

## دور وظيفة الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية في مركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة

## The role of the administrative control function in improving the performance of human resources in the Mohamed Boudiaf complex in Algiers

لفريد صلاح الدين<sup>1</sup>، شتيوي عبد المالك<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة الجزائر3 / الجزائر / alfridsala@yahoo.fr<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر / الجزائر / dr.chetiouimalek@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/03/16

تاريخ القبول: 2024/02/16

تاريخ الاستلام: 2023/08/04

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وظيفة الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية في مركب محمد بوضياف الأولمبي بالجزائر العاصمة، وهذا من خلال إبراز العوامل المؤثرة في أداء العمال وتوجيه دافعيتهم وتصحيح الأخطاء المحتملة أثناء وبعد إنجاز الأعمال اليومية داخل المركب الرياضي، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بدقة وفاعلية، حيث تم اختيار مركب "محمد بوضياف" بالجزائر العاصمة ميدان للدراسة وهذا لأنه أكبر مركب رياضي بالجزائر وهذا لما يحتويه من وحدات متنوعة خاصة بالعديد من الرياضات، واستخدمنا في بحثنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى الأهمية البالغة لوظيفة الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية (مركب محمد بوضياف الأولمبي بالجزائر العاصمة).

الكلمات الدالة: الرقابة؛ الأداء؛ المواد البشرية؛ المنشآت الرياضية.

**Abstract:**

This study aims to highlight the role of the Administrative control function in improving the performance of human resources in the Mohamed Boudiaf Olympic complex in Algiers This is done by highlighting the factors affecting the performance of workers, directing their motivation, and correcting possible errors during and after the completion of daily work inside the sports complex. This is in order to achieve the desired goals accurately and effectively We chose the "Mohamed Boudiaf" complex in Algiers as a field for the study, and this is because it's the largest sports complex in Algeria, and this is because it contains various units for many sports.

In our research, we used a questionnaire as a tool for collecting information, and the study found the critical importance of the Administrative control function in improving the performance of human resources in the sports facility (Mohamed Boudiaf Olympic Complex in Algiers).

**Keywords:** control function ; performance.; human resources; Sports facilities.

## مقدمة:

أصبحت الرياضة في عصرنا الحاضر ظاهرة اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية، تستقطب اهتمام جميع شرائح المجتمع، وذلك في زمن اتسع فيه الاستهلاك الإعلامي للنشاط الرياضي، مما نتج عنه زيادة في وعي الجماهير، وما ميز الساحة الرياضية في بلادنا خلال السنوات الأخيرة هو الإقبال المتزايد على الممارسة الرياضية بمختلف أنواعها، وأضحى لزاما علينا مواكبة آخر التطورات في المجال الرياضي والمنشآت الرياضية، والتي أصبحت صناعة تتطلب استثمارات هامة في مجالات متعددة .

إن الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الرياضية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن، حيث أن الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام بعلم الإدارة، ومن خلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها، ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية (نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، ص 07).

نظرا لأن العنصر البشري هو العنصر المركزي في فن وعلم الإدارة فقد أولى الباحثون عناية فائقة بدراسة العلاقات الإنسانية وتأثير هذه العلاقات على الإدارة وتهتم وظيفة الرقابة بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وسيحدد نجاح هذه الجهود كفاية الأداء في المؤسسة أو عدمه، ومن ثم تعد وظيفة الرقابة وظيفية عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة ومدى القيام بالأعمال اليومية بطريقة صحيحة، وتعتمد كفاية أداء العمال جزئيا على المقدرة الرقابية للإدارة، ولكنها تعد وظيفة البيئة التنظيمية فإذا لم تؤدي البيئة ذاتها إلى الأداء الأمثل فلن يعود للرقابة الإدارية على المؤسسة بالنتائج المثلى، لذا لا بد من تهيئة الظروف التي تتوفر التعاون الحماسي بين جميع العاملين في المؤسسة بغية العمل معا على تحقيق كلا من الأهداف الشخصية الجماعية .

وإذا نظرنا في تاريخ المنشآت الرياضية منذ القدم وحتى وقتنا الحالي لوجدنا أنها تعاني من مشاكل عديدة وأولها نقص التأطير وقلة الخبرة وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية، وكذا مظاهر التسبب والإهمال وعدم الاستخدام الأمثل لمختلف وحدات هاته المنشآت، حيث أن هذا الإهمال أدى إلى تدنى مستوى أداء المواد البشرية والتي تعتبر أساس العمل الإداري والذي بدوه يعتبر محرك نجاح أي مسعى تسلكه المنشأة الرياضية، وتعتبر وظيفة الرقابة من الوظائف الأساسية من وظائف الإدارة الأربعة، وتعتبر أكثرهم تعقيدا لأنها تعتبر بمثابة العمل التصحيحي وتتم بصورة دائمة ومتواصلة داخل الإدارة الرياضية من أجل تحقيق الأهداف بدقة وتجنب الوقوع في الأخطاء وعدم إضاعة الوقت والجهد والمال.

كما لا تخلوا أي مؤسسة من أسلوب رقابي معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى الرقابة الصارمة الذي يعمل على رفع الأداء داخل المؤسسة الرياضية. وانطلاقا من أهمية أداء العنصر البشري داخل المنشأة الرياضية وعلاقته بوظيفة الرقابة فإننا نطرح التساؤل التالي :

- هل لوظيفة الرقابة دور في تحسين أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.

## التساؤلات الجزئية:

- هل للقيادة الفعالة أثر في توجيه طاقات الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- هل لعملية التوجيه دور في متابعة العمل اليومي للعمال وتحقيق الأهداف وفق الشكل المطلوب.
- هل لعملية الاتصال دور في تحقيق الفعالية لأداء العمال في المنشأة الرياضية.

## فرضيات الدراسة:

لوظيفة الرقابة دور في تحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

## الفرضيات الجزئية:

- للقيادة الفعالة أثر في توجيه طاقات الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
  - لعملية توجيه دور في متابعة العمل اليومي للعمال وتحقيق الأهداف وفق الشكل المطلوب.
  - لعملية الاتصال دور في تحقيق الفعالية لأداء العمال في المؤسسة الرياضية.
- 1- أهداف الدراسة:
- أهمية وظيفة الرقابة في التأثير على أداء الأفراد.
  - تسليط الضوء على نوعية الرقابة المستخدمة في المؤسسة .
  - استعراض العلاقة العامة السائدة من خلال آراء العينة واتجاهاتهم حول سياسة الرقابة المعتمدة.
  - إبراز الدور الهام الذي تلعبه الموارد البشرية في المنشآت الرياضية في الارتقاء بالمنشأة الرياضية ككل وهذا عندما تكون هناك متابعة لها.
  - معرفة الأسباب التي تعيق عملية الرقابة داخل الإدارة الرياضية.
  - التشجيع على إجراء المزيد من الدراسات حول وظيفة الرقابة.
2. التعريف بالمصطلحات:

## 1.2 الرقابة:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقدير مدى كفاءة انجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم.(العتيبي، 2002، ص135) وتعني كذلك الرقابة تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الإنجاز، ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها، مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا، كما تعني الرقابة أن يرى انجاز العمل وفق ما تقرر من خطة وتوجيه.(عبد الهادي، 1990، ص75)

## 2.2 الإدارة:

عملية إصدار الأوامر وتنفيذ هذه الأوامر بواسطة الأفراد وذلك وفق تخطيط وتنفيذ وتوجيه ورقابة.(تباني علي وآخرون، 2022، ص361)

## 3.2 الإدارة الرياضية:

هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

كما تعرف أيضا بأنها عملية توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.(حسن الشافعي، 2003، ص14)

## 4.2 مفهوم الرياضة :

إن الرياضة عبارة عن نشاط إنساني ذات أبعاد ثقافية واجتماعية، تتم ممارستها بطريقة تتسم بالعدالة والتكافؤ الاجتماعي وهي تهدف إلى تنمية المجتمع وتقوية روابط الصداقة بين الدول وتساهم في عمليات الاندماج الاجتماعي، كما أنها تعطي الفرصة للأفراد لتنمية الجوانب المعرفية والصحية والنفسية وتطوير القدرات البدنية والمهارية .

## 5.2 تعريف الأداء:

لغة : مشتقة من كلمة perform أي يؤدي أو ينجز وفقا لعرف معين (مرنيز أسامة، سعودي أيوب، 2020، ص94) يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.(راوية حسن، 2000، ص215)، كما يعرف كذلك بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم

مع اتجاه بعض بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

## 6.2 الموارد البشرية :

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات. (إبراهيم بلوط، 2002، ص 17)

أما إذا تكلمنا عن موقعها في الإدارة الرياضية فإنه توجد مصلحة خاصة بها تدعى إدارة الموارد البشرية والتي تعرف على أنها وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## 7.2 المنشأة الرياضية:

هي الأرض والمباني وما يلحق بها من معدات وأجهزة تقدم خدمة عامة للمواطنين وذات قيمة اقتصادية في الدولة، سواء وقعت في ملكية عامة أو خاصة أو ذات طابع سياسي، أو تتم إدارتها من إحدى الجهات الحكومية طبيعية كانت أو اعتبارية أو هيئة أجنبية.

كما تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، وتشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى للتعميم وتوسيع المهارات الرياضية. (المرسوم التنفيذي 91-416، 1991)

## 3 أهمية الرقابة :

يرى "فايول" أن مهمة الرقابة في المنشأة هو التحقق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء، حتى تعمل المنشأة على تجنب أو منع حدوثها مرة أخرى.

ونجد أن عملية الرقابة تتيح امكانية التعديل والبيديل في معظم العناصر التي تسبقه، فمن نتائج المتابعة يمكن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ، إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتماشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة، وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل، وأن يتخذ اللازم وتصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول، فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمكن حتى يستطيعون اتخاذ اللازم ونحو علاج المواقف وتصحيح الأخطاء فإن أداة المتابعة سوف تصبح أداة متابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة ايجابية (قارح مبروك، 2014، ص 85)

## 4. أهداف الرقابة :

التحقق من أن كافة الجهود المتوفرة والعاملة بالمؤسسة متجهة نحو تحقيق الأهداف. (عفاف درويش، 2009، ص 151)

- التأكد من تنفيذ المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وتؤثر على مدى كفايته .
- التأكد من النواحي والسياسات المالية التي يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة .
- التأكد من المستويات الإدارية في الصورة لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها، وإن الأقسام المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عملية التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات .

-اكتشاف الأخطاء والانحرافات .

-التأكد من عدم وجود تعسف في استخدام السلطة .

-ترشيد عملية اتخاذ قرارات خاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة وبأهدافها .

-التأكد من الحد من الإسراف.(إفروجن بهية، 2013، ص72)

5. خطوات الرقابة :

تتألف العملية الرقابية من ثلاث خطوات أساسية، وهي (الشمري، 2012، ص85)

1.وضع المعيار.

2.قياس الأداء الفعلي .

3.التعرف على الانحراف وتصحيحه .

1.وضع المعيار:

لا يمكن أن تتم الرقابة بلا تحديد معايير واضحة، وعملية وضع المعايير تتم في ضوء الخطة الموضوعية، كأن يحدد معدل الإنتاج المفترض اليومي أو الشهري بالطن، أو يحدد عدد المبيعات المطلوبة من كل مسؤول مبيعات...إلخ .

وأفضل المعايير هي المعايير الكمية التي يمكن قياسها بشكل دقيق، بحيث لا تسبب في جدل وأخذ ورد، فهي قاطعة ومحددة تحديدا دقيقا، ويوجد نوعين من المعايير، وهما :

المعايير الكمية :

وهي الأفضل، وهي تحدد إما اعتمادا على الوقت، كأن يحدد موعد تسليم مشروع معين أو لايوزن كما في الإنتاج، أو بالقطعة أو النسبة كما في مجال المبيعات، وهي واضحة لكل من الرئيس والمرؤوس .

المعايير النوعية :

إن كانت المعايير الكمية هي الأفضل، لكنهما لا تتناسب مع جميع أنشطة المنظمات فهناك معايير لا يمكن تحديدها بالأرقام، كمدى ولاء العملاء للمنظمة، أو مدى نشاط وارتباط العاملين، أو قدرة المنظمة على جذب الكفاءات والخبرات من المنظمات الأخرى، وهذه المعايير قد تعتمد على معايير كمية متعددة لتصل إلى نتيجة شاملة غير كمية، فصدى ولاء العملاء يمكن قياسه من خلال المعلومات المرتجعة وكمية المبيعات على سبيل المثال، وفي عملية تحديد المعايير يجب أن تؤخذ بالحسبان أن هناك هامش للتفاوت الطبيعي، بحيث يعطي بعض المرونة في العمل شريطة أن لا يزيد عن الحد الطبيعي المتعارف عليه بشكل عام .

2.قياس الأداء الفعلي :

إذا تم تحديد المعيار، فهذا لا يعني شيئا على الواقع، فحتى يتم مقارنة المعيار يجب قياس الأداء الفعلي، ويتم قياس الأداء على حسب الدرجة، فالمشرف يقيس أداء مرؤوسيه ومدير القسم يأخذ بالمجمل، كما أن تحديد وقت القياس يختلف أيضا فهناك معايير يتم مطابقتها مع الأداء الفعلي بشكل يومي، وبعضها بشكل شهري، أو سنوي.

3.التعرف على الانحراف وتصحيحه :

بعد أن يتم تحديد المعيار، ثم قياس الأداء الفعلي، تتم عملية المقارنة بين الإثنين، وتكون النتيجة هي الحكم، فإن كانت أعلى من المعيار المطلوب، فهذا أمر جيد- في حال كان المعيار يقيس الإنتاج مثلا، أو سلبي في حال يقيس التكلفة-ولكن تجاوز المعيار من الماحية الايجابية قد يعني أمرين، فإما المعيار لم يحدد بدقة وأن قدرة المنظمة أفضل من المعايير المحددة، أو أن العاملين قد بذلوا جهدا مضاعفا وهم بذلك يستحقون المكافأة والتحفيز .

6. الإجراءات الميدانية :

-متغيرات الدراسة :

ضبط متغيرات الدراسة :

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين، أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع .

### المتغير المستقل :

إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة، وفي دراستنا هذه فإن المتغير المستقل هو "وظيفة الرقابة".  
المتغير التابع :

هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو " أداء الموارد البشرية العاملة في المنشآت الرياضية ".  
-أدوات الدراسة:

### استمارة الاستبيان:

ويعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في نطاق ضيق كالمدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، حيث أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعروفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد .

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة .

- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها .

- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة بنعم أو لا، وأسئلة شبه مفتوحة تتحدد لها إجابات يختار المستقصي منه إحداها .

### 7. مجالات البحث :

#### - المجال المكاني :

قمنا بإجراء الدراسة في المركب الأولي "محمد بوضياف" بالجزائر العاصمة .

### 8-مجتمع الدراسة :

هو الفئة التي نريد إقامة الدراسة التطبيقية عليها وإعطائهم الاستبيانات قصد الحصول على إجابات، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة الخاص بموضوع دراستنا هو المسيرين والمدراء في المركب الأولي "محمد بوضياف" بالجزائر العاصمة .

#### -العينة وكيفية اختيارها :

جميع أفراد المجتمع المدروس، وكان مجتمع الدراسة متكون من 30 مدير ورئيس مصلحة في مركب "محمد بوضياف" بالجزائر العاصمة

#### -العمليات الإحصائية :

استخدمنا في بحثنا أدوات إحصائية تمدنا بالوصف الدقيق، وتمثلت هذه التقنيات الإحصائية في :

- تقنية النسبة المئوية .
- اختبار كا<sup>2</sup> .

### 1/ تقنية النسبة المئوية :

لتحويل التكرار المتحصل عليه من نتائج الاستبيان إلى أرقام قابلة للتحليل والتفسير ثم حساب هذه الأخيرة بالطريقة التالية :

النسبة المئوية = : عدد التكرارات × 100 / المجموع العام للعينة

### 2/ اختبار كا<sup>2</sup> :

كا<sup>2</sup> = : (القيم المشاهدة- القيم المتوقعة) / 2 القيم المتوقعة.

9. التحليل:

توصيف العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
23.3%	7	أقل من 5 سنوات
43.3%	13	5-10 سنوات
20%	6	10-15 سنة
3.3%	1	15-20 سنة
10%	3	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن عدد المدراء الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات هو 07 مدراء بنسبة تقدر ب (23.3%)، و عدد الإداريين الذين لديهم خبرة من 5-10 سنوات هو 13 مدير بنسبة (43.3%)، وعدد الذين يملكون خبرة من 10-15 سنة هو 06 مدراء بنسبة تقدر ب (20%)، وعدد المدراء الذين يملكون خبرة تقدر ما بين 15-20 سنة هو 01 مدير بنسبة تقدر ب (3.3%)، أما عدد الذين يملكون خبرة تقدر بأكثر من 20 سنة فكان 03 مدراء بنسبة (10%) ويعتبرون ذوي خبرة وأقدمية .

الاستنتاج : أغلب المدراء في إدارة المركب ذوي خبرة طويلة في الميدان وذوي كفاءة عالية .

السؤال رقم 01: هل تكون الرقابة من خلال مقارنة الأداء بالمعايير المخطط لها مسبقا؟

الجدول رقم (02) يمثل التحليل الإحصائي لنتائج جميع إجابات إداري مركب محمد بوضياف حول إمكانية الرقابة من خلال مقارنة الأداء بالمعايير المخطط لها مسبقا.

الدالة	الدلالة المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	كاف تربيع $K^2$	النسبة المئوية	التكرار	
غير دال	0.194	1	0.05	1.69	37.9%	11	نعم
					62.1%	18	لا
					100%	29	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن عدد اللذين أجابوا ب نعم هو 11 مدراء بنسبة (37.9%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو 18 مدير بنسبة (62.1%)، ومن خلال الجدول نرى أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(1.69) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت ب(0.194) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (1) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن الدلالة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha > sig$  وبالتالي الاختبار غير دال إحصائيا.

الاستنتاج : نرى من خلال اجابات المدراء أنهم لا يرون أن هناك علاقة بين التخطيط والرقابة .

السؤال رقم 02: هل عملية الرقابة مهمة داخل إدارة المنشأة الرياضية؟



الجدول رقم(03) يمثل التحليل الإحصائي لنتائج جميع إجابات إداري مركب محمد بوضياف حول أهمية عملية الرقابة داخل إدارة المنشأة الرياضية.

التكرار	النسبة المئوية	كاف تربيع $\chi^2$	مستوى الدلالة $\alpha$	درجة الحرية df	الدلالة المعنوية sig	الدلالة
7	23.3%	15.80	0.05	2	0.00	دال
20	66.7%					
3	10%					
30	100%					

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن عدد الذين أجابوا بأن عملية الرقابة مهمة داخل المنشأة الرياضية بدرجة كبيرة هو 7 مدرءا بنسبة تقدر ب (23.3%)، و عدد الذين أجابوا بدرجة متوسطة هو 20 مدير بنسبة (66.7%)، في حين أن عدد الذين أجابوا بدرجة ضعيفة هو 03 مدرءا بنسبة تقدر ب (10%) حيث يتضح لنا من الجدول أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(15.80) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.00) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة  $\alpha < sig$  وبالتالي الاختبار دال إحصائيا.

الاستنتاج : يرى المدرء أن عملية الرقابة ذات أهمية في الإدارة .

السؤال رقم03: ما هي الجهات المسؤولة عن رقابة أداء الأفراد؟

الجدول رقم(04) يمثل التحليل الإحصائي لنتائج جميع إجابات إداري مركب محمد بوضياف حول الجهات المسؤولة عن رقابة أداء الأفراد.

التكرار	النسبة المئوية	كاف تربيع $\chi^2$	مستوى الدلالة $\alpha$	درجة الحرية df	الدلالة المعنوية sig	الدلالة
15	48.5%	10.42	0.05	3	0.015	دال
8	25.8%					
4	12.9%					
4	12.9%					
31	100%					

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن عدد الذين المدرء الذين أجابوا بأن الجهات المسؤولة عن الرقابة على الأداء هي الإطارات هو 15 مدير بنسبة تقدر ب (48.5%)، و عدد الذين أجابوا المشرفين هو 08 مدرءا بنسبة (25.8%)، في حين أن عدد الذين أجابوا ب رؤساء المصالح هو 04 مدرءا بنسبة تقدر ب (12.9%)، و04 مدرءا أجابوا ب أعوان الرقابة بنسبة تقدر ب (12.9%)، حيث يتضح لنا من الجدول أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(10.42) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.015) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (3) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة  $\alpha < sig$  وبالتالي الاختبار دال إحصائيا.



الاستنتاج: الاطارات هي أكثر فئة مسئولة عن رقابة أداء الأفراد في مركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة .  
السؤال رقم 04: هل تهدف الرقابة التي تمارسونها إلى؟  
الجدول رقم(05) يمثل التحليل الإحصائي لنتائج جميع إجابات إداري مركب محمد بوضياف حول أهداف الرقابة.

الدالة	الدلالة المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	كاف تربيع كا <sup>2</sup>	النسبة المئوية	التكرار	
غير دال	0.173	4	0.05	6.37	29.6%	16	البحث عن اسباب الانحراف
					14.8%	8	صيانة الأدوات
					11.1%	6	قياس اتجاهات الأفراد
					25.9%	14	تصويب الأخطاء
					18.5%	10	معالجة الشكوى
					100%	54	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن عدد الذين المدراء ب البحث عن أسباب الانحراف هو 16 مدير بنسبة تقدر ب (29.6%)، و عدد الذين أجابوا صيانة الأدوات هو 08 مدراء بنسبة (14.8%)، في حين أن عدد الذين أجابوا ب قياس اتجاهات الأفراد هو 06 مدراء بنسبة تقدر ب (11.1%)، و 14 مدير أجابوا ب تصويب الأخطاء بنسبة تقدر ب (25.9%)، وكان عدد المدراء الذين أجابوا ب معالجة الشكاوى هو 10 مدراء بنسبة (18.5%) حيث يتضح لنا من الجدول أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(6.37) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت ب(0.173) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (4) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن الدلالة المعنوية كبر من مستوى الدلالة  $\alpha > \text{sig}$  و بالتالي الاختبار غير دال إحصائيا .

الاستنتاج: تهدف الرقابة التي يمارسها مدراء المركب إلى تصويب الأخطاء والبحث عم مسببات الأخطاء والانحرافات.

السؤال رقم 05: ما هي وسائل الرقابة التي تستخدمونها في مؤسستكم؟  
الجدول رقم(06) يمثل التحليل الإحصائي لنتائج جميع إجابات إداري مركب محمد بوضياف حول وسائل الرقابة التي يستخدمونها.

الدالة	الدلالة المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	كاف تربيع كا <sup>2</sup>	النسبة المئوية	التكرار	
غير دال	0.63	3	0.05	1.73	16.7%	5	التقارير اليومية
					33.3%	10	الزيارات المفاجئة
					26.7%	8	الكاميرات
					23.3%	7	الرقابة من طرف الرئيس المباشر
					100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (06) حول وسائل الرقابة التي يستخدمها مدراء المركب والتي كانت 05 مدراء أجابوا ب التقارير اليومية بنسبة تقدر ب (16.7%)، و عدد الذين أجابوا الزيارات المفاجئة هو 10 مدراء بنسبة (33.3%)، في حين أن عدد الذين أجابوا ب الكاميرات هو 08 مدراء بنسبة تقدر ب (26.7%)، و 07 مدراء أجابوا ب الرقابة من قبل الرئيس المباشر بنسبة تقدر ب (23.3%)، حيث يتضح لنا من الجدول أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(1.73) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت ب(0.63) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (3) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن الدلالة المعنوية كبر من مستوى الدلالة  $\alpha > \text{sig}$  و بالتالي الاختبار غير دال إحصائيا .

الاستنتاج: يعتمد المدراء على الزيارات المفاجئة وعلى الرقابة من طرف الرئيس المباشر في عملية الرقابة.

السؤال رقم 06: هل ترون أن وظيفة الرقابة تؤدي إلى التأثير في أداء العمال؟

الجدول رقم (07) يمثل التحليل الإحصائي لنتائج جميع إجابات إداري مركب محمد بوضياف حول رأيهم في أن الرقابة تؤدي إلى التأثير في أداء العمال.

التكرار	النسبة المئوية	كاف تربيع $\chi^2$	مستوى الدلالة $\alpha$	درجة الحرية df	الدلالة المعنوية sig	الدلالة
إلى حد كبير	16	10.41	0.05	1	0.005	دال
إلى حد ما	11					
المجموع	27					

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن عدد الذين إلى حد كبير هو 16 مدير بنسبة تقدر ب (58.65%)، و عدد الذين أجابوا إلى حد ما هو 11 مدير بنسبة (41.35%)، حيث يتضح لنا من الجدول أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(10.41) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت ب(0.005) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (1) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة  $\alpha < \text{sig}$  و بالتالي الاختبار دال إحصائيا .

الاستنتاج : الرقابة تأثر بدرجة كبيرة على أداء العمال .

الاستنتاج العام:

من خلال إجابات مدراء مركب "محمد بوضياف" وبعد تحليل نتائج إجاباتهم إحصائيا وصلنا إلى النتائج التالية : نرى من خلال اجابات المدراء أنهم لا يرون أن هناك علاقة بين التخطيط والرقابة ويرون لعملية الرقابة أهمية بالغة في إدارة المنشآت الرياضية، وقالوا أن قسم إدارة الموارد البشرية لا يتولى عملية الرقابة وإنما يقوم بها المسؤول المباشر للعامل، ولاحظنا أن الاطارات هي أكثر فئة مسئولة عن رقابة أداء الأفراد في مركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، وتهدف الرقابة التي يمارسها مدراء المركب إلى تصويب الأخطاء والبحث عم مسببات الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها .

يعتمد المدراء على الزيارات المفاجئة والكاميرات في عملية رقابة الأداء في المؤسسة، ولاحظنا أنه تختلف تعريفات المدراء لوظيفة التوجيه، فكل يراها حسب مفهومه الخاص، واتفقوا على أن الرقابة تأثر بدرجة كبيرة على أداء العمال وعلى أداء المنشأة .

أما بخصوص تقييم الأداء فإن أغلب المدراء لا يعدون برامج تقييم الأداء وإنما يقومون بإحضارها من جهات أخرى (نماذج من مؤسسات أخرى غالبا ما تكون مؤسسات ومركبات في الخارج) في بعض الأحيان يقوم المسؤول المباشر بإعداد

تقارير الأداء كإجهاد منه، وأكد المدراء أن برامج تقييم الأداء التي يتبعها المدراء تهدف إلى توجيه الأفراد وهذا ما يدعم فرضية بحثنا وأن المدراء يسعون في المقام الأول لعملية الرقابة الفعالة .  
تقارير الأداء غير موحدة وليس لها معايير وإنما تتغير بتغير المواقف، و أغلب المدراء غير مدربين على إعداد تقارير الأداء .  
انقسم المدراء إلى نصفين، نصف قال إنه لا يجد صعوبات خلال عملية الرقابة والنصف الآخر قال أنه يجد صعوبات عديدة عند القيام برقابة العمال الذين هم تحت اشرافه .  
ومن خلال هذه النتائج تأكدنا بصحة الفرضية وتحققها وأن لعملية الرقابة دور في التأثير على أداء الموارد البشرية داخل مركب "محمد بوضياف" أنها تسعى لتصحيح واكتشاف انحرافات العمل ومعالجتها .  
الاقتراحات:

- تفعيل نظام رقابي يراعي ظرف العمل والعمال.
  - الاهتمام بالموارد البشري لأنه أساس العمل الإداري داخل أي منشأة رياضية.
  - الاهتمام بالتكوين وتدريب الموارد البشرية العاملة داخل المنشآت الرياضية .
  - تحلي المدراء بروح المسؤولية وتجنب الأسلوب التسلطي ومحاولة إثارة الرقابة الذاتية من قبل اعمال أنفسهم.
  - الاهتمام بعصرنة المنشآت الرياضية وتوفير الكاميرات ووسائل الرقابة الحديثة من أجل تجنب الوقوع فيما قد يعرقل العمل اليومي.
  - الاختيار الجيد للقادة ومدراء المنشآت الرياضية.
  - عقد الندوات والمؤتمرات العلمية والتكوينية الخاصة بموضوع الرقابة والتوجيه في الإدارة الرياضية.
- خاتمة:

تبين من خلال بحثنا هذا بجانبه النظري والتطبيقي أن عملية الرقابة من أهم الوظائف الإدارية والتي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسات الرياضية وتشكل عنصرا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من محددات نجاح أو فشل المنشآت الرياضية، والتي من شأنها أن تنمي الميزة التنافسية للمنشأة لكي تتمكن من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصص سوقية، ويأتي هذا من خلال كفاءة وفاعلية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات مدعمة بقيادة وتوجيه حكيمين، وقيم وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد، ومنه تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ككل.

وانطلاقا من هذه النتائج فإننا نؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتهيئة بيئة تمكنه من إطلاق العنان لقدراته ومهاراته الفكرية والإبداعية، وكذا إشراكه في التسيير واستشارته من خلال الرقابة والتوجيه الجيدين من خلال أسلوب قيادي رشيد يشعره بأنه عنصر مهم في المعادلة التنظيمية في إدارة المنشأة الرياضية.

#### المراجع:

- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- نظريات الإدارة وتطبيقاتها-، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.
- حسن، إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1990.
- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000/1999 .
- شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، الطبعة الأولى، جدة، 2012.
- صبيحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد، ط 01، عمان، الأردن، 2002.
- عفاف عبد المنعم درويش: تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية، منشأة المعارف للنشر، الطبعة 1، الاسكندرية، 2009.

-نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2010.

#### المذكرات والأطروحات:

-قارح ميروك: الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013.

#### المقالات:

-إفروجن غنية: الرقابة والقانون الرياضي، مقالة علمية في مجلة معهد تقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد الخامس، جانفي 2013.

-تبان علي وآخرون، مساهمة إدارة المنشآت الرياضية في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، دراسة ميدانية بالرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم، مجلة التحدي-جامعة أم البواقي، المجلد 14، العدد 01، 2022.

-مرنيز أسامة، سعودي أيوب، التكوين المستمر ودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مجلة التحدي-جامعة أم البواقي، المجلد 12، العدد 02، 2020.

#### القوانين:

-(المرسوم التنفيذي 91-416، 1991).