

دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الرياضية

The role of management control system in improving the performance of sports institutions

ط.د. كمال عمار⁽¹⁾ * د. وسيم طوبال⁽¹⁾

⁽¹⁾ جامعة الجزائر 3 ، معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، مخبر العلوم والخبرة وتكنولوجيا النشاط البدني والرياضي، الجزائر، ammar.kamel@univ-alger3.dz

⁽²⁾ جامعة الجزائر 3، معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، مخبر علوم النشاط البدني، الجزائر، toubal.wassim@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2024/09/18؛ تاريخ القبول: 2024/12/15؛ تاريخ النشر: 2024/12/22

ملخص:

يرتبط نظام مراقبة التسيير ارتباطا وثيقا بالأداء في المؤسسة، اذا نقول انه احد أهم الأنظمة الفعالة في التسيير الإداري، أردنا الوصول من خلال هذا البحث إلى إثبات العلاقة الموجودة بين مراقبة التسيير و الأداء وأبعاده، أين أردنا الخوض في التسيير المالي وأبعاده، التسيير الداخلي للعمليات، وكذلك من حيث الاكتساب والتطور في عملية التسيير، عملنا على استعمال المنهج الوصفي التحليلي من اجل الوصول إلى نتائج افضل وإعطاء قيمة علمية للبحث، تم تصميم استبانة تتناسب مع البحث، خلال الدراسة تم توزيع (35) فقرة على عينة تكونت من (40) مفردة بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، بعد القيام بالدراسة الإحصائية توصلنا إلى أن نظام مراقبة التسيير له دور كبير في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة - البويرة -)، في التوصيات نقول انه يمكن الارتقاء بنظام مراقبة التسيير لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحسين الخطط لتحقيقها بفعالية.

كلمات مفتاحية: المراقبة؛ التسيير؛ الأداء؛ المؤسسات الرياضية.

Abstract:

The management control system is closely related to the

performance in the institution, if we say that it is one of the most important effective systems in administrative management, we wanted to reach through this research to prove the relationship between management control and performance and its dimensions, where we wanted to delve into financial management and its dimensions, internal management of operations, as well as in terms of acquisition and development in the management process, we worked to use the descriptive analytical approach in order to reach better results and give scientific value to the research, has been Design a questionnaire commensurate with the research, during the study was distributed (35) items to a sample consisting of (40) single Directorate of Youth and Sports of the state of Bouira, after carrying out the statistical study we found that the management control system has a major role in improving performance in sports institutions (Directorate of Youth and Sports - Bouira -), in the recommendations we say that the management control system can be upgraded to determine strategic objectives and improve plans to achieve them effectively.

Keywords: Monitoring; Management; Performance; Sports Institutions.

مقدمة:

عرفت المؤسسات الرياضية تعددا وتوسعا في حجمها وتعددا لهياكلها الإدارية، وذلك استجابة لتغيرات مكونات البيئة التي فرضت التغيرات جذريا بدا من تطور الإطار الرياضي، وتوجه الدول نحو المحيط التكنولوجي وما عرفه من ثورة الاتصالات والتقنيات الحديثة مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة العصر والعمل على التسيير الاستراتيجي المباشر والتخلي عن العمل التقليدي السائد.

وفي ضوء ما سبق فإن هذه التغيرات التي عرفتها عناصر بيئة المؤسسات أثرت عليها وفرضت على المسيرين تقسيم الإدارة إلى عدة مستويات دنيا وسطى عليا ... إلخ، والفصل بين الإدارة والتنفيذ هذا الموضع فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل واتخاذ القرار والرقابة، وازداد اهتمام المؤسسات الرياضية بمراقبة التسيير وذلك من دورها في تصحيح الانحرافات والاختلالات التي قد يتميز بها الأداء، سواء كان فرديا أو وظيفيا أو على مستوى المؤسسة ككل، وهذا تحقيقا للاستراتيجية العامة في تسيير الإدارة العليا من معرفة مستويات الأداء

المحققة بمقارنتها مع ما كان مخططا الوصول إليه.

يعتبر نظام مراقبة التسيير من الدعائم الأساسية للمؤسسات الرياضية، تهدف لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مراقبة الأداء وتقييم العمليات واتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة، حيث يعتمد هذا النظام على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالموارد، الإنتاج والنتائج، مع التركيز على قياس الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، كما يساهم في تحسين الكفاءة، تعزيز الشفافية وتوجيه الموارد بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المحددة. بناءً على ذلك نطرح الإشكالية التالية:

- هل لأنظمة مراقبة التسيير دور في تحسين أداء المؤسسات الرياضية؟

التساؤلات الجزئية:

- هل لمراقبة التسيير دور في تحسين البعد المالي في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة؟
- هل لمراقبة التسيير دور في تحسين العمليات الداخلية في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة؟
- هل لمراقبة التسيير دور في تحسين النمو والتعلم في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة؟

فرضيات البحث:

1. مراقبة التسيير دور في تحسين البعد المالي في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.
2. مراقبة التسيير دور في تحسين العمليات الداخلية في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.
3. مراقبة التسيير دور في تحسين النمو والتعلم في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

أهداف البحث:

- التعمق في استراتيجية المؤسسة كإطار عام للحركة الكلية لنشاط المؤسسة من ناحية تخطيط أهدافها على المدى البعيد، وإلقاء الضوء على ماهية مراقبة التسيير في تحقيق مستويات الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه، والتنافسية والأسباب المؤدية إليها وربطها بمراقبة التسيير وإيجاد العلاقة بينهما.

- معرفة مستويات الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه، والتنافسية والأسباب المؤدية إليها وربطها بمراقبة التسيير وإيجاد العلاقة بينهما.

أهمية البحث:

كما أن موضوع مراقبة التسيير يعتبر من المواضيع المهمة للدراسة، ذلك أن وظيفة

مراقبة التسيير في التنظيم الهيكلي للمؤسسة، تعتبر وظيفة منفصلة، حيث انه بعد قيام المؤسسة بوضع خططها التي تسيّر وفقها، تقوم بمراقبة سير التسيير، وتصحيح الأخطاء الواقعة في التنفيذ، ولا يتم هذا إلا بوظيفة مراقبة التسيير، وتأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على هذا الجانب.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

1. مراقبة التسيير:

1.1. تعريف المراقبة: هي متابعة دقيقة ومنظمة لأنشطة أو سلوكيات معينة بهدف جمع المعلومات وتحليلها، وتقييم مدى تطابقها مع المعايير أو الأهداف المحددة، بحيث يمكن ان تشمل عدة مجالات مختلفة.

2.1. مفهوم التسيير: هو إدارة وتنظيم الموارد والأنشطة لتحقيق أهداف محددة بفعالية وكفاءة. يشمل التسيير التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة على الأعمال والموارد لضمان تحقيق الأهداف المنشودة⁽¹⁾.

مفهوم مراقبة التسيير: هي عملية متابعة وتقييم فعالية وكفاءة عمليات التسيير في المنظمة أو المشروع. تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المحددة من خلال مراجعة الأداء، والتحقق من الالتزام بالخطط والسياسات، وتحليل الانحرافات عن الأهداف ومعالجة المشكلات التي قد تطرأ⁽²⁾.

2. مفهوم الأداء وأنواعه

على الرغم من تعدد وتنوع الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الأداء إلا انه لم يتم حتى الآن التوصل إلى إجماع أو اتفاق بين مختلف الآراء حول مفهوم محدد له ومنه نجد أن الأداء هو:

(1) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة (المجلد الخامس)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص 107.
(2) مصطفى الباهي معراج هوارى: مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011؛ أرشد فؤاد لتميحي، عدنان تايه النعيمي، التحليل المالي والتخطيط (الاتجاهات المعاصرة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع العلمي الأردن، 2011، ص 06.

1.2. لغويا: كلمة الأداء لغة Performance كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة Performance المأخوذة من كلمة Par former والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه "Accomplir".⁽¹⁾

2.2. اصطلاحا: عرفه كل من:

A.Bourguignin: هو إنجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها كما انه يعد مفهوما متعدد الأبعاد وذلك لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية بالإضافة إلى انه مفهوم غير موضوعي لأنه مرتبط بطبيعة ونوعية المعايير المختارة.⁽²⁾

Khemkhem: "هو أداء مركز المسؤولية (ورشة وحدة مؤسسة...الخ) ويعني الفعالية الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وان سطرها".⁽³⁾

ومما سبق يمكن القول إن الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب.

3. الدراسات السابقة:

1.3. دراسة خلف الله كريم (2011-2012)، مذكرة بعنوان دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة. قام الباحث بتأكيد الأدوات الحديثة في التسيير لقياس قيم الأداء من خلال الدراسة التي قام بها بمؤسسة الفوسفات بولاية تبسة، من النتائج المتوصل إليها توضيح مصطلح مبدى التنمية المستدامة، الاستعمال السليم لهذا المصطلح في المؤسسات، لغرض تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، مفسرا بذلك التسيير في إطار إدارة الموارد والأنشطة بطرق تضمن تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ليشمل ثلاثة جوانب هامة متمثلة في الجانب البيئي، الجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي، لضمان استدامة واستمرارية للمؤسسة، بتطبيق الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير.

(1) نعيمة يحيى بريش: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلد1، 2012/2011، ص28.

(2) كواشي مراد: الأداء الشامل في منظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2014، ص104.

(3) ناصر دادي عدون: المحاسبة التحليلية، المحمدية العامة، الجزائر، 2013، ص12.

الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية:

1. أدوات جمع وتحليل البيانات:

أولاً- أداة استمارة الاستبيان: هي أداة يستعين بها الباحث لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، يتم من خلالها الاستعانة بأسئلة لحل المشكلة. وتكون مرتبطة غالباً بموضوع البحث. ترسل أسئلة الاستبيان مكتوبة أو عبر البريد الإلكتروني إلى المجتمع المراد البحث فيه، أو الأشخاص أو المؤسسة محل الدراسة. أين تعاد بنفس الطريقة التي تم الإرسال بها.

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 22 سؤال موجهة لعينة من

1- يتضمن أبعاد مراقبة التسيير الجديد ويتضمن وتضمن 10 بنود.

2- يتضمن أبعاد الأداء ويتضمن ثلاثة محاور.

- المحور الأول: المالي وتضمن 04 بند.

- المحور الثاني: العمليات الداخلية وتضمن 04 بند.

- المحور الثالث: النمو والتعلم وتضمن 04 بند.

واستعمل الطالب مقياس ليكارت الخماسي لتعيين درجة التقدير لكل فقرة على النحو التالي:

درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	أو افق تمام	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق تماماً
الدرجة	05	04	03	02	01

ثانياً- ثبات وصدق أداة البحث

- صدق أداة البحث: ويعرفه ليندكويش Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضع من أجله⁽¹⁾.

أ. الصدق الظاهري:

عرضت الصورة الأولى للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة بقسم الإدارة

(1) صفوت فرج: القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6، 2007، ص 54.

والتسيير الرياضي بجامعة البويرة، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان.

ب. صدق الاتساق الداخلي: نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح.

وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (5) أفراد من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة تم أخذهم بطريقة عشوائية.

- نتائج المحور الأول:

نتائج الاتساق الداخلي لعبارات مراقبة التسيير

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات ككل
0.000	0.748	مراقبة التسيير

التعليق: من خلال النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن عبارات التسيير العمومي الجديد صادقة ومتسقة.

- نتائج المحور الثاني:

نتائج الاتساق الداخلي لعبارات الأداء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات ككل
0.000	0.801	الأداء

التعليق: من خلال النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات الأداء صادقة ومتسقة.

- حساب ثبات أداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرومباخ:

نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ	
نتيجة	عدد		

الاختبار	العبارات			
ثابت	10	0.714	مراقبة التسيير	محاو
ثابت	12	0.701	الأداء	الاستبيان
ثابت	22	0.707	جميع فقرات المقياس	

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.714 ويضم 10 عبارة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.701 ويضم 12 عبارة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.707 ويضم 22 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

2. منهج الدراسة

يلجأ الباحث إلى استخدام هذا الأسلوب حين يكون على علم بأبعاد أو جوانب الظاهرة التي يريد دراستها نظرا لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث استطلاعية أو وصفية سبق أن أجريت عن هذه الظاهرة، ولكنه يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث تفيد في تحقيق فهم أفضل لها أو في وضع سياسات أو إجراءات مستقبلية خاصة بها. فالبحوث الوصفية كرسد حالة أي شيء.

3. مجتمع وعينة الدراسة

أولا-تحديد مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والبالغ عددهم 40 موظف.

ثانيا-تحديد عينة الدراسة: تم توزيع 35 استمارة على الموظفين حيث استعيدت كاملة، من إجمالي الاستمارات الموزعة، أما بالنسبة لسحب مفردات العينة، فقد تم إتباع بعض الإجراءات منها:

4. تحليل بيانات التسيير العمومي الجديد بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

1.4. مراقبة التسيير: يوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على محور مراقبة التسيير.

تقييم موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على محور مراقبة التسيير

Sig	الانحراف	المتوسط	التكرارات					العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
.004	1,072	3,2857	2	7	8	15	3	لمراقبة التسيير موقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
.032	1,19734	3,5143	3	4	7	14	7	تقدم مراقبة التسيير معلومات وتحليلات وفق الاحتياجات
.017	1,11897	3,5714	2	4	8	14	7	تساعد مراقبة التسيير في تحقيق أهداف أداء العامل من خلال التوجهات والاستشارات
.000	,89349	3,7143	1	2	8	19	5	توجد علاقة بين مراقبة التسيير والوظائف الأخرى
.020	1,1931	3,600	3	3	7	14	8	رقابة على مستوى أداء الأفراد
.012	1,2209	3,457	4	3	7	15	6	رقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية
.028	1,1753	3,171	4	6	8	14	3	اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وأخذ إجراءات التحسين
.006	1,0939	3,542	2	4	8	15	6	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة
.003	1,2078	3,200	4	7	5	16	3	تتبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

0.040	1,2216	3,485	3	5	6	14	7	توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها
0,01	1,13	3,45	المجموع					

ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.45)، نستنتج من ذلك وضوح مراقبة التسيير، بعدها قمت بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.016 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه فإن عبارات محور مراقبة التسيير دالة وإيجابية، إذ تضمنت الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين فعالية وإدارة النفقات بالإضافة إلى اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد المفاهيم ودعم الإدارة العليا للمؤسسات من حيث التسيير.

5. تحليل بيانات الأداء عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

1.5. البعد المالي: يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على محور البعد المالي.

تقييم موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لمحور البعد المالي

sig	الانحراف	المتوسط	التكرارات					العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
0.017	1,22097	3,2571	4	6	6	15	4	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة
0.014	1,22165	3,5143	3	5	5	15	7	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل
0.015	1,19663	3,4571	3	5	6	15	6	بعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى

المؤسسة إليها							
يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة	15	12	2	4	2	3,9714	1,22440
المجموع						3,5499	1,2159
						0,011	0,000

ويلاحظ أن متوسط الحسّابي لجميع الفقرات (3.54)، نستنتج من ذلك وضوح البعد المالي، بعدها قمت بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه فإن عبارات محور البعد المالي دالة وإيجابية باعتماد المؤسسة على جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد المالية، ويشمل ذلك الإيرادات الذاتية، استغلال الموارد والإمكانات المتاحة، التمويل والمحاسبة، زيادة الربحية أو الأرباح وإدارة المخاطر المالية بفعالية.

2.5. العمليات الداخلية: يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب مدى موافقة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على محور العمليات الداخلية.

تقييم موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لمحور العمليات الداخلية

sig	الانحراف	المتوسط	التكرارات					العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
.032	1,09391	3,5429	1	6	8	13	7	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.
.028	1,19663	3,7429	2	4	6	12	11	تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر في جميع العمليات
.046	1,18251	3,6857	2	4	7	12	10	تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في

الوقت المحدد							
لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة	9	17	7	2	0	3,9429	83817,
المجموع	0,027	1,0778	3,728				

ويلاحظ أن متوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.72)، نستنتج من ذلك وضوح العمليات الداخلية، بعدها قمت بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه فإن عبارات محور العمليات الداخلية دالة وإيجابية. أي توجد دلالة إحصائية، وبشكل عام المؤسسة تظهر كفاءة ملحوظة في إدارة العمليات الداخلية خاصة فيما يتعلق بإنتاج خدمات موجهة لتلبية احتياجات المجتمع ومع ذلك هناك حاجة لتعزيز الجهود في مراجعة العمليات الداخلية واستخدام أساليب أكثر اقتصادية لرفع الكفاءة وتحقيق الأهداف بفعالية أعلى .

3.5. التعلم والنمو: يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب مدى موافقة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على محور النمو والتعلم.

تقييم موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة النمو والتعلم

العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف	sig
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد	12	12	6	3	2	3,8286	1,17538	.011
تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفياً وتكنولوجياً لتطوير أدائهم	10	13	6	3	3	3,6857	1,23125	.025
تقوم المؤسسة بابتكار طرق أو	6	15	7	4	3	3,4857	1,17251	.012

								منتجات جديدة
0.012	1,08697	3,7714	1	4	7	13	10	توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملاتمة
0,015	1,1665	3,692	المجموع					

ويلاحظ أن متوسط الحسّابي لجميع الفقرات (3.69)، نستنتج من ذلك وضوح بعد النمو والتعلم، بعدها قمت بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.015 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه فإن عبارات محور بعد النمو والتعلم دالة وإيجابية، فالمؤسسة تظهر جهودا إيجابية في دعم بيئة النمو والتعلم، خاصة من خلال تشجيع الابتكار وتوفير برامج تدريبية، وتأهيل الأفراد تقنيا ومعرفيا، مع ذلك قد تكون هناك حاجة إلى تعزيز بعض الجوانب لضمان مستويات الرضا والتطوير.

6. اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال إدخال البيانات (SPSS) وتشغيله للحصول على النتائج التالية، ثم عرضها من خلال الجداول وتحليلها.

1.6. اختبار وعرض نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على: لمراقبة التسيير دور في تحسين البعد المالي في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (مراقبة التسيير)، ومؤشرات المتغير التابع (البعد المالي).

مصدر	م. المربعات	د. ح	متوسط المربعات	F	sig	R	R. S
انحدار	3636.097	1	3636,097	84,534	0,000 ^b	0,848 ^a	0,719
الخطأ	1419,446	33	43,014				
الكلّي	5055.543	34					

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST ومجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR ومجموع مربعات الخطأ SSE، كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد R^2 :

$$0,719 = \frac{3636.097}{5055.543} = \frac{\text{مجموع مربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الانحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط:

$$\sqrt{R^2} = r \quad \text{بتعويض القيم نجد } 0,842 = \sqrt{0,71} = r \quad \text{وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول.}$$

عندما نربط الجذر التربيعي لقيمة التحديد (R^2) فأننا ننقل عمليا من قياس التباين المشترك (*coefficient of determination*) إلى معامل الارتباط (R). محاولة منا تفسير العلاقة أو فهم قوة التأثير بين المتغيرات خصوصا في الإحصاء وتحليل الانحدار، وبهذا قمنا بإحصاء قرارات قائمة على أدلة.

ومن خلال نتائج الجدول السابق نستنتج بأن الفرضية الاولى تحققت والتي تنص على أن لمراقبة التسيير دور في تحسين البعد المالي في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

2.6. اختبار وعرض نتائج الفرضية الثاني: والتي تنص على: لمراقبة التسيير دور في تحسين العمليات الداخلية في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (مراقبة التسيير)، ومؤشرات المتغير التابع (العمليات الداخلية).

مصدر	م. المربعات	د. ح	متوسط المربعات	F	sig	R	R. S
انحدار	3197.180	1	3197.180	56,774	0,000 ^b	0,795 ^a	0,632
الخطأ	1858,363	33	56,314				
الكلية	5055.543	34					

إن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST ومجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR ومجموع مربعات الخطأ SSE، كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد R^2 :

$$0,632 = \frac{3197.180}{5055.543} = \frac{\text{مجموع مربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الانحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط:

$\sqrt{R^2} = r$ بتعويض القيم نجد $0,794 = \sqrt{0,63} = r$ وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول.

ومن خلال نتائج الجدول السابق نستنتج بأن الفرضية الثانية تحققت والتي تنص أن لمراقبة التسيير دور في تحسين العمليات الداخلية في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة، بناء على النتائج الموضحة من خلال تحليل القيم اين كانت النتيجة تساوي 0,794 وهي نسبة عالية نسبيا .

3.6. اختبار وعرض نتائج الفرضية الثالثة: والتي تنص على: لمراقبة التسيير دور في تحسين النمو والتعلم في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (مراقبة التسيير)، ومؤشرات المتغير التابع (النمو والتعلم).

مصدر	م. المربعات	د. ح	متوسط المربعات	F	sig	R	R. S
انحدار	2836,494	1	2836,49	42,182	0,000 ^b	0,749 ^a	0,561
الخطأ	2219,049	33	67,244				
الكلي	5055,543	34					

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST ومجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR ومجموع مربعات الخطأ SSE، كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد R^2 :

$$0,561 = \frac{2836,494}{5055,543} = \frac{\text{مجموع مربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الانحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط:

$\sqrt{R^2} = r$ بتعويض القيم نجد $0,748 = \sqrt{0,561} = r$ وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول.

ومن خلال نتائج الجدول السابق نستنتج بأن الفرضية الثالثة تحققت والتي تنص على ان لمراقبة التسيير دور في تحسين النمو والتعلم في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة فهناك علاقة قوية بين مرونة التسيير و تحسين التعلم، مما يمكن الاعتماد عليه، باعتبار النتيجة عالية نسبيا .

خاتمة:

يعتبر موضوع أنظمة مراقبة التسيير من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير من الباحثين في مجال الرياضي، حيث إنها من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات للتأكد من توافق الأهداف التي تحققها مع أهدافها. ولذلك، فهي عملية مستمرة تتضمن مقارنة النتائج الفعلية مع العمليات المخططة واستخراج الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ، والحد منها، ووضع التصحيحات الحاسمة لتحقيق الأهداف المعلنة وتحسين إدارة الوكالة. من خلال أهداف الضوابط الإدارية والوظائف التي تؤديها ضمن الهيكل التطبيقي للمنظمة، واستنادا إلى خصائص النظام، فإن إمكانية تحقيق المنظمة أفضل استخدام ممكن لمواردها المتاحة تعتمد على نوع الرقابة الإدارية التي تستخدمها منظمة.

ويندرج الأداء في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة لأنه يمثل الخطط طويلة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، في حين أن الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق أهداف محددة، والتي قد تصبح أيضاً الرسالة الاجتماعية للمؤسسة. يستخدم لقياس الأداء على المستويات الإدارية الدنيا داخل الوكالة، وبصفة عامة فإن الاستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها، باعتبارها تشير دائما إلى التصور المستقبلي لمركزها في السوق وأدائها التنافسي، حيث تأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مهمة وهي التهديدات والفرص في البيئة الخارجية.

توصيات:

- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وبتطوير مهاراته حتى يواكب التطورات الحاصلة في المؤسسة.
- العمل على تدعيم المؤسسة بإطارات ذات كفاءة عالية تقود عملية التطوير التي تسعى المؤسسة لتحقيقها دائما.

- العمل على تحسين الكفاءة والفعالية من خلال متابعة الأداء وتقييم الأنشطة، حتى يتمكن من تحديد مجالات الضعف وتحسين العمليات التشغيلية لزيادة فعالية الموارد المستخدمة.
- العمل على ضمان الجودة في الخدمات مما يساهم في تعزيز قيمة الخدمات المقدمة.
- الاهتمام بتحديد الأهداف وتقييم الإنجازات من خلال وضع خطة واضحة المعالم ومراقبة تحقيقها للمؤسسة الرياضية.
- تحسين إدارة المواد البشرية ومنه تسيير ميزانية محكمة وإدارة مالية فعالة.
- العمل على زيادة الشفافية من خلال ضمان وجود نظام رقابي فعال، يمكن من تعزيز الشفافية والمصداقية في إدارة المؤسسات الرياضية.

المراجع:

- صفوت فرج: القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6، (2007).
- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة (المجلد الخامس)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر (2013).
- كواشي مراد: الأداء الشامل في منظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، عمان، الأردن، (2014).
- مصطفى الباهي معراج هوارى: مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2011).
- أرشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، التحليل المالي والتخطيط (الاتجاهات المعاصرة)، دار البيازوري للنشر والتوزيع العلمي، الأردن، (2008).
- المطبوعات الجامعية:
- ناصر دادي عدون: المحاسبة التحليلية، المحمدية العامة، الجزائر. (2013).
- نعيمة يحيواوي بريس: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلد 1. (2012/2011).