معرفة عمل نظام مراقبة التسيير على مساعدة المسؤولية العمليين في التحكم بأدائهم التسييري، بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. حيث يوفر هذا النظام المعلومات الضرورية واللازمة لإتخاذ القرارات بشكل يضمن إنسجام الإستراتيجية والتنفيذ اليومي، يتابع الأداء امنجز ويحدد الإنحرافات التي تنشأ بالضرورة بين التحقيقات والتقديرات وكنتيجة لذلك يقترح مجموعة من التوصيات تمكن من تصحيح الوضعية ومحو بهذا مسار دائم للتعديل. مستخدم هذا النظام مجموعة من الأدوات التي تسمح بتخطيط النشاطات ومراقبة الأداءات وقياس النتائج، وترتبط أولوية إدماج هذه الأدوات عند إقامة نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة على مدى إمكانية تلك الأدوات في إيجاد حلول سريعة ومباشرة للمشكل البشري الذي تعيشه المؤسسة

الدراسة الخامسة:

دراسة اعدت من قبل الطالبة أحلام مجدوب بعنوان ((دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم لأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحاضنة)) بالمسيلة 2013/2014 مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية نظام مراقبة التسيير بمختلف أدواته، ودوره في اتخاذ القرار. لقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى أن

المساهمة الفعالة لنظام مراقبة التسيير مرتبطة أساسا بمدى قدرة المؤسسة على التحكم في أهم أدوات مراقبة

التعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات المحلية والأجنبية تبين أنها قد أجريت في الفترة الممتدة من 2003 إلى 2017 وبناء على ما تناولته الدراسات المشابهة من نقاط اختلاف وفي ضوء أهداف الدراسة اتضح للباحث بعض النقاط الأساسية التي أمكن الاستعانة بها في الدراسة، وتم التعليق على هذه الدراسات من حيث الهدف - المنهج-العينة-نتائج الدراسة.

من حيث الهدف :

هدفت دراسة دراسة قريشي محمد الصغير ودراسة واعر علي زيان محند الى توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته مع تبيان كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات أما دراسة كل من صفاء لشهب وعقون سعاد تحقيق أهمية مراقبة التسيير في رفع وتحسين أداء المؤسسة، كذلك توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته مع تبيان كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات.

من حيث المنهج:

استخدمت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي وهذا نتيجة لطابع الدراسة الذي يفرض على الباحثين المنهج السالف الذكر لملائمته لطبيعة الدراسة
من حيث النتائج المتوصل إليها:

توصلت دراسة كل من السيد دراسة دراسة قريشي محمد الصغير ودراسة واعر علي زيان محند الى نتائج يمكن القول أنها تصب في سياق واحد حيث وصلت هاته الأخيرة الى:
أن هذه المؤسسات لا تستخدم الأدوات الرقابية الحديثة بل يعتمد في أغلبها الأسلوب التقليدي المبني على نظام المعلومات المحاسبي، وهذا بسبب عوامل ومؤشرات داخلية وخارجية.
أما في مايخص دراسة كل صفاء لشهب وعقون سعاد فتوصلت الى نتائج كذلك متقاربة حيث تمحورت في:

لقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى أن المساهمة الفعالة لنظام مراقبة التسيير مرتبطة أساسا بمدى قدرة المؤسسة على التحكم في أهم أدوات مراقبة

عدم وجود مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها، وهذا راجع لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال و. كذا عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد بأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم اشتراكهم في عملية تخطيط الأهداف

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات فيما يلي:

- ✓ اختيار موضوع البحث ووضع أهدافه وفروضه.
- ✓ تحديد منهج البحث والمسار الصحيح للخطوات الملائمة لطبيعة البحث.
- ✓ وضع أفضل الأساليب الإحصائية لمعالجة ما توصل إليه الباحث من بيانات.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في دعم وتفسير نتائج هذه الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل إلى نظام مراقبة التسيير

تمهيد:

إن الاهتمام البالغ بالرقابة التسيير أدى إلى ظهور نظام متطور هدفه الأمامي هو فرض الرقابة كاملة وشاملة وهو نظام مراقبة التسيير ويعتبر هذا النظام من الأنظمة الهامة داخل المؤسسة لذلك يجب أن يطبق بشكل صحيح ولكي يؤدي هذا النظام وظيفته بشكل جيد يقوم بالدور الأمامي الذي وجد من أجله يجب أن يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تؤدي إلى تثبيت ركائزه داخل المؤسسة وتعتبر هذه الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير من أهم الأدوات الموجودة داخل المؤسسة حيث تجد أن المحامية التحليلية هي من أهم وأول الأدوات المستخدمة لمراقبة التسيير وهذا ما تناولته في فصلنا هذا حيث قمنا إلى ثلاث مباحث ومتطرق في المبحث الأول إلى درامية مراقبة التسيير أما المبحث الثاني خصصناه إلى أنواع ومهام مراقبة التسيير وفي الأخير تطرقنا إلى أهم عنصر في هذا الفصل إلى أدوات ومجالات تطبيق مراقبة التسيير.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

إن تطور مراقبة التسيير يتبع تطور النظام المحاسبي والنظام الاقتصادي بصفة عامة، حيث ازداد الاهتمام بنظام مراقبة التسيير خلال القرن الأخير الواحد والعشرين، وهذا مراجع لظهور عدة سياسات وتطويرات في العالم بأكمله، ولقد ساهمت هذه السياسات كعولمة السوق، التطوير التكنولوجية إلى تحسين العلاقة بين الإنتاجية والسعر بالإضافة إلى التطور الملحوظ في مجال علوم التسيير، لقد أدت هذه التطورات إلى المساهمة في تطور نظام مراقبة التسيير.

(Hamadouche Malika. 2000. P9)

إن بلوغ مراقبة التسيير إلى هذه الدرجة من التطور لم يكن بالأمر السهل وإنما مرت على عدة أشكال ابتداء بالمراقبة المحاسبية حتى وصولها إلى ما تعرف به حالها. وقد قسم تطور مراقبة التسيير إلى مرحلتين. (شويح محمد)

- مرحلة الدرامية الكلاسيكية وترى أن المراقبة تعتمد أماننا على تقسيم المهام إلى أجزائها الأمامية وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة.
- المرحلة الثانية وهي تعرف بعلم الاتصال والمراقبة داخل الأنظمة وتتكون من ثلاث عناصر أمامية هي:

أ. المدخلات: وتتمثل في عناصر المحيط التي تؤثر على النظام وتعرف بمتغيرات المدخلات
ب. المخرجات: وهي تلك العناصر التي تؤثر بها النظام على المحيط الخارجي وتعرف بالنتائج.
ج. التحويل: تتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية وتحويلها إلى مخرجات.

المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير نلاحظ أنها مركبة من مصطلحين "المراقبة" و"التمديد" لذا نود أن نقوم بتعريف كل مصطلح على حدى
- المراقبة: إن معنى المراقبة على مستوى الاقتصادية الجزئي هي "البحث. المقارنة الحرامية. التقدير والتحكم في أدوات التسيير.
- التسيير: هي تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير وتراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

مفهوم مراقبة التسيير

- **التعريف الأول:** مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها تستطيع التوجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو استخدام الأمثل لتحقيق أهداف المسطرة. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص248)

- **التعريف الثاني:** إن مراقبة التسيير هي التأكد من أن النتائج المحققة وتوافق تلك المرسومة من قبل الانحرافات عن هذه النتائج المرسومة يتم اكتشافها فتنخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها وفي الشكل الذي يضمن عودة الأنظمة إلى السير في الطرفي المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف. (شويح محمد)

- **التعرف الثالث:** مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية والكيفية التي يمكن استعمالها لإعطاء المساعدة للمسؤول عن التعبير من أجل تحقيق الأهداف.

(Chaabnia Fatiha. 2001. P2)

- **التعريف الرابع:** مراقبة التسيير عبارة عن مجموع الهيئات المكلفة بالتزويد المدراء ومختلف المسؤولين بمعطيات رقمية مؤقتة تصف مدير المؤسسة ومقارنتها مع المعطيات الماضية والمتوقعة وتحث المديرين بالقيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة بسرعة.

وفي الأخير تستطيع حوصلة هذه التعاريف شامل والذي يتمثل في أن مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من خلالها التأكد من استعمال الموارد المالية والبشرية للمؤسسة استعمالا عقلانيا وفعالا وكذلك تدارك الانحرافات غير مسموح بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف التقنيات والوسائل الكمية والكيفية. **المطلب الثالث:** أهداف مراقبة التسيير.

المطلب الثالث: أهداف مراقبة التسيير

إن نظام مراقبة التسيير عدة أهداف يقوم من أجل تحقيقها، حيث أنه يهدف إلى عدة أمور رئيسية وهذا طبعا في إطار الوظائف المختلفة والموجودة في المؤسسة وتتخلص أهداف مراقبة التسيير فيما يلي:

- 1 . كشف وتعيد المشاكل والمعوقات والسلبيات وذلك حتى تداركها وتقادي الوقوع فيها
- 2 . توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل لحماية المصلح العام واتخاذ ما قد يلزم من قرارات لتصحيح الأخطاء.
- 3 . قيام الأداء الفعلي وهذا وفقا للمعايير المسطرة والمستويات المستهدفة لمعرفة مدير العمل في الاتجاه الصحيح والمقرر له.
- 4 . ترشيد التكاليف وعقلانيتها وهذا يتم عن طريقي المحامية التحليلية.

5. تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والتقديرية وأبرز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنات التقديرية.
6. استنتاج نقاط القوة واستخراج نقاط الضعف ومحاولة تدعيم نقاط الضعف باقتراح مجموعة من الأساليب لتفاديها.
7. البحث عن مليل لتحسين الأداء أي ترقية نظام.
8. تحقيق النجاعة للتأكد من الاستعمال الأمثل للمواد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.
9. تحقيق الفعالية ويتم عن طريق التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة مع إمكانية تحقيقها حاضرا ومستقبلا.
10. تساعد في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمسيرين. (ATTAFIALI et ETACHI Rachid.) (2002. P85)

المطلب الرابع: أدوات نظام مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير على مجموعة من أدوات معالجة للمعلومات الواردة من مصادر داخلية وخارجية تطورت هذه الأدوات حسب تطور المؤسسات وتغيرات محيطها كذا حاجة المسيرين لأكثر قدر من المعلومات الدقيقة. حيث أصبحت الحاجة لا تقتصر على حساب التكاليف ومراقبتها وإنما الحاجة إلى نظام متكامل للقيادة، واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

أولا: الأدوات التقليدية:

من أهم الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، نظام المعلومات، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية. وسنوجزها فيما يلي:

1. نظام المعلومات:

يعرف نظام المعلومات أنه على: "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم والتصميم. (نوري منير، 2012، ص100)

نستنتج من هذا أن نظم المعلومات لها أشكال متعددة تكون بحسب حاجة المنظمة وكيفية تطبيقها. فحسب وظائف المؤسسة نجد نظام المعلومات الإنتاجي، التسويقي، المالي والمحاسبي، الموارد البشرية وهكذا، وحسب المستويات الإدارية نجد نظام المعلومات الاستراتيجي، التشغيلي، ونظام المعلومات

الإدارات الوسيطة، ولكل مستوى إداري معلومات وقرارات مناسبة. (محمد الصغير، قريشي شريفة رفاع، 2015، ص 95-96)

2. المحاسبة العامة:

تعرف المحاسبة العامة على أنها "تقنية إدارية موحدة تتكون من التقاط وقياس الحركات التي تؤثر على تشغيل أو هيكل الشركة، والنتيجة إما عن نشاطها الداخلي أو عن علاقتها مع العالم الخارجي. ومن الناحية العلمية، تتكون العملية من جمع وتحليل وتقييم وتسجيل وعرض وتفسير هذه الحركات المعبر عنها بعبارة نقدية." (Younèse Benaissa، P10، 1984)

تتمثل أهداف المحاسبة العامة في: (جادل منصورية، 2017، ص 44)

- معرفة نتائج النشاط.
- معرفة مدى تطور الذمة.
- تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.
- تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.

3_ المحاسبة التحليلية: هي أداة تحليلية و رقابية هامة محكومة بمجموعة من الطرق و المبادئ و القواعد و الأصول النظرية الأخرى, تمد المستويات الإدارية المختلفة بمعلومات و بيانات داخلية هامة تستطيع بواسطتها تقييم الأداء و الرقابة على كفاءة التشغيل و استخدام عناصر التكاليف و ذلك بمقارنة البيانات الفعلية مع المؤشرات التخطيطية أو المعيارية المحددة مسبقا و كشف الانحرافات و أسبابها و مسببها في نطاق كل مركز تكلفة أو عملية أو منتج

خاتمة الفصل:

السير الحسن للمؤسسات وفقا لما خططته لبلوغ الأهداف الموجودة وجب عليها اللجوء إلى وظيفة محكمة لدعم هيكلها التنظيمي والمتمثلة في مراقبة التسيير، تتكفل هذه الوظيفة بقياس الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وكذا مساعدة المسؤولين في المؤسسة على اتخاذ القرارات، وهذا من خلال توجيههم وتصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف التسيير وتحسن المردودية وتوجيه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف واستراتيجيات، ولضمان فعالية هذا النظام يقوم المراقب التسيير أثناء أداء وظيفته بإتباع عدة طرق وأساليب حتى يحصل على ما يحتاجه من معلومات من طرف المؤسسة بينما المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية ولوحة القيادة هم أدوات ووسائل تستعمل في نظام مراقبة التسيير وهي تحلل التكاليف المؤسسة وتحدد المسؤوليات والمساهمة في إعطاء الحلول والاقتراحات لاتخاذ القرارات.

الفصل الثاني

تمهيد:

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

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

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين:

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارفها، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرهما والتعرف عليهما، ومن ثم تسخير ما لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ورسائل مستحدثة للمعرفة. (نويوة صباح وآخرون، 2003، ص15)

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

الدراسية التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

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

وأهمية دراسة نظرية الإدارة في تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف التغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات للتوقعة.

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

إيجابيات منها:

- تقديم فيهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل التقارير المواقف التطورات الحالية.

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

1-1- نشأة الإدارة

إن المنافسة الإدارية قديمة من قدم المجتمع الإنساني، هناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود

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

1-2- الإدارة في العهود القديمة

إذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تتجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي باج لهما أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفارابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على محاربة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

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

1-3- ظهور الإدارية مع السنوية الصناعية

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس الإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية. (نويوة صباح وآخرون، 2003، ص18)

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

1-4- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة ومائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين وللسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين والعمال وبناء عليه توسيع نطاق الإدارة والمصنع كان

يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميز واضحا بين المعامل وتصاحب العمل وتطور للصانع بفضل نتائج التوت الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدرين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "تاييلور" فقد بدأ تطويا مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسية إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع وشراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافئات التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المتصنعين البريطانيين وقد بلا أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين ود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضية والترويج عن النفس بعد العمل. (محمد الشافعي أبوراس، د.س، ص22)

2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق للمبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزاد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص15)

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقي على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تريد الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تحلب النظام للمشروعات

المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو الاعتقادات للتعزية مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل العامة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل

1-2- تعريف الإدارة العامة:

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

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

3- الإدارة الرياضية:

إن الرياضية وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعية والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 49)

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الماضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية للمتقدمة.

لقد توضيح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات للدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية وتمد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرقي التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي المعاملة أمورهما وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

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

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك لقد من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظره في التنفيذ للمطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

3-1- مفهوم الإدارة:

عرفت الإدارة يتعارف أذكر منها ما يلي: (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص52) يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحفل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والعافية لتحقيق أبسط. الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي J. Hemnphill. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

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

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

وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات للنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.

وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني ومي مسؤولية عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط التنظيم، القيادة، والرعاية للوصول إلى هدف محدد. (عصام بدوي، 2002، ص20)

3-2- مكونات الإدارة الرياضية

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

- العمل البشري.
- العمل الجماعي
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص60)

4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

4-1- المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kariz) بأنهما التهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وعائلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفتين في المجال الرياضي.

4-2- المهارات الإنسانية:

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

4-3- مهارة الاستيعاب الفكري

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

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرياد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

5- وظائف الإدارة:

5-1- تعريف التخطيط:

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

(مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص87)

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

التخطيط هو إنتاج تخطط لعمل مستقبلي ومحمر أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقرررة والتخطيط محاولة مدرسية للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذاً في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وتحرف البروفيسور " بينرداركر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمته عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط. فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية لأنظمة والمرتبة. (إيهاب صبيح محمد زريق، 2001، ص12)

مفهوم التخطيط:

التخطيط. عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل... (السيد حسن شلتوت، د.س، ص16)

5-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص99-100)

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

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

ثانياً: التركيز على الأهداف

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

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل

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

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهدافا مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (خيتم شامة وآخرون، 1999، ص5)

5-3- مبادئ وأنواع التخطيط:

أ- مبادئ التخطيط:

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

- مبدأ للمساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترق هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرن مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

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

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف، بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قبل العلاقة بين المدخلات الوارد المستخدمة والمخرجات وعمق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً. (خيتم شامة وآخرون، 1999، ص5)

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

- 1- **حسب الأهداف:** هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.
 - 2- **حسب السياسات:** هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين ومد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.
 - 3- **حسب الإجراءات:** هي نوع من الخطط. تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير
 - 4- **حسب القواعد:** تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.
- (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 1993، ص 347)

5-4- المزايا الأساسية للتخطيط:

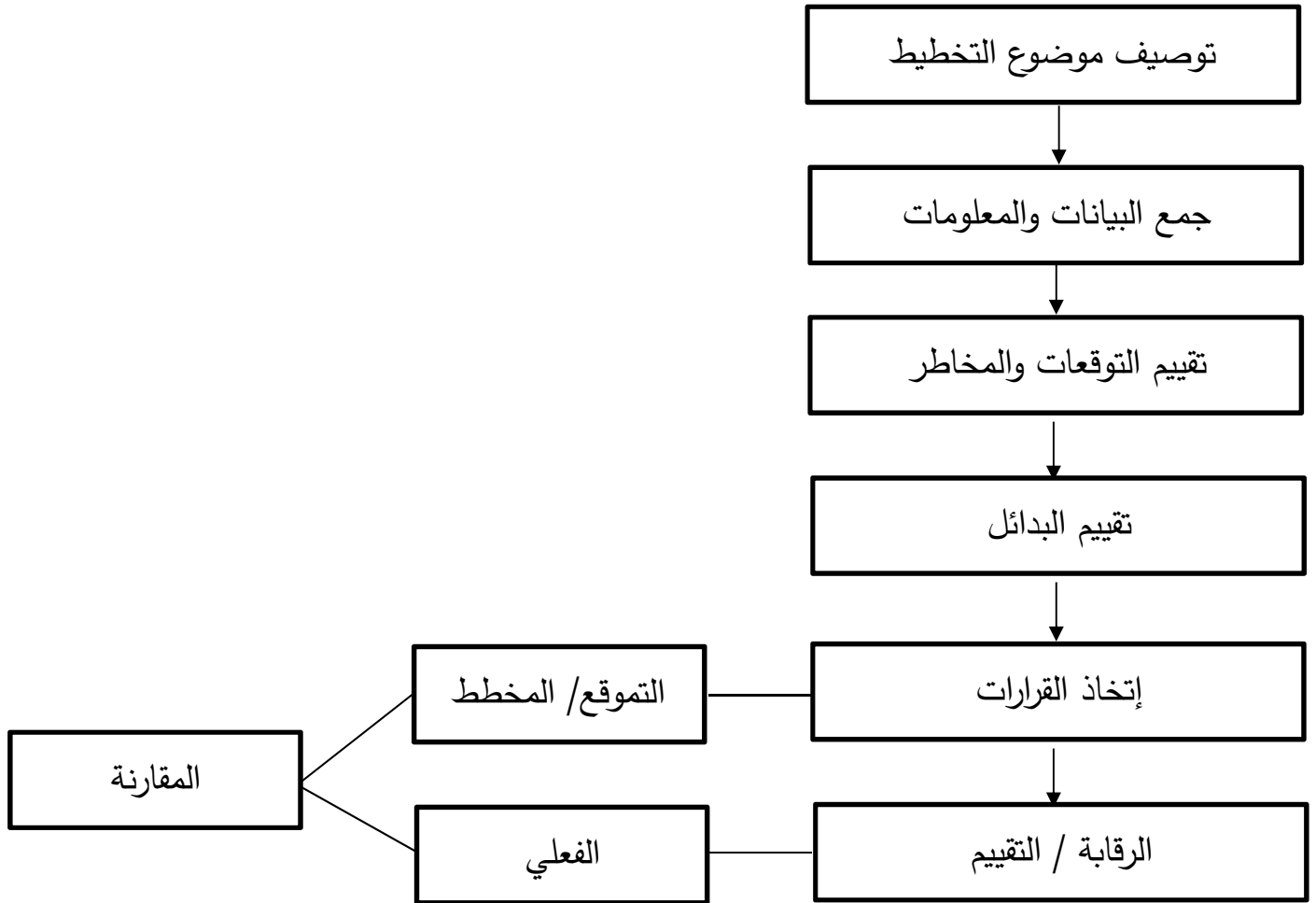
للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجاز يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط. وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد للمؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بما والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تقاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضع خطة والمنافسة وإبداء الرأي.

- يساعد على النطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جميع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
 - يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم وشيد.
 - يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهدافي للخطط. (أحمد ماهر، د.س، ص28)
- 5-5- مراحل عملية التخطيط:**

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة واللازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 1) (أحمد ماهر، د.س، ص159)

شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.



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

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم
- اتخاذ القرار (أحمد ماهر، د.س، ص10)

5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات

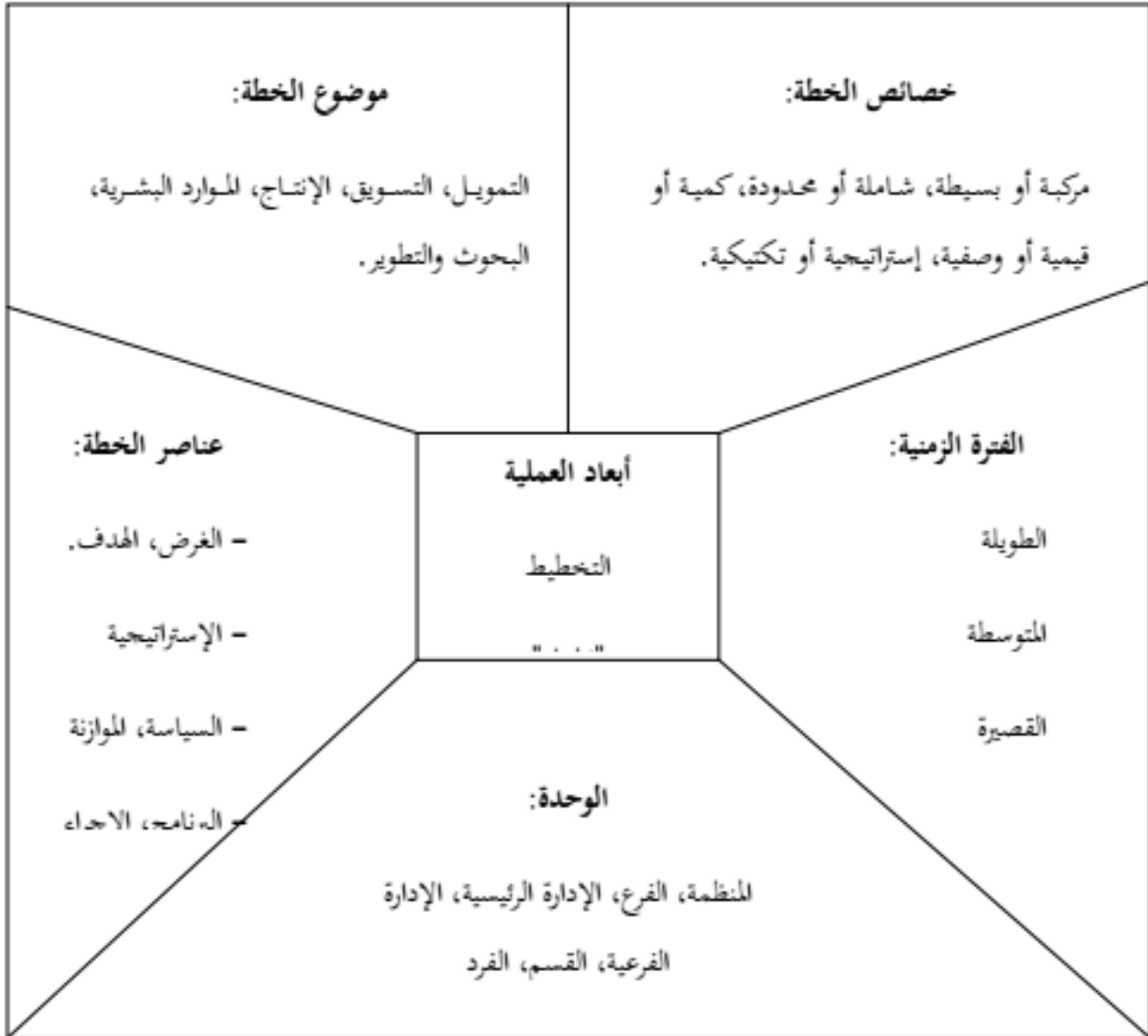
إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين خطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجاز، في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمنا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير للموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى. (نويوة صباح وآخرون، 2003، ص24)

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد (الشكل رقم 2)

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تبعد عنها الخطة.

5- خصائص الخطة

شكل رقم 2: يمثل أبعاد الخطة.



6- التنظيم الإداري في التربية البدنية

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي الخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 65)

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

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

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات والثقافة أو للمعلومات التي تزد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم

6-2- مبادئ التنظيم

1- التدرج الإداري

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على أم القمة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص64)

2- وحدة القيادة:

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

3- نطاق التمكّن المناسب:

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

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

5- التكامل

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

6- توازن السلطة والمسؤولية

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

7- التنسيق:

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

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها ومحمدا يحقق هدفين: الأول: تجنب الفوضى عند بحث للمسؤولية. الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية وبمختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقا للظروف المحيطة. (إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، ص17)

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

أولاً: التنسيق

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

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

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

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء الإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استثماري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي.

6-3- أنواع التنظيم

أولاً: التنظيم الرسمي

وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرهما الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو الخطط. كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل

إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث ترتكز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها. (علي عباس حبيب، 1997، ص29)

ثانيا: التنظيم غير الرسمي

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة علي أساس أنها تتولد تلقائيا وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسميا، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم. (إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، ص17)

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرفها كل من "كونتر" و"أدوونال" على أنه تجميع الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقيا وأسيا داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس أكن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بما في تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف. (طلحة حساب الدين، عدلة عيسى مطر، 1997، ص64)

التنظيم والهيكل التنظيمي

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي (أحمد إبراهيم أبو حسن، 1993)

6-4- أسس وأشكال التنظيم

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات

ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.

- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي (إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، ص12)

1- أساس جغرافي

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

2- أساس الغرض الرئيسي

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

3- أساس وظيفي:

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

6-5- فوائد التنظيم

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

- 1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدول المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.
 - 2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ومد الموظفين بالمؤشرات التي تم بهم في أداء العمل.
 - 3- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات للفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل
 - 4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
 - 5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل (طلحة حساب الدين، عدلة عيسى مطر، 1997، 74)
- التنظيم في المجال الرياضي.**

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

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

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع هيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها وحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

7- الرقابة الإدارية

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدرسية من أجل التمشي وفق الخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل. (إيهاب صبيح محمد زريق، 2001، ص167)

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة. (السعيد محمد المصري، 1999، ص231)

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب للرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 2009، ص80)

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك يمد في التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو نقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه. (السيد عليوة، 2001، ص35)

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بمد في توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (موسى اللوزي، 2000، ص120)

7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

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

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

- 1- الحوافز والعقوبات التي يتوقع للدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي من المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.
- 2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيم.

معنى الرقابة:

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

محاوير الرقابة

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

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

النوع الثاني: الرقابة الإستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جميع المعلومات عن المنافسين لأودين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها الأنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على المخطط. وأسلوبه وطريقة تنفيذ هذه الخطط. بطريقة ملائمة. (مروان ع المجيد إبراهيم، 2002، ص156)

7-2- مبادئ الرقابة الإدارية

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقترب مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الوقاية على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم يفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة. (البنى عابي وآخرون، 2003، ص5)

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

1- التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرية.

2- توفر المعلومات:

لا بد من توفر للمعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

3- الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات المديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

4- التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

5- الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها. (أحمد ماهر وآخرون، 2002، ص636)

6- الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة ونمير حقيقية وعليه يتعمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل جمالياتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

7- المرونة:

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتعبير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.

8- الحكم الذاتي:

يقصد بذلك أن تتوفر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير الخطة والأداء الفعلي.

9- الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابية مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق للمعلومات والبيانات.

10- الإتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما للمراتب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرف العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

11- التجاوب:

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم ريمائته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتحاو كما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

12- اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية. (أحمد ماهر وآخرون، 2002، ص636)

7-3- أنواع الرقابة

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

- الرقابية حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية

يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على

النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة:

وتنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه

وتمس هذه الرقابة عادة وجميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

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

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

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في

نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وتمتد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري. (أحمد ماهر وآخرون، 2002، ص340)

2- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

وتختص هذا النوع من الرقابية بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد - تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية. (السيد عليوة، ، ص37)

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز

ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها

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

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابية للمتزامنة.

الرقابة الوقائية (التنبؤية): وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابية عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدي المنشأة. (محمد فريد الصحن وآخرون، 2000، ص343)

الرقابة التاريخية: ويطلق عليها البعض الوقاية اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة. (جميل أحمد توفيق وآخرون، 2002، ص561)

الرقابة المتزامنة: حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس التقييم الأفراد. (مروان عبد المجيد، 2002، ص156)

تقوم الرقابة للمتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة. (محمد فريد الصحن وآخرون، 2000، ص343)

خلاصة:

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

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

الفصل الثالث

المنشأة الرياضية

تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توفر 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 توفر الأرض الفضاءات الكافية للتعليم 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 تسيرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسير، اتخاذ القرارات.

1- مفهوم المنشأة الرياضية

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياض كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية (المرسوم التنفيذي، 416-91، الجزائر)

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث للمنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي ستتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي مهمي كل هيكل مهياة للنشاط الرياضي التابع للسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضيات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضيات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار بعد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-5) 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 لرياضية النخبة والمستوى العالي والتربية البدنية والرياضية والتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية في كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

2- إدارة المنشآت الرياضية

2-1- 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. (مفتى ابراهيم حمادة، 1999، ص 153)

2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحيران 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 ومن 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.

2-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

1- يجب بناء للمنشأة 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 البتي 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.

2-3- الاعتبارات المرنة في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

- تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة.. الخ).
- 3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزة ومباني آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار للمنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعون التكاليف صيانتته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة للمنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موزع لعمليات للتنشئة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وموائم 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 للمبي ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزع للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

3- خصائص المنشآت الرياضية

- لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (المرسوم التنفيذي، 416-91، الجزائر)
- 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 الناشطين معا.

وبا اعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

4- 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، وبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحساب والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود، 2004، ص18)

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع النشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الطلاب الصغيرة من 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 (4 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (2 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 النشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع اللعب 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

- الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

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

ب- يجب أن تكون جميع اللاعبين بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها. (بوداود عبد اليمين، 2006، ص79)

5- 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.

6- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطويرها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ومكنتنا 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 أفتيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن تفريخ صفوفها متتالية من الناشئين للانضمام للفري الرياضية ذات المستوى العالي، والفري القومية في مختلف الرياضيات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا الجمال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.
- بعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافر الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصوت بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفيع مستويات الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرهما 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 الإمكانات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارين بالملل. - إن توافر الإمكانات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

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

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

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

- بعد توفير الإمكانات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دور فعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

7- مبادئ الإمكانات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط. على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدفي 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 للبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.

8- 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 ترويجية
- ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي

- ملاعب مستطيلة

- ملاعب مربعة

- ملاعب دائرية

- ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب الكوفة

- حمامات السباحة

- الفصل

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازل

- ملاعب الألعاب الجماعية

- ملاعب الألعاب الفردية والروحية.

هـ- من حيث القانونية

- ملاعب قانونية

- ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

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

ي- من حيث الأرضية

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

9- 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 تمكنا من تطوير أداء للنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.

ب- 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 بصوت 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.

ج- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

د- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية

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

هـ- زيادة أعداد الممارسين

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

و- استخدام أفضل الموارد المتاحة:


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

ي- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة للمنشآت على تحقيق إنجاز 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 السيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير الإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه مهماته للمنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.



الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد:

تعتبر عملية جمع البيانات لأغراض التقويم والبحث العلمي من المراحل الهامة التي تحتاج إلى عناية خاصة من قبل الباحث، ويؤكد الباحثون على أهمية المنهجية في البحوث العلمية، ذلك أن قيمة البحث ونتائجه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث، وعلى الباحث أن يصمم بحثه ويحدد الأدوات التي سوف يستخدمها بطريقة واضحة حتى يتمكن من تطبيق أهداف بحثه وكذلك تحديد جميع الوسائل والأدوات التي سوف يستخدمها في كل مرحلة من مراحل بحثه، كما تعتبر عينة البحث من الخطوات الرئيسية في جمع البيانات.

وعليه سننتقل في هذا الفصل إلى جميع هذه النقاط وبالتفصيل.

1- الدراسة الاستطلاعية:

مما لا شك فيه أن ضمان السير الحسن لأي بحث ميداني لا بد على الباحث القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعترض الباحث وعليه فقد قام الباحث بأجراء الدراسة الاستطلاعية على مديرية الشباب والرياضة المتواجدة بولاية (المسيلة) من خلال الإتصال مع عمال المنشأة.

كان الغرض منها ما يلي:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
 - التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا، ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
 - تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها، ومختلف ظروفها.
 - التقرب من أفراد العينة قيد الدراسة.
- وبذلك يستطيع الباحث التعرف على أية مشكلة يمكن أن تظهر قبل القيام بالدراسة الأصلية، مما يمكنه من حل هذه المشكلات غير المتوقعة في هذه المرحلة من الدراسة ولذلك فإن الدراسة الاستطلاعية تستحق ما يبذل فيها من مجهود خاصة للباحث المبتدأ
- (أبو علام رجاء محمود، 2011، ص98)

2- مجالات البحث:

✓ المجال الزمني:

عد تحديد موضوع الدراسة بدا العمل الجدي في هذه الدراسة من الجانب النظري في بداية شهر جانفي إلى غاية شهر مارس والتي تواصلت مع باقي مراحل البحث أما الدراسة التطبيقية المتمثلة في توزيع الإستبيان

تاريخ توزيع الإستبيان: 5 ماي 2022

تاريخ جمع الإستبيان: 09 ماي 2022

✓ المجال المكاني:

تم الدراسة في ولاية (المسيلة) على مجموعة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة

3- المنهج المتبع في الدراسة :

تعريف المنهج العلمي: يعتبر المنهج العلمي الوسيلة والسند الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي بحث علمي أو عمل ميداني في مختلف العلوم والمجالات فهو عبارة عن "مجموعة القواعد والعمليات الخاصة التي تتيح الحصول على المعرفة السليمة في طريق البحث عن الحقيقة كعلم من العلوم) محمد عوض البسيوني,1992، ص 56)

نظرا لطبيعة موضوع البحث وسعيا من صاحب البحث إلى إيجاد حل علمي لمشكلة البحث المطروحة في الدراسة فقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج مناسب وملائم لموضوع الدراسة الذي يعرف على أنه "أحد أشكال التحليل والتعبير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة

4- مجتمع البحث:

إذا ما قرر الباحث القيام ببحث ميداني فعليه تحديد المجتمع الذي سيقوم بدراسته، تحديدا واضحا ومجتمع البحث هو جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها وقد يتكون أفراد البحث من أفراد أو جامعات أو منظمات، وفي كل الأحوال ينبغي أن لا يكون مجتمع البحث مبهما (مبروكة عمير محيري، 2008، ص156)

أما مجتمع الدراسة فتمثل في العاملين في قطاع الشباب والرياضة على مستوى ولاية المسيلة والبالغ عددهم حوالي40فرد

5- عينة الدراسة

للحصول على المعلومات من المجتمع الأصلي للبحث يتعذر علينا البحث الشامل وبذلك يتم الرجوع إلى وحدات تمثل المجتمع موضوع الدراسة، أو ما يسمى بالعينة وهي "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل فهي بذلك نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي

كيفية إختيار العينة :

لقد قمنا باختيار العينة بطريقة قصدية بحيث تسمح لنا بإجراء دراستنا في نطاق صحيح من المعرفة وتمثلت عينة الدراسة في حوالي 11 وبذلك نضمن أن تشكل العينة أكثر من 10 بالمئة من مجتمع العينة لكي نستطيع تعميم نتائج على مجتمع الدراسة

أدوات جمع البيانات والمعلومات

إن الخطوة الأولى التي اتبعناها في دراستنا هي وضع وسائل نقل تساعد على توزيع جوانب البحث وهي جمع المعلومات من مختلف المراجع وهذا قصد الإلمام بالجانب النظري والذي يسعى من خلاله الباحث الى كشف الحقيقة وفك الأشكال المطروح أما الجانب التطبيقي فتم أعداد أستبيان من أجل إستقاء المعلومات حول موضوع الدراسة وقد وضع الباحث عدة وسائل نظرية وتطبيقية حددها بالشكل التالي:

المصادر والمراجع: تعد اعد مراجعة البحوث السابقة على زيادة فهم الباحث للمشكلة التي يدرسها كما أنها تؤدي إلى وضع نتائج الدراسة في إطار تاريخي. وذلك بتتبع أهم تطور جوانب المشكلة، ومكان موضوع مشكلة الدراسة من هذا المجال. (أبو علام رجاء، مرجع سابق، ص 199)

الإستبيان:

تمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة المستمدة مباشرة من المصدر والمعلومات التي يتحصل عليها الباحث من خلال المقابلة، والتي لا يمكن أن نجدها في الكتب، إلا أن هذا الأسلوب الخاص بجمع المعلومات يتطلب إجراءات دقيقة منذ البداية ومنها:

- تحديد الهدف من الاستبيانات.
- تحديد وتنظيم الوقت المخصص للاستبيان.
- اختيار العينة التي يتم استجوابها.
- وضع عدد كاف من الاختيارات لكل سؤال.
- وجود خلاصة موجزة لأهداف الاستبيان

6- الخصائص السيكومترية للأداة:

✓ صدق الاستبيان:

إن المقصود بصدق الاستبيان هوان يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها، ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث أنه من شروط تحديد صلاحية الاختبار.

حيث قمنا بتوزيع 10 استمارة على 10 عمال في الفترة 2022/4/30 ثم أعدنا توزيعها على المدربين أنفسهم في الفترة ما بين 2022/05/02، وفي كلتا الحالتين وجدنا نفس الملاحظات الخاصة بطريقة طرح التساؤلات.

7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها من جمع المعلومات والمصادر والمراجع قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كانت لها اهداف عديدة تم نكرها سابقا وبعد الإطلاع على عينة الدراسة وتحديدها قمنا بتوزيع استمارات الإستبيان بعد جمع كل الاستمارات الخاصة المقدره عشرين (40) استمارة قمنا بتفريغ وفرز الأسئلة وتمت هذه العملية بحساب عدد التكرارات للأجوبة لكل سؤال، وبعدها يتم حساب النسب المئوية بالطريقة التالية:

$$س = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{المجموع العام للعينة}$$

س: النسبة المئوية

خلاصة:

حاولنا في هذا الجانب باعتباره الإطار التطبيقي للبحث وهو من أهم الجوانب في البحث من حيث إعطاء نظرة عن المنهج المستخدم كما أحاط بظروف اختيار العينة وحدود البحث الزمانية والمكانية وإبراز النقل العلمي لأدوات القياس وهذا كله تمهيدا للدراسة الأساسية كما أوضح الباحث الأدوات الإحصائية التي استعملت في كل ذلك تمهيدا للوصول إلى نتائج هذا البحث وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الخامس

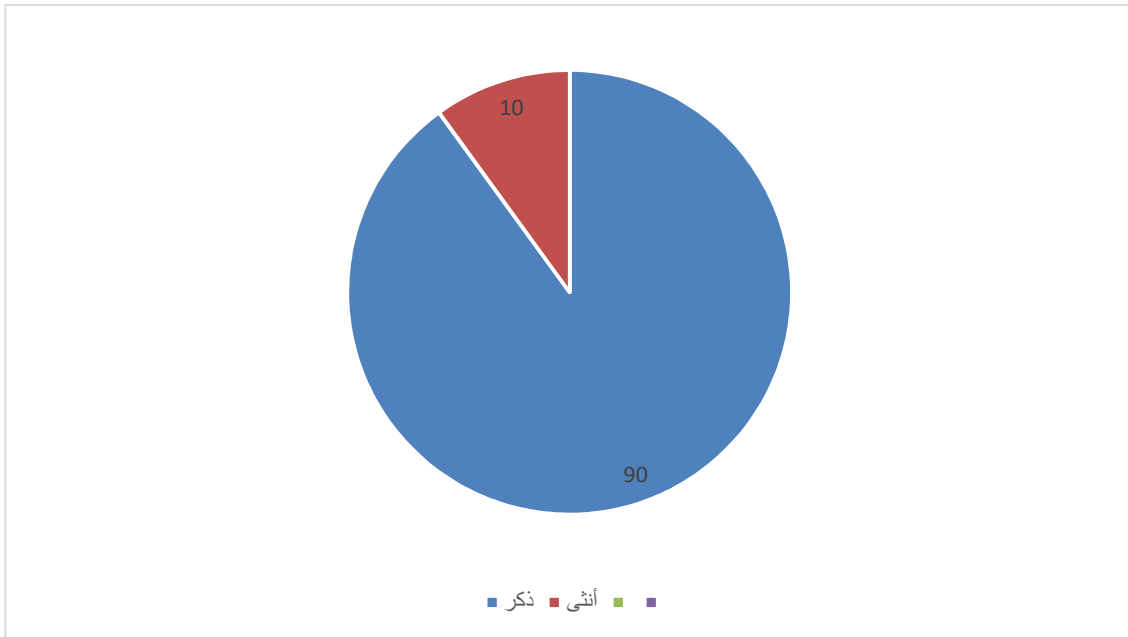
عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

الجدول (01) يوضح جنس عينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	36	90
أنثى	4	10
المجموع	40	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي اجابة بالبديل "ذكر" بلغ عددهم (36) فرد بنسبة مئوية بلغت 90% اما المجموعة الثانية والتي اجابة بالبديل " أنثى" بلغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية بلغت 10% الاستنتاج :

من خلال التحليل نجد أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث



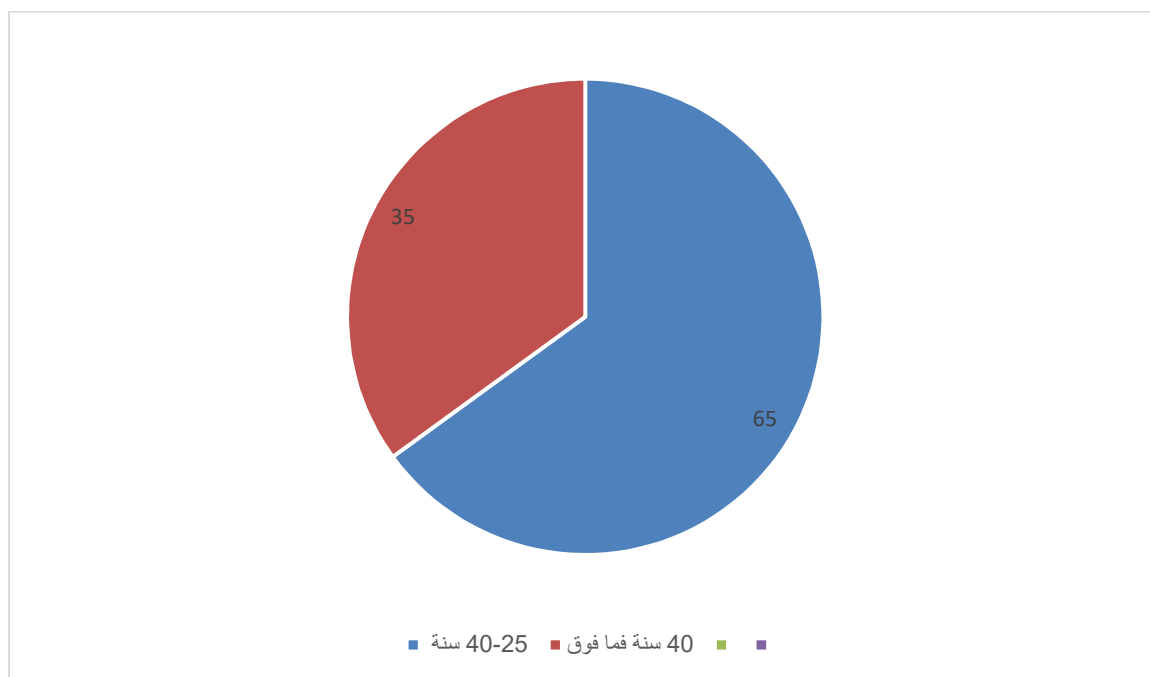
الشكل (2) يمثل جنس عينة الدراسة

الجدول (02) يوضح الفئة العمرية لعينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبة
25-40 سنة	26	65
40 سنة فما فوق	14	35
المجموع	40	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي اجابة بالبديل "25-40 سنة " بلغ عددهم (26) فرد بنسبة مئوية بلغت 65% اما المجموعة الثانية والتي أجابة بالبديل " 40 سنة فما فوق " بلغ عددهم (14) فرد بنسبة مئوية بلغت 35% الاستنتاج :

من خلال التحليل نجد أن نسبة الفئة العمرية من 25-40 سنة هي الفئة الأكبر



الشكل (3) يمثل الفئة العمرية لعينة الدراسة

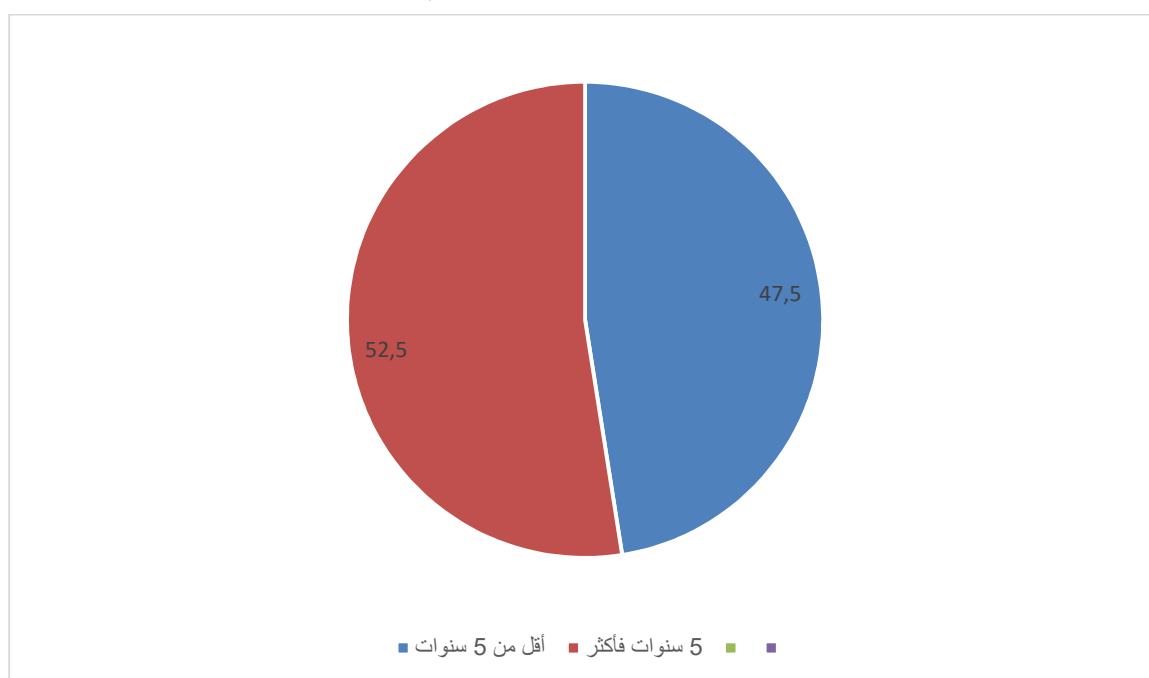
الجدول (03) يوضح الخبرة المهنية لعينة الدراسة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	19	47,5
5 سنوات فأكثر	21	52,5
المجموع	40	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي اجابة بالبديل " أقل من 5 سنوات " بلغ عددهم (26) فرد بنسبة مئوية بلغت % 47,5 اما المجموعة الثانية والتي أجابة بالبديل " 5 سنوات فأكثر " بلغ عددهم (21) فرد بنسبة مئوية بلغت % 52,5

الاستنتاج :

من خلال التحليل نجد أن الخبرة المهنية أكثر من 05 سنوات هي الفئة الغالبة.



الشكل (4) يمثل الخبرة المهنية لعينة الدراسة

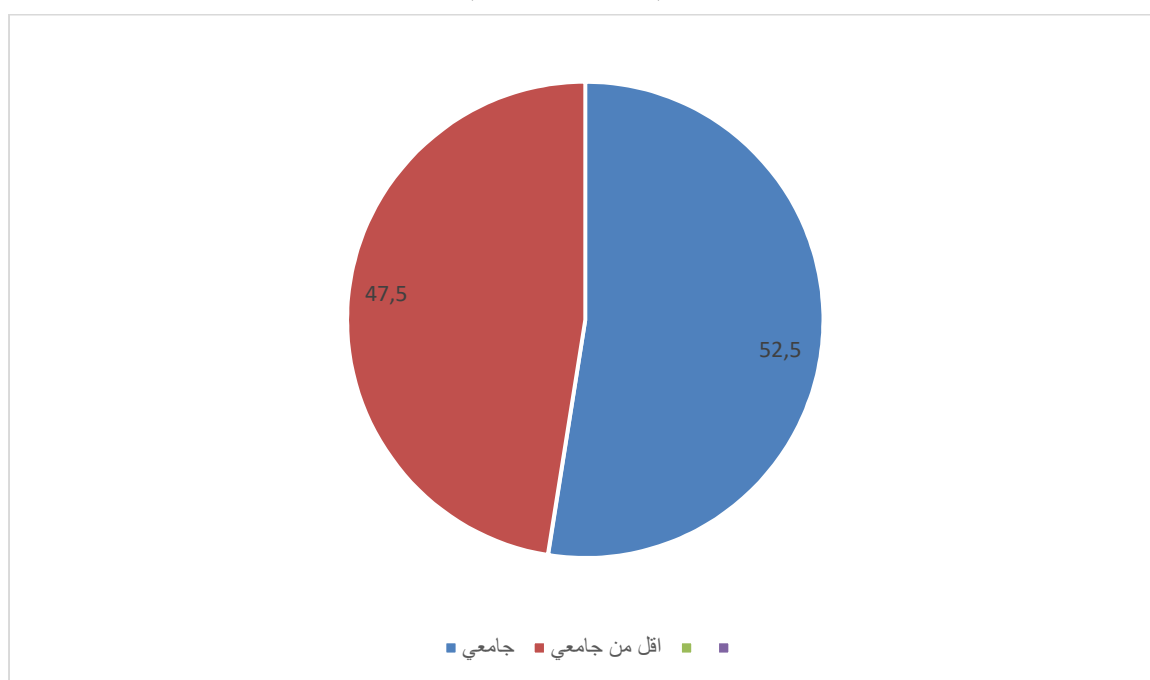
الجدول (04) يوضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة

المؤهل	التكرار	النسبة
جامعي	21	52,5
اقل من جامعي	19	47,5
المجموع	40	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي اجابة بالبديل " جامعي " بلغ عددهم (21) فرد بنسبة مئوية بلغت % 52,5 اما المجموعة الثانية والتي أجابة بالبديل " اقل من جامعي " بلغ عددهم (19) فرد بنسبة مئوية بلغت % 47,5

الاستنتاج :

من خلال التحليل نجد أن الفئة الجامعية هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة.



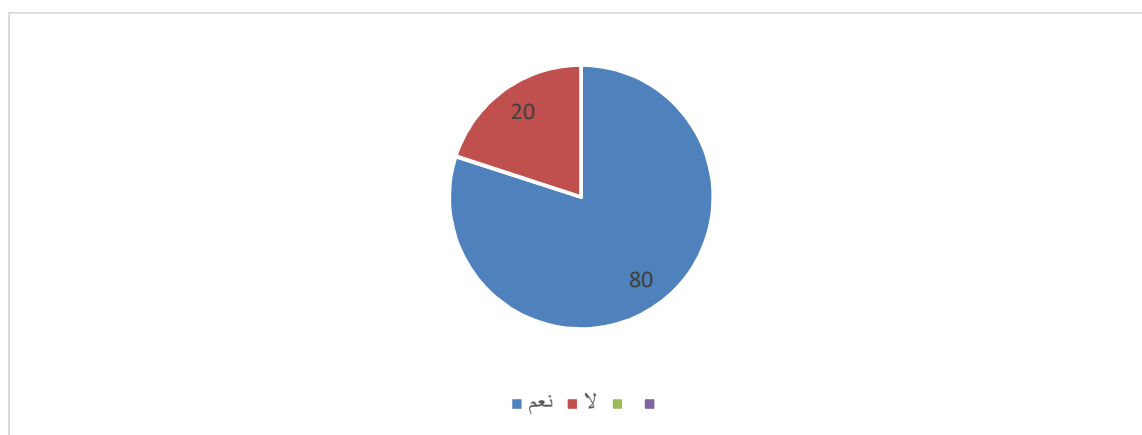
الشكل (5) يمثل المؤهل العلمي لعينة الدراسة

المحور الأول: توجد الآليات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير المؤسسات الإدارية الرياضية

الجدول (05): يوضح وجود مختصين في المؤسسة على علم بطريقة عمل أنظمة مراقبة التسيير

هل يوجد مختصين في المؤسسة على علم بطريقة عمل أنظمة مراقبة التسيير						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2	النسبة	التكرار	
دال	0	1	14,400	80	32	نعم
				20	8	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل "نعم" بلغ عددهم (32) فرد بنسبة مئوية بلغت 80% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل "لا" بلغ عددهم (08) فرد بنسبة مئوية بلغت 20% وبلغت نسبة (كا2) (14) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أصغر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة

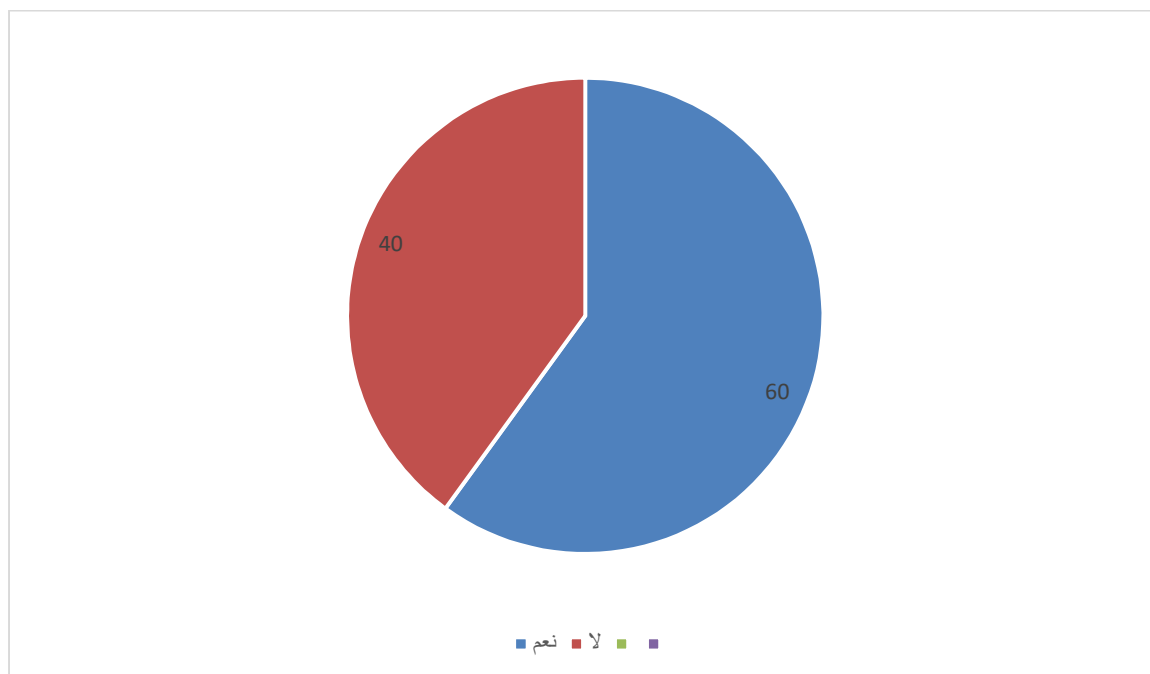


الشكل (6): يمثل وجود مختصين في المؤسسة على علم بطريقة عمل أنظمة مراقبة التسيير

الجدول (06) يوضح: توفر لدى المختصين الأدوات اللازمة والضرورية لتطبيق نظام المراقبة

يتوفر لدى المختصين الأدوات اللازمة والضرورية لتطبيق نظام المراقبة						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	النسبة	التكرار	
غير	0.206	1	1,600	60	24	نعم
دال				40	16	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل " نعم" بلغ عددهم (24) فرد بنسبة مئوية بلغت 60% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا " بلغ عددهم (16) فرد بنسبة مئوية بلغت 40% وبلغت نسبة (كا) (2) (1.600) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.206 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أكبر من قيمة 0.05 وعليه فهي غير دالة



الشكل (7) يمثل: توفر لدى المختصين الأدوات اللازمة والضرورية لتطبيق نظام المراقبة

الجدول (07) يوضح: هل تتسم عمليات المراقبة في التسيير بالدقة

هل تتسم عمليات المراقبة في التسيير بالدقة						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	النسبة	التكرار	
دال	0	1	36,100	97,5	39	نعم
				2,5	1	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد

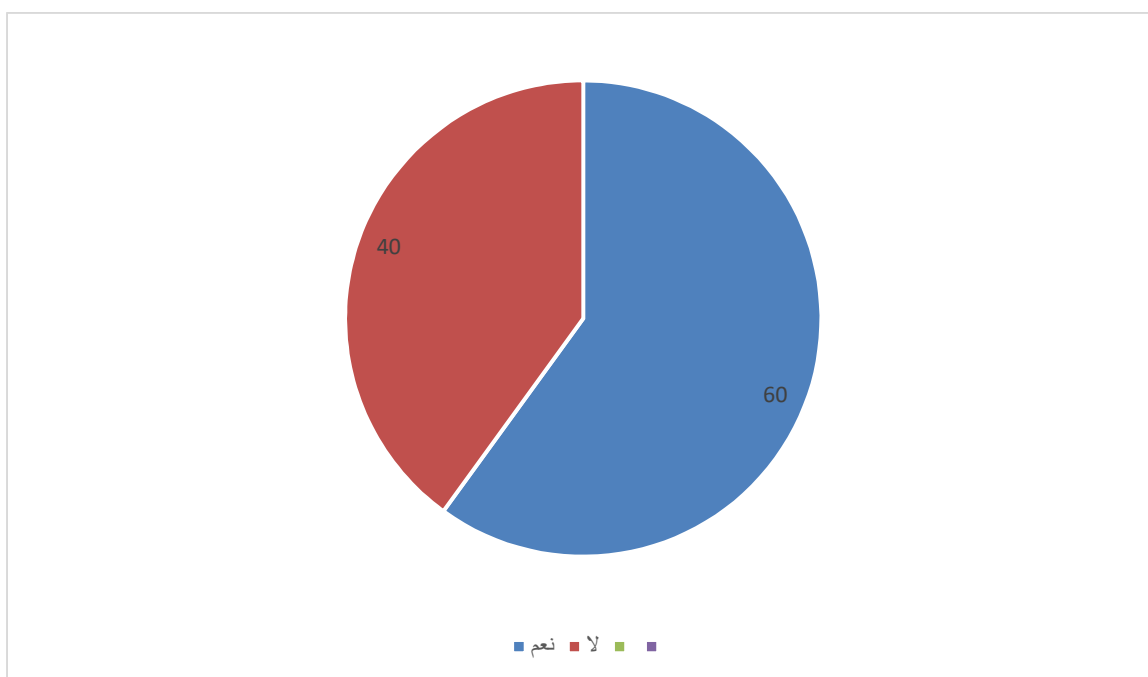
وجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبدل

" نعم" بلغ عددهم (39) فرد بنسبة مئوية بلغت 97.5% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبدل " لا

" بلغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت 2.5%

وبلغت نسبة (كا) (2) (36,100) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد

انه أصغر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة

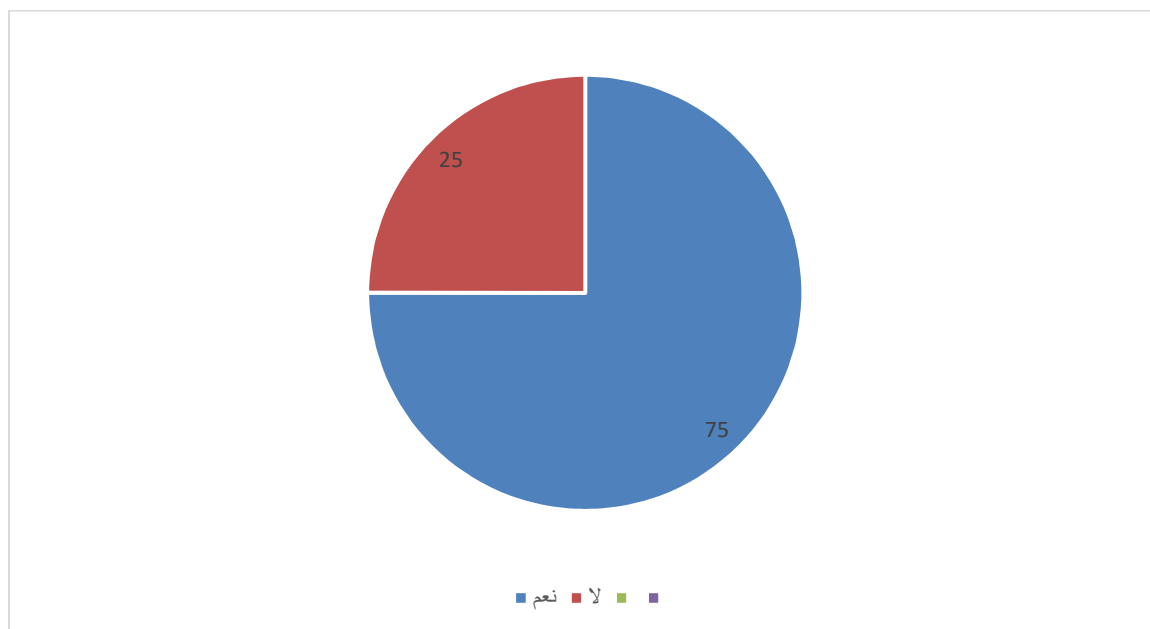


الشكل (8) يمثل: هل تتسم عمليات المراقبة في التسيير بالدقة

الجدول (08) يوضح: هل يعمل المختصون على إستخدام أفضل الطرق لتقديم المعلومات بطريقة صحيحة وتحفيزية

هل يعمل المختصون على إستخدام أفضل الطرق لتقديم المعلومات بطريقة صحيحة وتحفيزية						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2	النسبة	التكرار	
دال	0.002	1	10,000	75	30	نعم
				25	10	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل " نعم" بلغ عددهم (30) فرد بنسبة مئوية بلغت 75% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا" بلغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية بلغت 25% وبلغت نسبة (كا2) (10,000) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.002 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أصغر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة

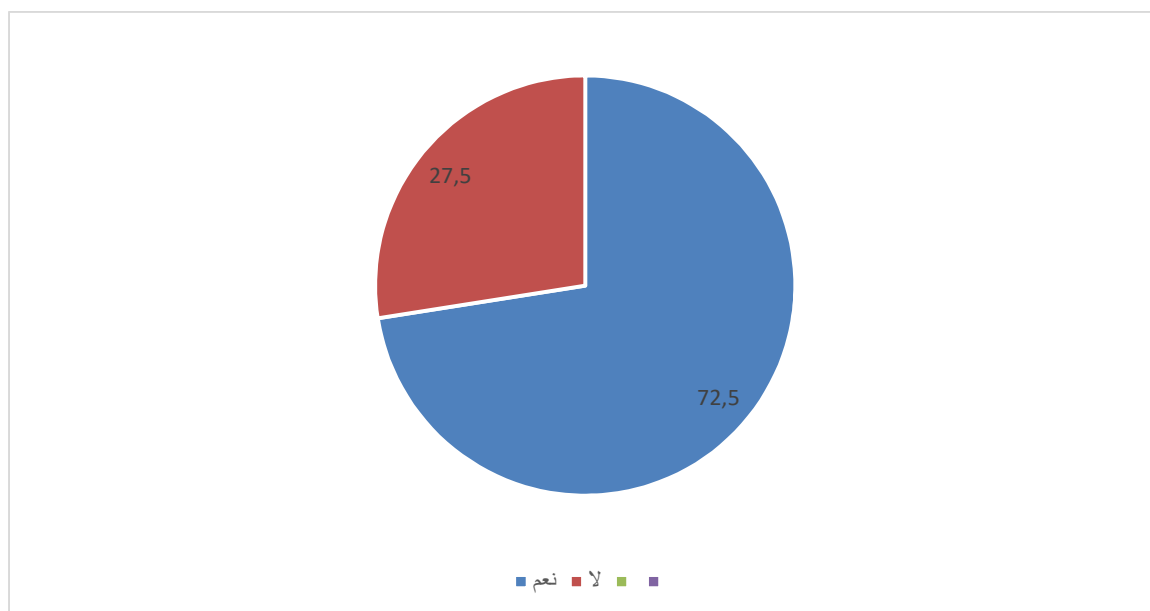


الشكل (9) يمثل: هل يعمل المختصون على إستخدام أفضل الطرق لتقديم المعلومات بطريقة صحيحة وتحفيزية

الجدول (09) يوضح: هل يوجد تنسيق بين المسؤولين والأخصائيين في مراقبة التسيير
يتيح لهم التدقيق في كل المعلومات

هل يوجد تنسيق بين المسؤولين والأخصائيين في مراقبة التسيير يتيح لهم التدقيق في كل المعلومات						
المعلومات	التكرار	النسبة	كا	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
نعم	29	72,5	8,100	1	0.004	دال
لا	11	27,5				
المجموع	40	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل " نعم" بلغ عددهم (29) فرد بنسبة مئوية بلغت 72.5% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا" بلغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية بلغت 27.5% وبلغت نسبة (كا) (8,100) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.004 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أصغر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة



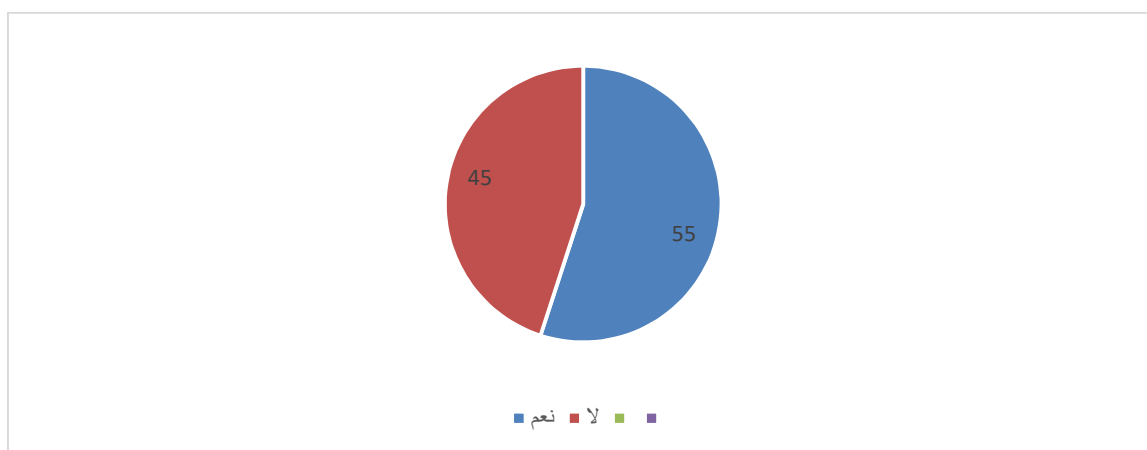
الشكل (10) يمثل: هل يوجد تنسيق بين المسؤولين والأخصائيين في مراقبة التسيير يتيح لهم التدقيق في كل المعلومات

المحور الثاني: هل تحتوي المؤسسات الرياضية على قاعدة معلوماتية تساهم في التسيير الحسن للمؤسسات

الجدول (10) يوضح: هل تعتمد المنشأة الرياضية على وضع تقييم إداري خاص بالعاملين وفق معايير محددة

هل تعتمد المنشأة الرياضية على وضع تقييم إداري خاص بالعاملين وفق معايير محددة						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	النسبة	التكرار	
غير	0.527	1	,400	55	22	نعم
دال				45	18	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل "نعم" بلغ عددهم (22) فرد بنسبة مئوية بلغت 55% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل "لا" بلغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية بلغت 45% وبلغت نسبة (كا) (0.400) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.527 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أكبر من قيمة 0.05 وعليه فهي غير دالة

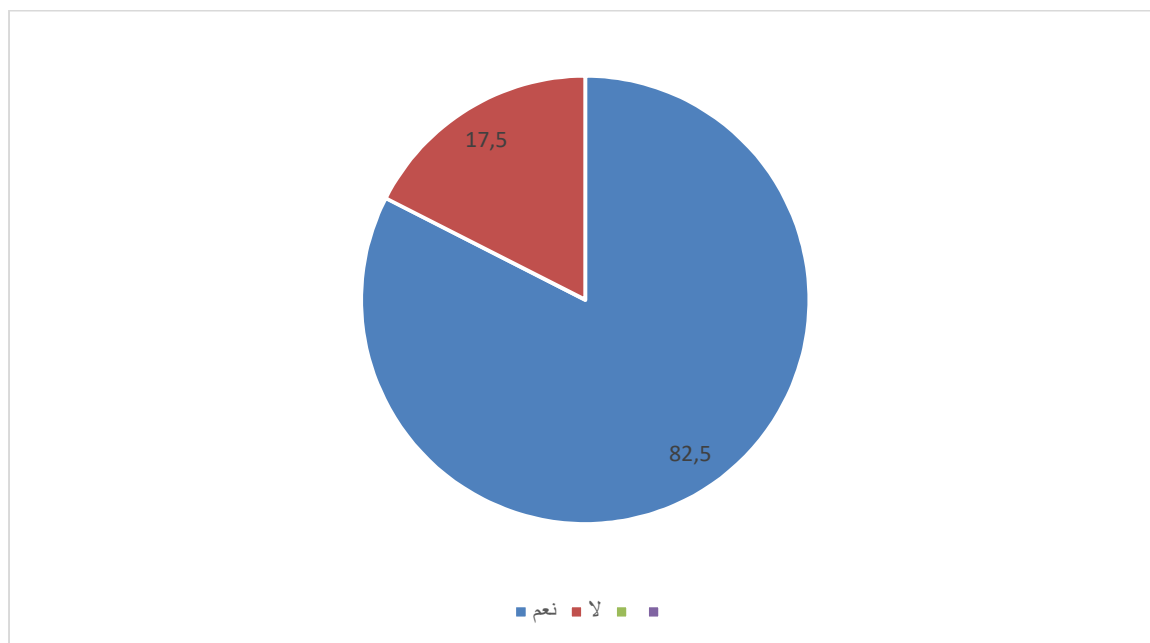


الشكل (11) يمثل: هل تعتمد المنشأة الرياضية على وضع تقييم إداري خاص بالعاملين وفق معايير محددة

الجدول (11) يوضح: هل يوجد تسلسل هرمي للمنشأة الرياضية من أجل معالجة مختلف طلبات أفراد المؤسسة

هل يوجد تسلسل هرمي للمنشأة الرياضية من أجل معالجة مختلف طلبات أفراد المؤسسة						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2	النسبة	التكرار	
دال	0	1	16,900	82,5	33	نعم
				17,5	7	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل " نعم" بلغ عددهم (33) فرد بنسبة مئوية بلغت 82.5% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا" بلغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية بلغت 17.5% وبلغت نسبة (كا2) (16.900) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أصغر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة

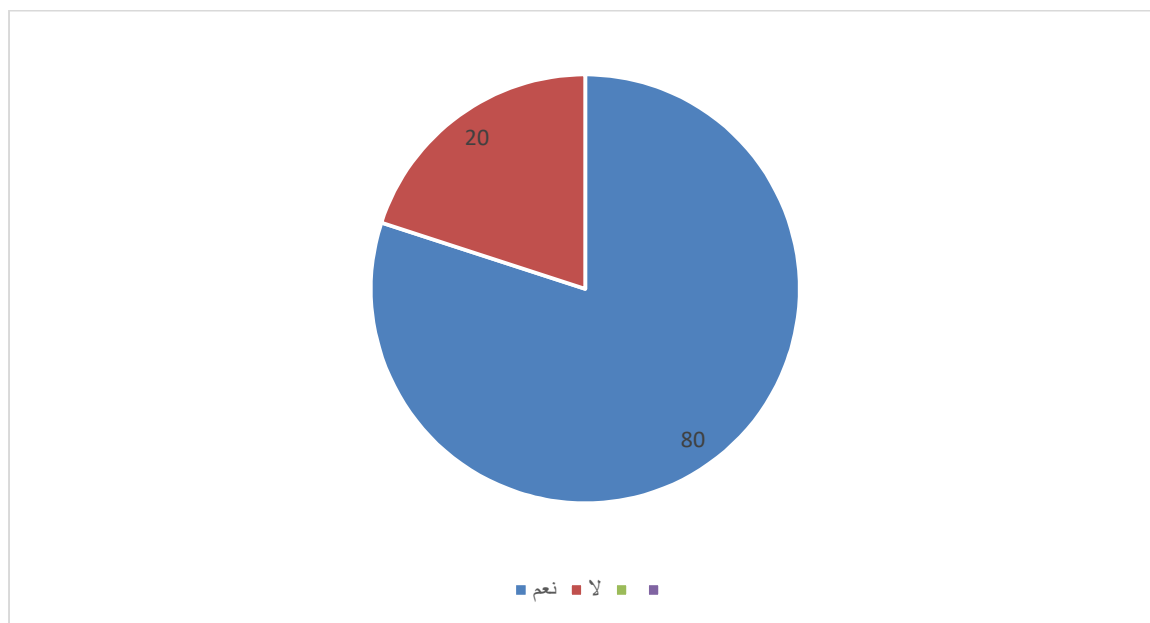


الشكل (12) يمثل: هل يوجد تسلسل هرمي للمنشأة الرياضية من أجل معالجة مختلف طلبات أفراد المؤسسة

الجدول (12) يوضح: هل يوجد تنسيق في التسلسل الإداري من أجل الحد من المشاكل ومعالجتها في الوقت المناسب

هل يوجد تنسيق في التسلسل الإداري من أجل الحد من المشاكل ومعالجتها في الوقت المناسب						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2	النسبة	التكرار	
دال	0	1	14,400	80	32	نعم
				20	8	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل " نعم" بلغ عددهم (32) فرد بنسبة مئوية بلغت 80% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا" بلغ عددهم (8) فرد بنسبة مئوية بلغت 20% وبلغت نسبة (كا2) (14.400) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أصغر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة

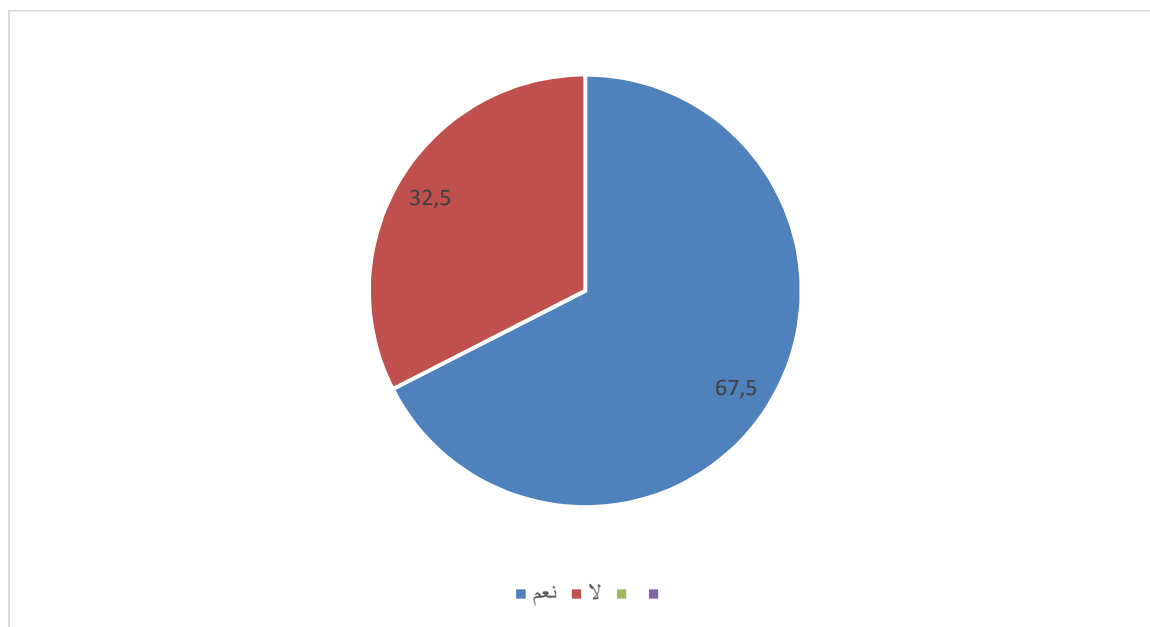


الشكل (13) يمثل: هل يوجد تنسيق في التسلسل الإداري من أجل الحد من المشاكل ومعالجتها في الوقت المناسب

الجدول (13) يوضح: هل هناك نظام معلوماتي شامل يضمن التوزيع الجيد للمهام بين أفراد المؤسسة

هل هناك نظام معلوماتي شامل يضمن التوزيع الجيد للمهام بين أفراد المؤسسة						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2	النسبة	التكرار	
دال	0.27	1	4,900	67,5	27	نعم
				32,5	13	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل " نعم" بلغ عددهم (27) فرد بنسبة مئوية بلغت 67.5% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا" بلغ عددهم (13) فرد بنسبة مئوية بلغت 32.5% وبلغت نسبة (كا2) (4.900) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.27 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أكبر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة

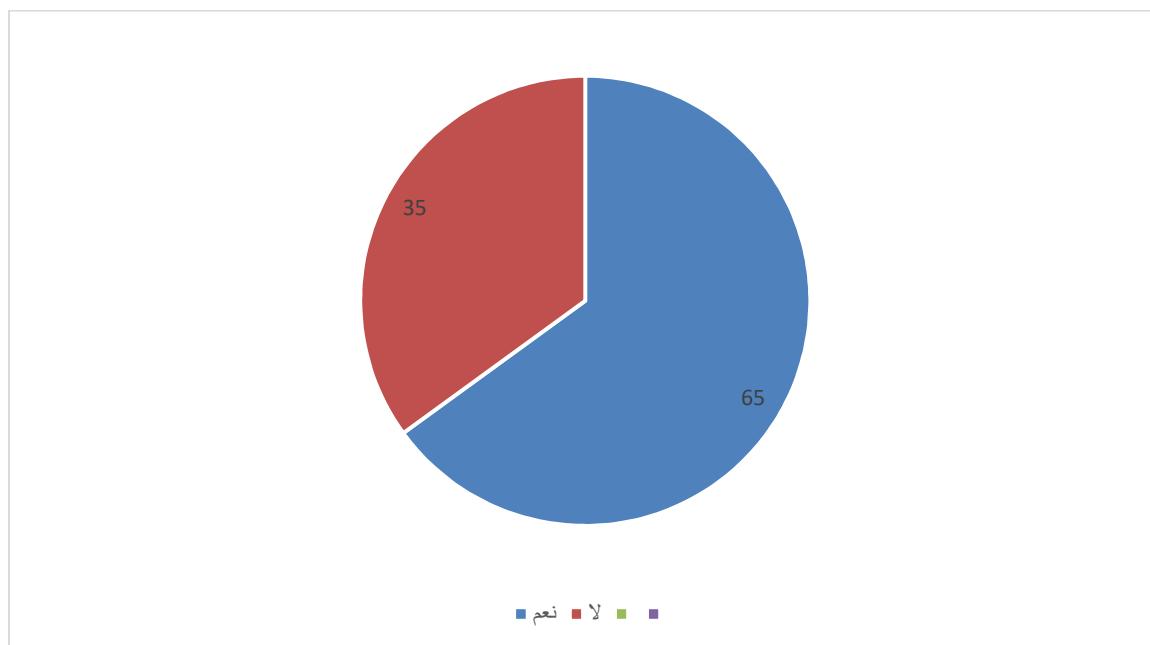


الشكل (14) يمثل: هل هناك نظام معلوماتي شامل يضمن التوزيع الجيد للمهام بين أفراد المؤسسة

الجدول (14) يوضح هل هناك نوع من أنواع التحفيز للعمال بطريقة تضمن توثيقها ضمن نظام معلومات المؤسسة

هل هناك نوع من أنواع التحفيز للعمال بطريقة تضمن توثيقها ضمن نظام معلومات المؤسسة						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2	النسبة	التكرار	
دال	0.58	1	3,600	65	26	نعم
				35	14	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل " نعم" بلغ عددهم (26) فرد بنسبة مئوية بلغت 65% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا " بلغ عددهم (14) فرد بنسبة مئوية بلغت 35% وبلغت نسبة (كا2) (3.600) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.58 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أكبر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة



الشكل (15) يمثل: هل هناك نوع من أنواع التحفيز للعمال بطريقة تضمن توثيقها ضمن نظام معلومات المؤسسة

المحور الثالث: الواقع الحقيقي للمراقبة الفعلية في المؤسسات الرياضية

الجدول (15) يوضح: هنالك فهم لدى العمال حول نظام مراقبة التسيير بصفة عامة

هل هنالك فهم لدى العمال حول نظام مراقبة التسيير بصفة عامة						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2	النسبة	التكرار	
دال	0.01	1	12,100	22,5	9	نعم
				77,5	31	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد

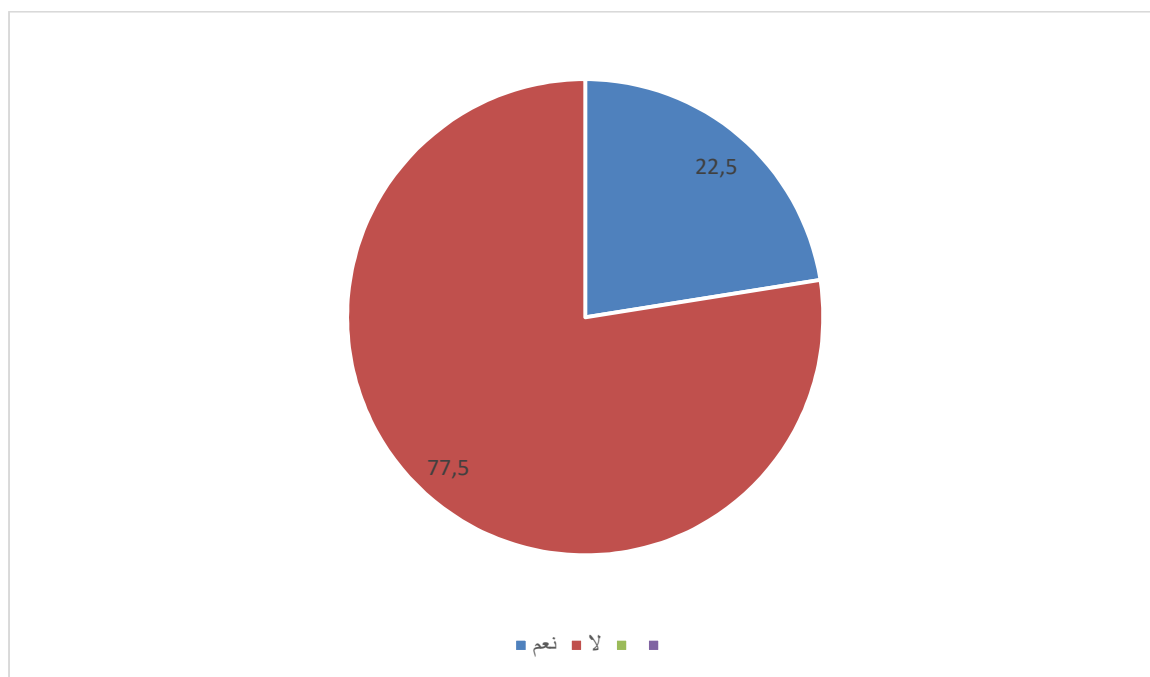
وجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل

" نعم" بلغ عددهم (9) فرد بنسبة مئوية بلغت 22.5% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا "

بلغ عددهم (31) فرد بنسبة مئوية بلغت 77.5%

وبلغت نسبة (كا2) (12.100) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.58 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة

وجد انه أكبر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة

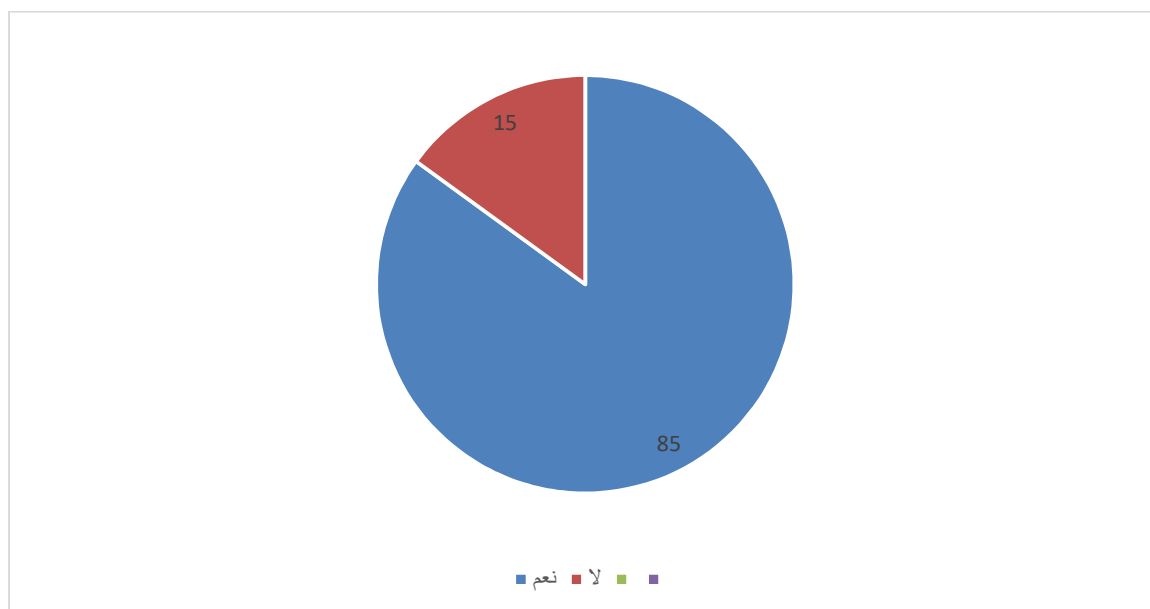


الشكل (16) يمثل: هنالك فهم لدى العمال حول نظام مراقبة التسيير بصفة عامة

الجدول (16) يوضح: هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال على اتخاذ القرارات المناسبة حسب رأيهم

هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال على اتخاذ القرارات المناسبة حسب رأيهم						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2	النسبة	التكرار	
دال	0	1	19,600	85	34	نعم
				15	6	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل " نعم" بلغ عددهم (34) فرد بنسبة مئوية بلغت 85% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا " بلغ عددهم (06) فرد بنسبة مئوية بلغت 15% وبلغت نسبة (كا2) (19.600) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.58 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أصغر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة

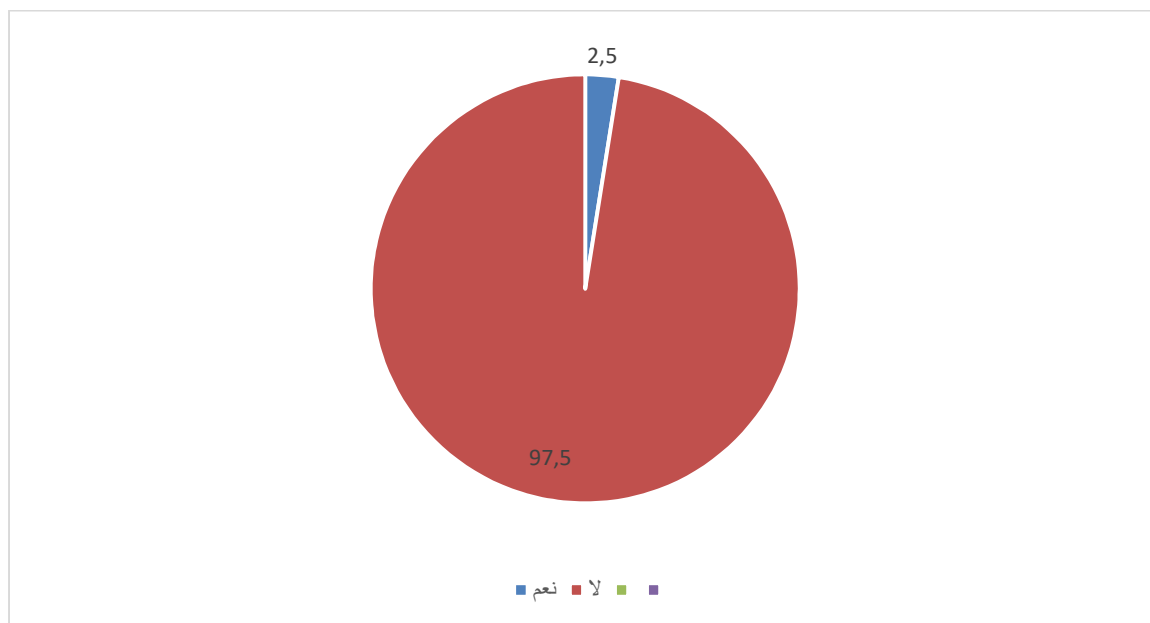


الشكل (17) يمثل: هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال على اتخاذ القرارات المناسبة حسب رأيهم

الجدول (17) يوضح: هل يوجد دورات تكوينية خاصة بالعمال تساعدهم على التخصص في تسيير أنظمة المراقبة

هل يوجد دورات تكوينية خاصة بالعمال تساعدهم على التخصص في تسيير أنظمة المراقبة						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	النسبة	التكرار	
دال	0	1	36,100	2,5	1	نعم
				97,5	39	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد نجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل " نعم" بلغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية بلغت 2.5% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا " بلغ عددهم (39) فرد بنسبة مئوية بلغت 97.5% وبلغت نسبة (كا) (36.100) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد انه أصغر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة



الشكل (18) يمثل: هل يوجد دورات تكوينية خاصة بالعمال تساعدهم على التخصص في تسيير أنظمة المراقبة

الجدول (18) يوضح: هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال في اختصار الوقت والجهد

هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال في إختصار الوقت والجهد						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	النسبة	التكرار	
دال	0	1	22,500	87,5	35	نعم
				12,5	5	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد

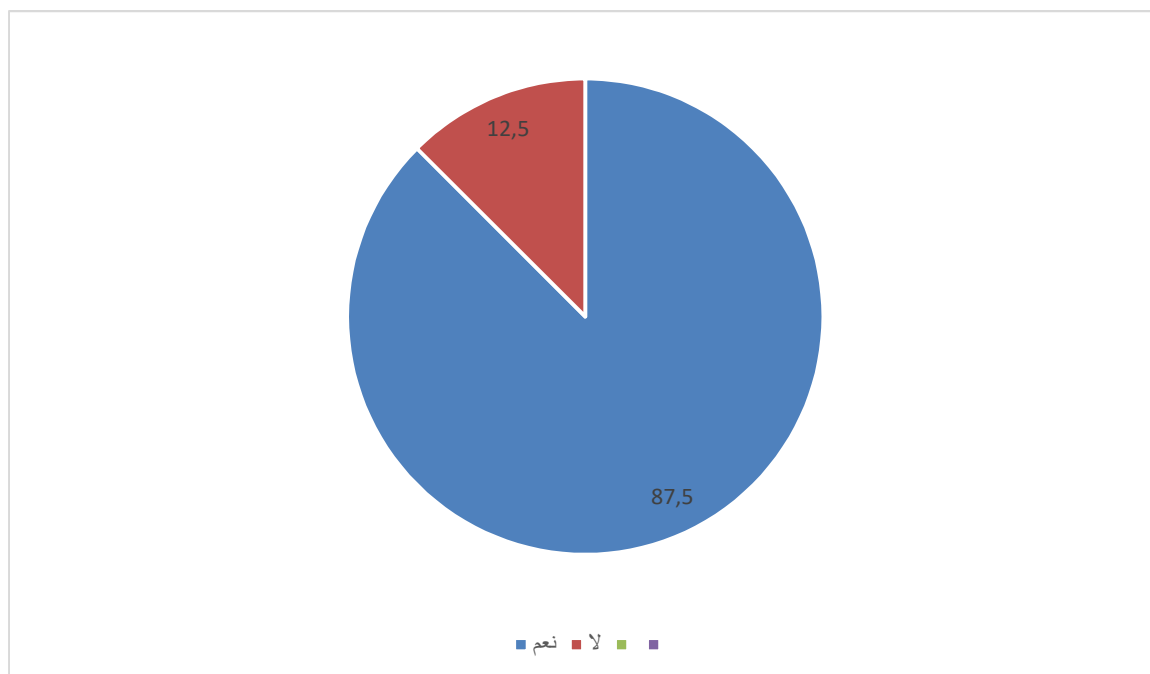
وجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل

" نعم" بلغ عددهم (35) فرد بنسبة مئوية بلغت 87.5% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا "

بلغ عددهم (05) فرد بنسبة مئوية بلغت 12.5%

وبلغت نسبة (كا) (22.500) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد

انه أصغر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة



الشكل (19) يمثل: هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال في اختصار الوقت والجهد

الجدول (19) يوضح: هل لنظام مراقبة التسيير دور في تحسين جودة الأداء الإداري

هل لنظام مراقبة التسيير دور في تحسين جودة الأداء الإداري						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2	النسبة	التكرار	
دال	0	1	32,400	95	38	نعم
				5	2	لا
				100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد

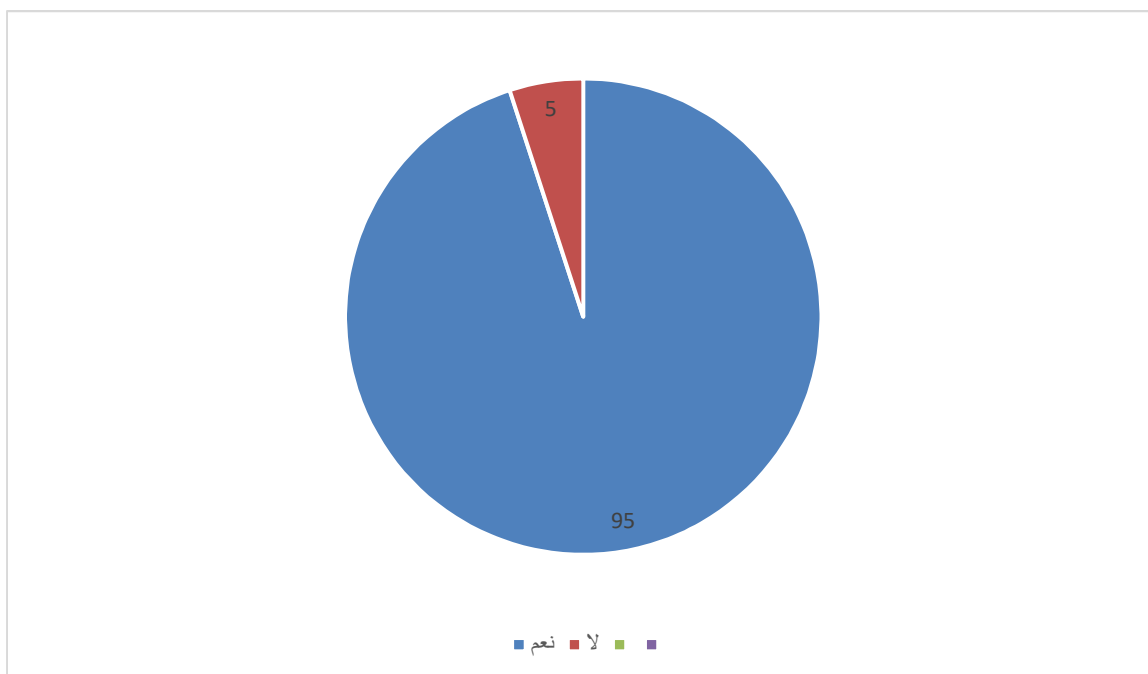
وجد أن إجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة الفئة الأولى والتي إجابة بالبديل

" نعم" بلغ عددهم (38) فرد بنسبة مئوية بلغت 95% أما المجموعة الثانية والتي أجابت بالبديل " لا "

بلغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية بلغت 5%

وبلغت نسبة (كا2) (32.400) عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0 وبالمقارنة مع مستوى الدلالة نجد

انه أصغر من قيمة 0.05 وعليه فهي دالة



الشكل (20) يمثل: هل لنظام مراقبة التسيير دور في تحسين جودة الأداء الإداري

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال تحليل نتائج الجداول (05) و(06) نجد أن الجداول تتناول دور المختصين في تسيير نظام مراقبة التسيير وهم بمثابة اللجنة الأساسية للتسيير وجاءت النتائج إيجابية. و هو نفس التحليل الذي سنطلقه على الجداول (08) و(09).

أما في ما يخص الجدول (07) فتناول دور من أدوار عملية المراقبة وهي الدقة ويمكن القول أن نظام المراقبة يتسم بالدقة الشديدة. ويؤكد ذلك إجابات أفراد العينة من خلال تحليل نتائج نجد أن نص فرضيتنا القائل توجد الآليات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإدارية الرياضية هو نص صحيح

مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال تحليل نتائج الجداول (10) و(11) و(12) و(13) نجد أنها تصب في سياق واحد التنظيم الإداري الذي يسمح بوضع قاعدة معلوماتية لتنظيم عمل العمال داخل المؤسسة وجعله كما مرجع لحل مختلف مشاكل التسيير.

أما الجدول رقم (14) فتناول إجابة شاملة للفرضية وهو ما يمكننا من القول انه توجد الآلية والنية لخلق قاعدة معلوماتية لأنها مزالته هنالك بعض النقائص ترجع إلى أسباب عديدة من خلال تحليل نتائج الجدول نجد أن فرضيتنا القائلة تحتوي المؤسسات الرياضية على قاعدة معلوماتية تساهم في التسيير الحسن للمؤسسات جاءت إيجابية.

مناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل نتائج جدول (15) نجد أن فهم العمال لنظام مراقبة يختلف حسب إختلافات عديدة خاصة بهم ويمكن القول أن الإجابة جاءت سلبية

أما في ما يخص الجداول (16) و(17) و(18) و(19) فيمكن القول أنها تختص في محاولة فهم الواقع الحقيقي لنظام مراقبة التسيير من خلال وجهة نظر أفراد العينة وجاءت الإجابات متفاوتة كما ذكرنا سابقا وعليه يمكن القول أن نص فرضيتنا القائل الواقع الحقيقي للمراقبة الفعلية في المؤسسات الرياضية هو واقع يمكن تطبيقه في أرض الواقع وتجسيد جميع طرقه.

من خلال تحليل النتائج وربطها بالفرضيات يمكن القول أنه تحققت فرضيات الدراسة وعليه فإن الفرضية العامة قد تحققت وحققنا هدف الدراسة.

الإقتراحات والتوصيات

في إطار نظام مراقبة التسيير في المنشآت الرياضية يمكن اقتراح ما يلي:
ربط مصلحة مراقبة التسيير مباشرة بالمدير العام، من أجل اكتسابها سلطة عالية تسمح لها بالحصول على المعلومات الضرورية والكافية.

لا بد أن تستغل التكنولوجيا الحديثة خاصة تطبيقات الإعلام الآلي الموضوعة قيد التنفيذ، واستخدامها للسماح لمختلف المسيرين من إدخال المعلومات بأسرع ما يمكن، والحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الملائمة.

لا بد أن تتم صياغة أدوات مراقبة التسيير حسب متطلبات كل قسم وأهداف كل مسير
تكوين موظفين ومسيرين في مجالات التسيير الحديثة، وتحسيسهم بالدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في تطوير الأداء الرياضي .

التوصيات

لا يسعنا في الأخير سوى القول بأن نتائج بحثنا ما هي إلا جهد إضافي يضاف إلى الجهود التي سبقتنا في هذا المجال ونرجو من الله أن نكون قد وفقنا ولو بالقليل بجوانب موضوعنا، وانطلاقاً من هذا فقد تراءت لنا جملة من المواضيع التي يمكن أن تشكل آفاقاً مستقبلية تتمثل فيما يلي: الأدوات الحديثة لمراقبة أبراز فعالية نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات

العمل على وضع خطة تسمح بتطبيق مراقبة التسيير في المؤسسات الرياضية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع:

1. "أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 2002.
2. أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام مط5 1993:
3. أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط السياسات الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة بدون تاريخ نشر.
4. أرشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. إيهاب صبيح محمد فريق: الإدارة الأمس ولوطائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مهر، 2001.
6. جادل منصورية، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير، مذكرة لنيل تخرج شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016-2017 .
7. حمد فريد المحن وحرمننا مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000.
8. خالد الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
9. خبتم تامة وخيرنا: اتخاذ القرار الإدارية في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية جامعة المسيلة، 1999.
10. د. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وطيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
11. د. علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مدبولي، القاهرة، 1997.
12. د. محمد الشافعي أبوس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، ص 22. إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الماضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
13. د. مران مع الحميد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص156. محمد فرد المحن وآخرين مرجع سبق ذكره.
14. د. مروان عبد الحميد إبراهيم: إدارة البطولات المنافسات الرياضية، ط1، دار النشر وهران، 2002.

15. د. السيد محمد المصري: التنظيم والإدارة الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
16. د. طلحة حسام الدين، معدله عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة 1997.
17. در ميان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة التنظيم التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوحي، عمان، 2002.
18. زينبات محمد محروم وآخرون، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، مصر، 2005.
19. السيد حسن مثلثوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
20. السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- 1- شويح محمد، محاضرات في مقياس التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة البليدة.
21. عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2009.
22. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو تحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
23. عبد الكريم بو يعقوب، المحاسبة التحليلية، 3ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
24. لبني عالي وخيرنا: در الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2003.
25. محمد الصغير قريشي شريفة رفاع، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
26. محمد رفيق الطيب، مدخل المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
27. محمد على إبراهيم، الإدارة المالية الحديثة، 1ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
28. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية 1ط، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
29. منيرة كيسري، التحليل المالي والموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة ذ، م كرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إستراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي، 1945 قالمة، 2010-2011.
30. موسى اللونية تنمية الإدارية "المفاهيم الأسس التطبيقات"، دار زئل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
31. نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

32. نويوة صباح وخيرينا: نظام المعلوماتية وشر في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل

شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.

1. Hamadouche Malika ،contrôle de gestion d'un entreprise sulel que économique ،Mémoire de Magister ،l'ESC Algérie ،2000,.
2. Chaabnia Fatiha ،contrôle de gestion d'un entreprise de service ،mémoire de fin d'étude en una de l'obtention du diplôme de poste gradation spécialisée en banque ،l'ES. Algérie. 2001.
3. ATTAFIALI et ETACHI Rachid ،comptabilité analytique et sont rôle dans le contrôle de gestion et prise de la décision ،mémoire le licence ،Alger ، 2002,P85
4. Younène Benaissa ،**Technique comptable algérienne** ،Entreprise national du live ،Alger ،1984 ،P10.
5. Caroline Selmer ،**Concevoir le tableau de bord** ،2ème ed ،Dunod ،Paris ، 2003 ،P48

الملاحق

معلومات شخصية

الجنس ذكر أنثى

العمر من (25 إلى 40) (40 فما أكثر)

كم عدد السنوات في المنصب الحالي

أقل من 5 سنوات

أكثر من 5 سنوات

الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات

أكثر من 5 سنوات

المؤهل العلمي

جامعي

أقل من جامعي

المحور الأول (توجد الآليات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإدارية الرياضية)

1 هل يوجد مختصين في المؤسسة على علم بطريقة عمل أنظمة مراقبة التسيير

نعم لا

2 يتوفر لدى المختصين الأدوات اللازمة والضرورية لتطبيق نظام المراقبة

نعم لا

3 هل تتسم عمليات المراقبة في التسيير بالدقة

نعم لا

4 هل يعمل المختصون على إستخدام أفضل الطرق لتقديم المعلومات بطريقة صحيحة وتحفيزية

لا نعم

5 هل يوجد تنسيق بين المسؤولين والأخصائيين في مراقبة التسيير يتيح لهم التدقيق في كل المعلومات

لا نعم

المحور الثاني (هل تحتوي المؤسسات الرياضية على قاعدة معلوماتية تساهم في التسيير الحسن للمؤسسات)

1 هل تعتمد المنشأة الرياضية على وضع تقييم إداري خاص بالعاملين وفق معايير محددة

لا نعم

2 هل يوجد تسلسل هرمي للمنشأة الرياضية من أجل معالجة مختلف طلبات أفراد المؤسسة

لا نعم

3 هل يوجد تنسيق في التسلسل الإداري من أجل الحد من المشاكل ومعالجتها في الوقت المناسب

لا نعم

4 هل هناك نظام معلوماتي شامل يضمن التوزيع الجيد للمهام بين أفراد المؤسسة

لا نعم

5 هل هنالك نوع من أنواع التحفيز للعمال بطريقة تضمن توثيقها ضمن نظام معلومات المؤسسة

لا نعم

المحور الثالث (ماهو الواقع الحقيقي للمراقبة الفعلية في المؤسسات الرياضية)

1 هل هنالك فهم لدى العمال حول نظام مراقبة التسيير بصفة عامة

لا نعم

2 هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال على اتخاذ القرارات المناسبة حسب رأيهم

نعم لا

3 هل يوجد دورات تكوينية خاصة بالعمال تساعد على التخصص في تسيير أنظمة المراقبة

نعم لا

4 هل يساعد نظام مراقبة التسيير العمال في إختصار الوقت والجهد

نعم لا

5 هل لنظام مراقبة التسيير دور في تحسين جودة الأداء الإداري

نعم لا

B