

دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية

- دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة -

د. مرينز امينة ، الطالب الباحث: مطرفي خميسي طالب دكتوراه

معهد النشاطات البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف- المسيلة

metarfikhemissi@gmail.com

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، و استخدم الباحث الاستبيان و طبق على عينة مكونة من 41 موظف العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، و قد أوضحت النتائج المتوصل إليها:

- أن جميع الفرضيات تحققت بالنسبة لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - للرقابة الإدارية دور إيجابي في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة الرياضية.
 - أهم وأكثر الأساليب الرقابية استخداما في مديرية الشباب والرياضة هي كشوفات الحضور والانصراف، متابعة شكاوي مقدمة من طرف العاملين بالمديرية.
 - أهم طرق الرقابة الإدارية وأكثرها استعمالا في مديرية الشباب والرياضة هي التجانس والتوافق في تنفيذ الأعمال، عن طريق نوعية الوسائل المستخدمة، عن طريق التخطيط لإعداد جداول العمل بشكل دقيق.
- الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية- المؤسسة الرياضية- مديرية الشباب والرياضة

Abstract :

This study aimed to know the role of the observation administrative on ameliorate the works of the employee inside the sport society. It depends on the discription method because it's adapt withe the themes of the study and the disputer practice over a spicemen it have 41 employees that they works in the youth and sport society in Msila, And the results are:

- all the hypothesis become real for the employees of the youth and sport society in Msila.
- For the goal of the observation administrative role to ameliorate the works of the employees.
- The most important and used of the observation is to follows the complaints that is from the worker's.
- The most important observation in the youth and sport society to agree in executed the work by giving advice and by the good planing to the board of the work.

مقدمة:

تعتبر الرقابة الإدارية عملية أو وظيفة أساسية في المنظمات بصفة عامة والمركبات والمنشآت الرياضية بصفة خاصة باعتبارها محور دراستنا ، وكما عرفها مفتي إبراهيم : " الرقابة هي التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا " (مفتي، 1999م، ص123) ، فبواسطتها يمكن قياس تحسن أداء العاملين وكذا قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها وما إذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها ، فعن طريق الرقابة تتمكن إدارة المنظمة من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها وتحقيقهم للأهداف المحددة والموضوعة .

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

إشكالية الدراسة:

تعتبر الرقابة أحد أهم الوظائف الأساسية في العملية الإدارية وهي تمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا أو ارتباطا بكافة الوظائف الإدارية الأخرى، وهي الوظيفة التي تباشرها الإدارة من خلال الأساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات (عشماوي، 1421هـ، ص287).

والرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية هي ضرورة تساعد في القضاء على كثير من الانحرافات التي تتعارض مع مصالح المواطنين، لذا فإن الرقابة ليست فقط التأكد من سلامة الأداء في الإدارة ، بل تشمل أيضا الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد وبالسرية المطلوبة (الحبيبي، 1990م، ص229).

ونظرا لأهمية الرقابة في أي منظمة كانت ونخص بالذكر المؤسسات الرياضية ، لذا فإنني كباحث أخذت مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة كميدان للدراسة ، والذي من خلاله سوف أحاول الكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفين داخل المديرية المعنية ، وكذلك محاولة الوصول لمعرفة أهم الأساليب الرقابية المستخدمة وما مدى فعالية هذه الأساليب في تحسين أداء العاملين ، ومعرفة ما إذا كان تحقيق الرقابة الإدارية في المؤسسة لأهدافها له دور في تحسين أداء موظفيها وكذا التعرف على أهم طرق تطبيق الرقابة الإدارية المتبعة في المؤسسة المعنية.

وانطلاقا من هذا برزت ملامح إشكاليتنا كالتالي:

الإشكالية العامة:

- هل للرقابة إدارية دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية ؟

الإشكاليات الجزئية:

- ما هي أكثر الأساليب الرقابية استخداما لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية؟
- هل للرقابة إدارية المستعملة دور في تحسين وزيادة أداء العاملين داخل مؤسسة الرياضية؟
- هل تطبيق الرقابة الإدارية يؤدي إلى تحقيق أهدافها في تحسين أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية ؟
- ما هي أهم طرق تطبيق الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة الرياضية ؟

الفرضية العامة:

- للرقابة الإدارية دور إيجابي في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- ما هي أكثر الأساليب الرقابية استخداما لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية؟
 - للرقابة الإدارية الفعالة دور في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الرياضية.
 - لتحقيق الرقابة الإدارية لأهدافها دور في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الرياضية.
 - ما هي أهم طرق تطبيق الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة الرياضية ؟
- أهمية البحث: تكمن أهمية البحث والتي تدور حول دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية من ناحية العلمية من ناحيتين:

- الأهمية العلمية النظرية: وذلك بتزويد الباحثين والمهتمين في مجال الرقابة الإدارية بمعلومات علمية عنها وعن دورها في تحسين أداء الموظفين وزيادته داخل المؤسسة الرياضية، ممثلة في مديرية الشباب والرياضة.
 - الأهمية العلمية التطبيقية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العلمية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة من خلال تقديم المقترحات اللازمة، وإبراز دور الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الرياضية وتبسيط الضوء على الأساليب الرقابية المتبعة،
- الكلمات الدالة في الدراسة: ويكون تحديد مصطلحات بحثنا كالآتي:

الرقابة الإدارية:

الرقابة:

التعريف اللغوي:

لقد وردت كلمة الرقابة وتصريفات الفعل (رقب) في العديد من المصادر اللغوية ، ففي القرآن الكريم ورد فعل (ارتقب) من (الرقابة) في أكثر من موضع ، ومن ذلك قوله تعالى (فَارْتَقِبْ يَوْمَ تَأْتِي السَّمَاءُ بِدُخَانٍ مُبِينٍ)، (سورة الدخان، الآية 10) وهذا المعنى يشير إلى الانتظار وحفظ القول كما جاء في القرآن الكريم قول المولى عز وجل (مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ) (سورة ق ، الآية رقم 18) وهذا اللفظ يشير إلى معنى الحفظ.

وقد ورد عن النبي صلى الله عليه وسلم (وما من نبي إلا أعطي نجباء رقباء) ، ويدل معنى كلمة (رقباء) في هذا الحديث على الحفظة الملازمين للرسول صلى الله عليه وسلم ، ومما سبق فإن أصل كلمة الرقابة هي فعل (رقب) وهي بمعنى الفحص والتفتيش والكشف فهي بمعنى الحفظ أو الحراسة أو بمعنى الاحتراز والمراعاة وتأتي أحيانا بمعنى الانتظار.

التعريف الاصطلاحي:

تعدد التعريفات التي تحدد مفهوم الرقابة، حيث تناولها كتاب الإدارة من زوايا مختلفة فقد عرفها عدة علماء منهم: عصام بدوي: " الرقابة عملية تقوم مستمر تقوم بها الإدارة بنفسها، أو بواسطة موظفيها للتأكد من أن العمل المنجز داخل المنظمة يتم وفق للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة" (بدوي، 2001م، ص76). وقد عرفها الشنواني بقوله: " الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن أهداف الموضوعة والخطط المرسومة قد حققت ونفذت، وعلى ذلك فهي وظيفة يقوم بها الرئيس لمجموعة من الأفراد العاملين للتأكد من أن ما أنجز فعلا من أعمال يتفق مع ما كان مطلوب القيام به (الشنواني، 1987م، ص200).

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

المؤسسة الرياضية: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من جميع الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه. **مديرية الشباب والرياضة:** هي هيئة تنفيذية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة ، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد لإدارة الداخلية والخارجية ، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربة البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير و كذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وتطبيقا لأحكام المادة (05) من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427هـ الموافق لـ: 28 سبتمبر سنة 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية، وتضم مديرية الشباب والرياضة للولاية، تحت سلطة المدير، أربع (04) مصالح وتنظم كالاتي:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

الدراسات السابقة والمثابرة: رغم أهمية الموضوع إلا أنه لا توجد دراسات سابقة بل وجدنا من خلال استطلاع الذي قمنا به من أجل جمع معلومات النظرية عن موضوع الدراسة، دراسات مشابهة من أهمها ما يلي:

- الدراسة الأولى: رسالة ماجستير ل: زدام عمار سنة 2011 تحت عنوان "تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المنشآت الرياضية"، وقد هدفت إلى دراسة وإبراز تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية باستخدام المنهج الوصفي المسحي و أجريت على عينة مكونة من كل موظفي وعمال المنشأة الرياضية المركب الرياضي الشهيد حملاوي بقسنطينة و بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين كلما توفرت الأساليب الرقابية واتسمت بالفعالية لازمة وحقق الأهداف المرجوة منها و هناك تأثير سلبي على كفاءة أداء العاملين جراء عدم التطبيق مدروس للرقابة إدارية.

-الدراسة الثانية: رسالة ماجستير ل: ناصر بن محمد السبيعي سنة 2004م، تحت عنوان " الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني لعناصر قوات الخاصة لأمن طرقات الرياض"، وقد هدفت إلى معرفة مدى فعالية نظم وأساليب الرقابة الإدارية الحالية المطبقة بالقوات الخاصة لأمن طرقات الرياض لرفع مستوى أداء الجهاز ، وذلك بهدف الرقي بأعماله للرفع من كفاءة أداء العاملين فيه باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأجريت على عينة مكونة من العاملين في جهاز القوات الخاصة بأمن طرقات بمدينة الرياض وبينت نتائج الدراسة عدم مساهمة الأساليب الرقابية المتبعة في الرفع من عملية أداء بشكل فعال في القوات الخاصة لأمن الطرق و عدم كفاءة قواعد البيانات الخاصة بالأداء والمستخدم للرقابة والمتابعة.

الدراسة الثالثة: رسالة ماجستير ل: أحمد بن صالح هليل الحري سنة 2003م، تحت عنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"،دراسة تطبيقية على مراقبين الجمركيين بمطار مطار الملك خالد الدولي، وقد هدفت إلى البحث عن العلاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة أداء و التعرف على مختلف الأساليب الرقابية المطبقة على مراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي باستخدام المنهج الوصفي المسحي و أجريت على المراقبين الجمركيين الموجودين على مستوى مطار ملك خالد الدولي وتوصلت الدراسة إلى مناقشة مشكلات العمل مع العمال أثناء حدوثها لا يتم بشكل فعال وهذا ما يواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة و عدم فعالية الأساليب الرقابية المستعملة في مطار ملك خالد الدولي في رفع من كفاءة أداء المراقبين الجمركيين.

الدراسة الرابعة: رسالة ماجستير ل: شارع بن الرويس العتيبي سنة 2011م، بعنوان دور الرقابة الداخلية في رفع من مستوى الأداء إداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض، وقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في الرفع من مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض باستخدام المنهج الوصفي و تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 237موظف، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات الأفراد المجتمع حول

(الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الرئاسة العامة لرعاية الشباب) باختلاف المؤهل العلمي و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات الأفراد مجتمع الدراسة حول (واقع ممارسة الرقابة الداخلية بالرئاسة العامة لرعاية الشباب) باختلاف متغير العمر.

التعليق على الدراسات المشابهة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات المشابهة يتضح لنا أن أغلب هذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية التي تناولتها وذلك أنها تناولت موضوع الرقابة بشكل عام من خلال أبعاد وظيفية متنوعة، وتتشابه أيضا مع الدراسة الحالية بأن جميع الدراسات استخدم فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين وكذلك كان هناك اختلاف في مجال الزماني للدراسات المطروحة عن مجال الزماني للدراسة الحالية فالدراسات السابقة أجريت في الفترة ما بين (2002، و2011م)، بينما سيتم بإذن الله إجراء هذه الدراسة الحالية خلال الموسم الدراسي (2014، 2013م)، كما أن الدراسة الحالية تناولت دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية وجميع الدراسات المشابهة التي تناولتها في موضوعي لها فائدة كبيرة في إثراء الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة وفي ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة وكذا في وجود الأفكار التي ساعدتني كباحث في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وضبط وبيان محاوره وبنوده.

الإجراءات الميدانية للدراسة:

المنهج المتبع في الدراسة : تعتمد دراستنا هذه على المنهج الوصف المسحي ، منهجا إجرائيا لجمع و تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ، ويعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال.

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مسيرين وموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة قدر عددهم بعد قيامنا بالدراسة استطلاعية ب 41 موظف مقسمين على خمس مصالح هي مصلحة المستخدمين والتكوين ، مصلحة التربية البدنية والرياضية ، مصلحة نشاطات الشباب ، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات ، مصلحة الإدارة .

أدوات جمع البيانات والمعلومات : من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الاستبيان والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية ، وهذه الأداة تساعد في تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معاني وقد عرفها الباحثون على " الاستبيان عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب وهي أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة ، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل أسئلة يطلب إجابة عنها من قبل المفحوصين المعنيين

بالأسئلة " (جوادي، 2009م، رسالة دكتوراه)، وقد تم تصميمه بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة أهدافها وقد تكون من جزئين هما كالتالي:

- الجزء الأول يحتوي على معلومات أولية تتعلق بمجتمع الدراسة وقد جاءت فيها بيانات تتعلق بالسن، والجنس، والخبرة المهنية، المستوى التعليمي، ووضعية المنصب.
- أما الجزء الثاني فتكون من 32 عبارة تحمل 4 مستويات اختيار تراوحت بين موافق بشدة، موافق، لا أوافق، لا أوافق بشدة وقد وزعت هذه العبارات على أربع محاور هي:

المحور الأول: الأساليب الرقابية المتوفرة.

المحور الثاني: فعالية الرقابة الإدارية.

المحور الثالث: أهداف الرقابة الإدارية.

المحور الرابع: طرق تطبيق الرقابة الإدارية.

الخصائص السيكمترية للأداة:

صدق الأداة:

صدق المحكمين : تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق محكمين لها ، وبناءا على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على الأساتذة المحكمين عددهم (05) أساتذة حسب التخصص حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات أو عبارات الاستبيان ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور أو مجال من مجالات الدراسة وكذلك وضع صياغتها الأولية وفي ضوء ذلك تم حذف بعض العبارات و تغيير بعض العبارات وذلك ليتلاءم الاستبيان مع واقع الدراسة وخصوصية الظروف التي تعرفها مديرية الشباب والرياضة ،وقد بلغ عدد العبارات الموجودة في الاستبيان المقدم للعاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة 32 عبارة موزعين على 4 محاور .

الجدول رقم : 01 يوضح عدد العبارات وفق كل محور من محاور الاستبيان.

المحاور	عدد العبارات
المحور الأول: الأساليب الرقابية المتوفرة.	08
المحور الثاني: فعالية الرقابة الإدارية.	08
المحور الثالث: أهداف الرقابة الإدارية.	08
المحور الرابع: طرق تطبيق الرقابة الإدارية.	08
مجموع عبارات الاستبيان ككل	32

ثبات الأداة:

ويقصد بثبات الأداة أن تحصل على "نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في نفس الظروف المماثلة، ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابت، فالمقياس الصادق هو المقياس الثابت لكن العكس ليس صحيح (nunnally،j،c،1978).

- ألفا كرومباخ محسوبة بالنسبة لمحاو الاستبيان المقدم للمسيرين هي : 0.867

الجدول رقم: 02 يبين قيم ألفا كرومباخ لكل محور والاستبيان ككل الخاص بالدراسة:

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا
المحور الأول: الأساليب الرقابية المتوفرة.	08	0.968
المحور الثاني: فعالية الرقابة الإدارية.	08	0.947
المحور الثالث: أهداف الرقابة الإدارية.	08	0.972
المحور الرابع: طرق تطبيق الرقابة الإدارية.	08	0.984
المجموع	32	0.867

يتبين من خلال الجدول أن قيم ألفا كرومباخ لكل محور وللاستبيان ككل مرتفعة وأكبر من قيمة المقبولة (0.7) حسب (nunnally،1978).

06- إجراءات التطبيق الميداني للأداة: لقد قمنا بدراستنا الأساسية على مجتمع البحث المكون من 35 موظف في مديرية الشباب والرياضة حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم واسترجاعها ، وكان هذا طيلة الفترة الممتدة من الأربعاء 16 أفريل 2014م إلى غاية 25 أفريل 2014م.

07- الأساليب الإحصائية المستخدمة: بغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال استمارة الاستبيان فقد لجأنا في المعالجة الإحصائية للمعطيات المتحصل عليها إلى:

-النسب المئوية: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.

-لقياس الصدق والثبات بالنسبة للأداة المستعملة استخدمنا معامل ارتباط بيرسون ، و معامل الثبات ألفا كرومباخ.

تحليل و مناقشة النتائج:

السؤال الأول: " ماهي أكثر الأساليب الرقابية استخدمها لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية؟
الجدول رقم: 03-يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور الأساليب الرقابية المتوفرة .

العبارة الاختيار		موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة	
العبارة رقم 01	ت	14	ن	14	ن	06	ن	01	ن
	%	40%	40%	40%	40%	17.14%	17.14%	2.85%	2.85%
العبارة رقم 02	ت	14	ن	16	ن	05	ن	00	ن
	%	40%	40%	45.71%	45.71%	14.28%	14.28%	00%	00%
العبارة رقم 03	ت	15	ن	13	ن	06	ن	01	ن
	%	42.85%	42.85%	37.14%	37.14%	17.14%	17.14%	2.85%	2.85%
العبارة رقم 04	ت	20	ن	14	ن	01	ن	00	ن
	%	57.14%	57.14%	40%	40%	2.85%	2.85%	00%	00%
العبارة رقم 05	ت	19	ن	11	ن	05	ن	00	ن
	%	54.28%	54.28%	31.42%	31.42%	14.28%	14.28%	00%	00%
العبارة رقم 06	ت	11	ن	19	ن	05	ن	00	ن
	%	31.42%	31.42%	54.28%	54.28%	14.28%	14.28%	00%	00%
العبارة رقم 07	ت	13	ن	15	ن	06	ن	01	ن
	%	37.14%	37.14%	42.85%	42.85%	17.14%	17.14%	2.85%	2.85%
العبارة رقم 08	ت	20	ن	14	ن	01	ن	00	ن
	%	57.14%	57.14%	40%	40%	2.85%	2.85%	00%	00%

مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، و التي تبحث عن أهم وأكثر الأساليب الرقابية استعمالا من طرف مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة من أجل تحسين أداء العاملين داخل المديرية

المتنية ، يتضح من خلال النتائج أعلاه أن أهم وأكثر الوسائل الرقابية التي يستعملها المسؤولون في مديرية الشباب والرياضة للقيام بعملية الرقابة على أداء العاملين وذلك من أجل تحسين أدائهم و مردودهم تتمثل في اعتماد على متابعة وفحص الشكاوي مقدمة من طرف العاملين ، وعن طريق كشوفات الحضور والانصراف الخاصة بتواجد العاملين في أماكن عملهم ، وكذلك اعتمدوا على أسلوب حل مشاكل التي تعترض العمال في عملهم مما يساعد على تحسين أدائهم ، كما ركزوا على أسلوب مراجعة السجلات الخاصة ببيانات سير العمل ، و استخدام أسلوب التفتيش المفاجئ ، وكذلك أسلوب الملاحظة الشخصية وذلك كله من أجل العمل على تحسين أداء العاملين في المؤسسة التابعين لها ، وهو ما يتفق ما نتائج دراسة الخاصة (السبيعي، سنة 2004).

التساؤل الثاني: "هل للرقابة إدارية المستعملة دور في تحسين وزيادة أداء العاملين داخل مؤسسة الرياضية؟

الجدول رقم 04: يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور فعالية الرقابة الإدارية.

العبارة الاختيار	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
العبارة رقم 01	ت ن	ت ن	ت ن	ت ن
	22 62.85%	07 20%	04 11.42%	02 5.71%
العبارة رقم 02	ت ن	ت ن	ت ن	ت ن
	19 54.28%	10 28.57%	05 14.28%	01 2.85%
العبارة رقم 03	ت ن	ت ن	ت ن	ت ن
	11 31.42%	21 60%	03 8.57%	00 00%
العبارة رقم 04	ت ن	ت ن	ت ن	ت ن
	14 40%	18 51.42%	02 5.71%	01 2.85%
العبارة رقم 05	ت ن	ت ن	ت ن	ت ن
	16 45.71%	14 40%	04 11.42%	01 2.85%
العبارة رقم 06	ت ن	ت ن	ت ن	ت ن
	15 42.85%	13 37.14%	04 11.42%	03 8.57%

00	ت	03	ت	15	ت	17	ت	العبارة رقم 07
00%	ن %	8.57%	ن %	42.85%	ن %	48.57%	ن %	
02	ت	04	ت	09	ت	20	ت	العبارة رقم 08
5.71%	ن %	11.42%	ن %	25.71%	ن %	57.14%	ن %	

مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الثانية:

لقد اتضح من خلال النتائج المبينة أعلاه ، ومن خلال إجابات أفراد مجتمع البحث، وعلى ضوء القراءة الإحصائية والتحليل لجدول العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في العبارات من (01) إلى (08) من محور فعالية الرقابة الإدارية ، وبناءا على التساؤل التالي "هل للرقابة إدارية المستعملة دور في تحسين وزيادة أداء العاملين داخل مؤسسة الرياضية" ، وبناءا على إجابات أفراد مجتمع البحث في العبارات التالية:(05،08،02،03،06،07) تم التأكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور فعالية الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين ، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان النظام الرقابي المستعمل يمتاز بالفعالية كلما كان هناك تحسن في أداء العاملين دخل المؤسسة الرياضية ، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة التي أنجزها (زدام عمار ، سنة 2011) والتي أكدت على أن كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية تتأثر بفعالية النظام الرقابي المستعمل، هناك أيضا دراسة (احمد بن صالح بن هليل الحري ، سنة 2003م) التي أكدت على أن مستوى كفاءة أداء عاملين له علاقة إرتباطية بفعالية النظام الرقابي المستعمل.

التساؤل الثالث: "هل تطبيق الرقابة الإدارية يؤدي إلى تحقيق أهدافها في تحسين أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية ؟

الجدول رقم: 05 يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور أهداف الرقابة الإدارية.

العبارة الاختيار	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق
العبارة رقم 01	ت	11	ت	19	ت
	ن %	31.42%	ن %	54.28%	ن %
العبارة رقم 02	ت	09	ت	24	ت
	ن %	25.71%	ن %	68.57%	ن %

02	ت	05	ت	15	ت	13	ت	العبارة رقم 03
5.71%	ن %	14.28%	ن %	42.85%	ن %	37.14%	ن %	
02	ت	04	ت	14	ت	15	ت	العبارة رقم 04
5.71%	ن %	11.42%	ن %	40%	ن %	42.85%	ن %	
01	ت	03	ت	13	ت	18	ت	العبارة رقم 05
2.85%	ن %	8.57%	ن %	37.14%	ن %	51.42%	ن %	
00	ت	05	ت	11	ت	19	ت	العبارة رقم 06
00%	ن %	14.28%	ن %	31.42%	ن %	54.28%	ن %	
02	ت	04	ت	13	ت	16	ت	العبارة رقم 07
5.71%	ن %	11.42%	ن %	37.14%	ن %	45.71%	ن %	
00	ت	04	ت	14	ت	17	ت	العبارة رقم 08
00%	ن %	11.42%	ن %	40%	ن %	48.57%	ن %	

مناقشة نتائج المحور الثالث على ضوء الفرضية الثالثة:

لقد اتضح من خلال النتائج المبينة أعلاه ، ومن خلال إجابات أفراد مجتمع البحث، وعلى ضوء القراءة الإحصائية والتحليل لجدول العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في العبارات من (01) إلى (08) من محور أهداف الرقابة الإدارية ، وبناء على التساؤل التالي "هل تطبيق الرقابة الإدارية يؤدي إلى تحقيق أهدافها في تحسين أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية ؟" ، وبناء على إجابات أفراد مجتمع البحث في العبارات التالية: (06،05،08،07،04) تم تأكيد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور تحقيق الرقابة الإدارية لأهدافها في تحسين أداء العاملين ، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما حقق النظام الرقابي المستعمل أهدافه كلما كان هناك تحسن في أداء العاملين دخل المؤسسة الرياضية وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك ، وهو ما أكدته الدراسة التي أجزمها (زدام عمار ، سنة 2011) والتي أكدت على أن كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية تتأثر بالأهداف التي تنوحيها وظيفة الرقابة الإدارية وتريد تحقيقها.

التساؤل الرابع: ما هي أهم طرق تطبيق الرقابة الإدارية التي لها دور في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة الرياضية ؟

الجدول رقم: 06 يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور طرق تطبيق الرقابة الإدارية.

العبارة الاختيار	موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة	
العبارة رقم 01	ت	15	ت	15	ت	4	ت	1
	ن	42.85%	ن	42.85%	ن	11.42%	ن	2.85%
العبارة رقم 02	ت	17	ت	13	ت	5	ت	00
	ن	48.57%	ن	37.14%	ن	14.28%	ن	%00
العبارة رقم 03	ت	09	ت	14	ت	09	ت	03
	ن	25.71%	ن	40%	ن	25.71%	ن	8.57%
العبارة رقم 04	ت	15	ت	18	ت	02	ت	00
	ن	42.85%	ن	51.42%	ن	5.71%	ن	%00
العبارة رقم 05	ت	20	ت	13	ت	01	ت	01
	ن	57.14%	ن	37.14%	ن	%2.85	ن	2.85%
العبارة رقم 06	ت	12	ت	15	ت	06	ت	02
	ن	34.28%	ن	42.85	ن	17.14%	ن	%05.71
العبارة رقم 07	ت	09	ت	18	ت	04	ت	04
	ن	25.71%	ن	51.42%	ن	11.42%	ن	%11.42
العبارة رقم 08	ت	07	ت	20	ت	03	ت	05
	ن	20%	ن	57.14%	ن	8.57%	ن	14.28%

مناقشة نتائج المحور الرابع على ضوء الفرضية الرابعة:

يتضح من خلال الترتيب الموضح في النتائج أعلاه أن أهم وأكثر طرق الرقابية التي يستعملها المسؤولون في مديرية الشباب والرياضة للقيام بعملية الرقابة على أداء العاملين وذلك من أجل تحسين أدائهم و مردودهم تتمثل في اعتماد على طريقة التجانس والتوافق في تنفيذ الأعمال الإدارية وذلك أن وجود هذا التوافق وتجانس يساعد على تطبيق الرقابة الإدارية بطريقة سهلة وسلسة، وعن طريق توفير وسائل حديثة ومتنوعة من أجل القيام بالعملية الرقابية ، وكذلك اعتمدوا على طريقة التخطيط لجدول الأعمال والتي تتم بشكل دقيق لأن قيام بوظيفة التخطيط يسمح بتحديد الوقت المناسب للقيام بالعملية الرقابية مما يساعد على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها وبالتالي تحسين أداء الموظفين ، كما ركزوا على طريقة جيدة تساعد في تحسين الأداء العاملين وهي توفير فرص للتكوين والتربص بغرض اكتساب الخبرات جديدة تساعد على تحسين أدائهم في العمل ، و استخدام طريقة مهمة وهي إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وهو وما يمنحهم ثقة كبيرة من أجل التطور وبالتالي تحسين أدائهم ، واستعملوا كذلك مجموعة من الطرق الأخرى التي تساعد في تحقيق الهدف الأسمى الذي تريد الرقابة الإدارية الوصول إليه ألا وهو تحسين أداء الموظفين مهنا طريقة تشجيع الموظفين ودفعهم للابتكار وتطوير وكذلك مناقشة تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم معهم، وكذلك القيام بعملية التنسيق بين المهام والأعمال التي يقومون بها في المؤسسة والمصالح التابعة لها حتى لا تكون هناك عراقيل في تطبيق العملية الرقابية على أداء الموظفين ، وهو ما يتفق ما نتائج دراسة الخاصة (شارع بن عبيد الروسي العتيبي، سنة 2011).

الاستنتاجات و الاقتراحات:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال ، توزيع الاستبيان لكل المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الأربع وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت، ومن خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين في المؤسسة الرياضية مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين الرقابة الإدارية في المديرية والمتمثلة فيما يلي :

- 1- الاهتمام أكثر بالتقارير الرقابية و متابعة ما يرد فيها.
- 2- إعطاء اهتمام متواصل بكيفية تطوير أساليب الرقابة الإدارية.
- 3- الاعتماد على تقييم وتقويم المستمر للنظام الرقابي المتبع حتى يكون أكثر فعالية.
- 4- إعطاء أكبر قدر من أهمية لطرق تطبيق الرقابة الإدارية في المؤسسة حتى تستطيع تحقيق أهدافها.

5- الاهتمام أكثر بفتح المجال أمام التكوين والتربص بغرض تحسين من أداء الموظفين.

قائمة المصادر و المراجع:

المصادر:

1. القرآن الكريم.

2. السنة النبوية الشريفة.

المراجع:

المراجع العربية:

3. الحبيبي، علي: الإدارة العامة، : مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٠ م.

4. الشنواني، صلاح: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1987م.

5. بدوي، عصام، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.

6. عشناوي، سعد الدين، الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1421هـ.

7. مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999م.

8. المراجع الأجنبية:

9. -nunnally, c, 1978, psychométrie théorie, 2nd Ed, new York ;mC graw-Hill.

10. الرسائل و الأطروحات العلمية:

11. جوادي، خالد، توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية و مدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 2009.