

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم : الإدارة و التسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

الموضوع:

دور الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة و أداء

الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

-دراسة ميدانية أجريت في مسابح ولاية -البويرة-

-إشراف الدكتور:

* برجم رضوان

-إعداد الطلبة:

* مخلوفي رياض

* بوجمعة بلال

السنة الجامعية: 2019/2020.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

- قال الله تعالى:

(رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالح ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك
الصالحين)

- سورة النمل الآية 19.

- وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم):
(من لم يشكر الناس لم يشكر الله).

في البداية نشكر لمولى عز وجل لتوفيقنا على إتمام هذا العمل المتواضع
تبارك الله ذو الجلال والإكرام.

نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة ونخص
بالذكر الأستاذ المشرف "برجم رضوان" الذي لم يبخل علينا بنصائحه
وإرشاداته من خلال متابعته لعملنا خطوة بخطوة، وبكل جدية وتفاني.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من:

* مدير ديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة.

* مدير المسبح النصف اولمي للاخضرية

* ونشكر في الأخير كل من قدم لنا يد المساعدة، سواء من قريب أو

من بعيد. فالحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

إهداء

الى كل من يسعى لراحتنا و ضمان مستقبلنا ،

الى نبض روعي ابي و امي الغاليين حفظهما الله

الى جميع الاهل و الاقارب خاصة اخوتي،

الى كل من رفع القلم و سهر الليالي الى اساتذتنا الكرام ،

الى كل من رافقنا في درب العلم زملاء الدراسة، الى كل

اصدقائي و كل من سعى لرفع معنوياتي في المعرفة ، و

الى كل من هو في القلب ولم يذكره قلبي

رياض

بلال

رقم الصفحة	الموضوع
ا	شكر وتقدير
ب	اهداء
ج	محتوى
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
د	ملخص البحث
م	مقدمة
مدخل عام :التعريف بالبحث	
2	1- الاشكالية
3	2- الفرضيات
3	3-أسباب اختيار الموضوع
3	4-أهمية البحث
4	5-أهداف البحث
4	6-تحديد المصطلحات والمفاهيم
الجانب النظري	
الفصل الاول : الخلفية النظرية للبحث	
9	تمهيد
10	المحور الاول: ماهي الرقابة الادارية
10	1-1-1 مفهوم الرقابة الادارية
10	1-1-2اهمية الرقابة
11	1-1-3 اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة
11	1-1-4 انواع الرقابة الادارية
11	- الرقابة حسب المعايير
11	- الرقابة على اساس النتائج
11	- الرقابة حسب موقعها من الاداء
12	- الرقابة وفقا لمصادرها
12	- حسب الجهة التي تقوم بها
12	- حسب التقييم الرقابي

12	- الرقابة من حيث المستوى
13	1-1-5 مراحل و خطوات الرقابة الادارية
13	- تحديد المعايير
13	- قياس الاداء
13	- مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط
14	الخلاصة
15	المحور الثاني: الموارد البشرية
15	تمهيد
16	1-2-1 ماهي ادارة الموارد البشرية
16	1-2-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية
16	1-2-3 تعريف ادارة الموارد البشرية
18	1-2-4 اهمية ادارة الموارد البشرية
18	1-2-5 النشاطات (الوظائف) الاساسية لإدارة الموارد البشرية
18	- فهم البيئة و الايفاء بمتطلباتها
19	- التوصيف
19	- تقويم سلوك العاملين
19	- مكافئة الاداء
19	- التدريب و التطوير
19	- علاقات العمل
20	- مراقبة و تقييم بيئة العمل
20	1-2-6 اثر تخطيط لموارد البشرية على التسيير الفعال
21	خلاصة
22	المحور الثالث: تسيير المنشآت الرياضية
22	تمهيد
23	1-3-1 تعريف المنشأة الرياضية
23	1-3-2 اهمية المنشأة الرياضية
23	1-3-3 اهداف المنشأة الرياضية
24	1-3-4 ادارة المنشأة الرياضية

24	- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
24	- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
24	- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
25	1-3-5 أسس تخطيط المنشآت الرياضية
26	1-3-6 مكونات المنشأة الرياضية
29	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
30	تمهيد
31	1-2 الدراسات الجزائرية
31	1-1-2 الدراسة الاولى: بورزامة رابح
32	2-1-2 الدراسة الثانية: أحمد بن صالح الحربي
33	2-1-3 الدراسة الثالثة: أمراسي زهية
35	2-1-4 الدراسة الرابعة: دنبري لطفي
36	2-1-5 دراسة الخامسة : فايذة بوراس
37	2-2 الدراسات العربية
37	2-2-1 الدراسة الاولى: رانيا جاسر على ابو عوض
38	2-2-3 التعليق على الدراسات السابقة
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث	
الفصل الثالث : الطرق الاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية	
39	تمهيد
40	1-3 الدراسة الاستطلاعية
40	2-3 المنهج المتبع
40	3-3 متغيرات الدراسة
40	4-3 المجتمع
41	5-3 العينة

42	6-3 مجالات البحث
42	7-3 الاسس العلمية للأداة (سيكو مترية الاداة)
42	8-3 ادوات البحث
43	9-3 الوسائل الاحصائية المستعملة
44	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
46	تمهيد
47	1-4 عرض وتحليل النتائج
47	1-1-4 عرض وتحليل نتائج الاستبيان
72	2-4 مناقشة و مقارنة النتائج بالفرضيات
75	خلاصة
76	- الاستنتاج العام
77	- الخاتمة
78	- اقتراحات و الفروض المستقبلية
80	- المراجع
85	- الملاحق
	- ملحق 01 الخاص بالاستبيان
	- ملحق 02 الخاص بالتحكيم
	- ملحق 03 الخاص بتسهيل مهمة
	- ملحق 04 الخاص باختام و امضاءات المسيرين
86	Summary

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يمثل عينة البحث	41
02	يبين إجابة المسيرين على السؤال الاول من (م 01)	47
03	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني من (م 01)	48
04	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث من (م 01)	49
05	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع من (م 01)	50
06	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس من (م 01)	51
07	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس من (م 01)	52
08	يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع من (م 01)	53
09	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن من (م 01)	54
10	يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع من (م 02)	55
11	يبين إجابة المسيرين على السؤال العاشر من (م 02)	56
12	يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي عشر من (م 02)	57
13	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني عشر من (م 02)	58
14	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث عشر من (م 02)	59
15	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع عشر من (م 02)	60
16	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس عشر من (م 02)	61
17	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس عشر من (م 02)	62
18	يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع عشر من (م 02)	63
19	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن عشر من (م 02)	64
20	يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع عشر من (م 02)	65
21	يبين إجابة المسيرين على السؤال العشرون من (م 03)	66
22	يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي والعشرون من (م 03)	67
23	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني والعشرون من (م 03)	68
24	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث والعشرون من (م 03)	69
25	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع والعشرون من (م 03)	70
26	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس والعشرون من (م 03)	71
27	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس والعشرون من (م 03)	72
28	مقابلة و مناقشة النتائج بالفرضيات	74

قائمة الاشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يبين إجابة المسيرين على السؤال الأول من (م 01)	47
02	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني من (م 01)	48
03	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث من (م 01)	49
04	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع من (م 01)	50
05	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس من (م 01)	51
06	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس من (م 01)	52
07	يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع من (م 01)	53
08	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن من (م 01)	54
09	يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع من (م 02)	55
10	يبين إجابة المسيرين على السؤال العاشر من (م 02)	56
11	يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي عشر من (م 02)	57
12	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني عشر من (م 02)	58
13	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث عشر من (م 02)	59
14	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع عشر من (م 02)	60
15	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس عشر من (م 02)	61
16	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس عشر من (م 02)	62
17	يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع عشر من (م 02)	63
18	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن عشر من (م 02)	64
19	يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع عشر من (م 02)	65
20	يبين إجابة المسيرين على السؤال العشرون من (م 03)	66
21	يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي والعشرون من (م 03)	67
22	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني والعشرون من (م 03)	68
23	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث والعشرون من (م 03)	69
24	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع والعشرون من (م 03)	70
25	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس والعشرون من (م 03)	71
26	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس والعشرون من (م 03)	72

عنوان الدراسة : دور الرقابة الادارية في تطوير كفاءة و اداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

تحت اشراف الدكتور:

*برجم رضوان

من اعداد الطالبين :

*مخلوفي رياض

*بوجمعة بلال

الهدف الاساسي لهذا البحث هو التعرف على دور الرقابة الادارية في تطوير كفاءة و اداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، و التعرف على اهميتها و ايجاد العلاقة بين المتغيرين ، و كذلك ابراز اهمية الرقابة من خلال دورها المهم في تحديد كفاءة الموارد البشرية ، و رفع مستوى فعاليتها في أداء العمل و اتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة و إدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة ، و لتحديد ذلك اجريت الدراسة لصغر حجم المجتمع الاحصائي الاصيلي أخذناه كله من أجل إعطاء مصداقية لنتائجها، وبالتالي فإن عينة البحث تتكون من 30 فردا ، من اداري و مسير للمسابح النصف اولمبية للبويرة اي بنسبة 100% من المجتمع الاصيلي للبحث ، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتتماشيه مع موضوع دراستنا ، و قد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان ، حيث احتوى الاستبيان على 26 سؤال مقسمة على ثلاث محاور ، بعد ذلك انتقلنا الى المعالجة الاحصائية ، باستعمال برنامج (Excel) حيث قمنا بحساب قيمة (ك²) المحسوبة ومقارنتها مع قيمة (ك²) الجدولية وكذلك حساب النسبة المئوية وقد أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة والتكرارات المتوقعة وفي الأخير أسفرت نتائج الدراسة عن تحقق الفرضيات الجزئية الثلاث وهذا ما يعني تحقق الفرضية العامة بنسبة ، 100% وقد تم إثبات هدف الدراسة أي ابراز دور الرقابة الادارية في تطوير كفاءة و اداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، وتم التوصل إلى الأهداف التي سطرنا في بداية الدراسة التي تمحورت في معرفة دور الرقابة الادارية في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية ، و تحسين الكفاءة الادارية للعاملين ، اضافة الى تقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.

الكلمات الدالة: الرقابة الادارية. المنشآت الرياضية. الموارد البشرية. المسابح النصف اولمبية.



تشهد المؤسسات الرياضية الجزائرية اليوم توسعا و تقدما ملحوظا، و هي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها و تطويرها. و قد نجد هذه الجهود نجحت في بعض المؤسسات أين يبدو التغيير فيها أشد وضوحا حيث استفاقت من غفلتها و استطاعت أن تواكب التطور الحاصل في شتى المجالات، في حين يبقى الكثير منها يتخبط في مشاكل عديدة من نقص المردودية، اللامبالاة، الشكاوى، التغيب، الإضرابات و الصراعات و غيرها من مظاهر عدم رضا العمال مما يفرض على هذه المؤسسات تغيير أسلوب تسييرها و نظامها للوصول إلى الفعالية و تحقيق مستويات عالية من الأداء.

كل هذه الأهداف و غيرها تحتاج إلى عمليات و وظائف أساسية تتولى الإدارة تطبيقها و أهمها الرقابة كعملية أخيرة مكملة لعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه و التنسيق، ففي مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط و تكشف عن معوقات التنفيذ و الانحرافات عن الأهداف الموضوعة و قد يؤدي إلى تعديلها أو تغييرها ببدائل أخرى و بالنسبة للتنظيم و التوجيه فعن طريق المعلومات المتدفقة في النظام الرقابي يمكن تقدير نواحي الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل و التطوير حتى تتحقق الفاعلية للتنظيم إضافة إلى أن كيفية القيام بالرقابة تؤثر في كفاءة المشرف و مقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين، و إلى هنا تبرز أهمية الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال.

و الرقابة وظيفة تمارس على جميع المستويات و لها أساليبها و أدواتها الوصفية و الكمية و التي يستطيع المشرف من خلالها أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف و الأعمال طبقا لما هو مخطط لها و إذا كان هناك خطأ ما فيجب تصحيحه في الوقت المناسب، و لذا فلا تعني الرقابة التنظيمية تصحيح الأخطاء و إنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة و الفعالية في العمل. و طبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير معينة و محددة ليتم مقارنة النتائج بها، غالبا ما تكون هذه المعايير على شكل خطة توضع لبلوغ أهداف معينة، و تكون الأهداف المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها، فجوهر العملية الرقابية يكمن في قياس الأداء و تصحيحه للتأكد من مطابقته للخطة المرسومة و الرقابة عملية شاملة بمعنى أنها تنصب على جميع العناصر الموجودة في المؤسسة و أهمها الأفراد و المواد و كيفية أداء العمل و الآلات و الأموال.

و من هنا فإن الرقابة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية و رفع مستوى فعاليتها في أداء العمل و اتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة و إدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة فقد تظهر مشكلات أثناء عمليات التنفيذ و قد تحدث أخطاء و انحرافات في الأعمال المنجزة تعطل من لانجاز المطلوب و قد تتكرر نفس المشكل فكيف تتخذ التصحيحات اللازمة و كيف يتم علاجها و تقاديبها مستقبلا.

و عليه جاءت الدراسة الحالية - الرقابة الادارية و دورها في تطوير كفاءة أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية - تحاول معرفة مساهمة الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء من خلال ربط ما هو نظري بما هو تطبيقي

حيث أجريت الدراسة بمساح ولاية البويرة و قد تضمنت هذه الدراسة بايين :الباب الأول يعد إطارا نظريا للدراسة، و
الباب الثاني الجانب الميداني لها .

مدخل عام

التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً في جميع مجالات الحياة الإنسانية ، فأصبح العالم يتسم بالمنافسة الشديدة في المنظمات و الأعمال على الأسواق المحلية و الدولية ، هذه المنافسة في الاتجاهات السائدة نحو العولمة لإشباع حاجات الفرد من سلع و خدمات و لكي تبلغ أعمال منظمات مستوى المكانة المتقدمة لإشباع هذه الحاجات فإنها تصطدم بندرة الموارد المتاحة و من ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهدف.

و ينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنظم لتحديد معايير الأداء وفقاً للأهداف التي خططتها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ماذا كانت هناك أي انحرافات واستبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد منظمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها وبتركيز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية إنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الرقابة الإدارية وخاصة الإدارة الرياضية هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطة الموضوعية و هي التحقق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً لتلك الخطط والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطار في المنشآت الرياضية بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

ارتبطت الرقابة الإدارية بعنصر الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الجودة وتقييم الأفراد لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف فيعتبر الأداء من أهم الميزات الأساسية كذلك في أي مؤسسة فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وكذا تحقيق الأهداف المسطرة في المنشآت الرياضية إن التغييرات التي طرأت على وظيفة الدولة في عصرنا الراهن جعلت الرقابة تمتد إلى سائر المجالات الاقتصادية والقضائية والإدارية والسياسية وهذه أشكال وأنواع تعتمد على مجموعة من الوسائل للإشراف وغيرها .ولذلك فإن الرقابة الإدارية على الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ونظراً لأهميتها في وسط المؤسسات الجزائرية يجب أن تحظى بقدر من العناية و الاهتمام نظراً لارتباطها بالعديد من العمليات خاصة الأداء وتقييمه كعملية و الإشراف على مدى سير العمل داخل المؤسسة.

ومن خلال الاطلاع على الوضع القائم بالمنشأة الرياضية لولاية البويرة، وبغية التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية قام الباحثان بطرح التساؤل التالي:

- هل للرقابة الإدارية دور في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟

- التساؤل العام:

- هل الرقابة الإدارية لها دور في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟

- التساؤلات الفرعية:

- هل الرقابة الإدارية دور في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية؟

- هل الرقابة الإدارية دور في تحسين الكفاءة الإدارية للعاملين في المنشآت الرياضية؟

- هل الرقابة الإدارية تساهم في تقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية؟

2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

- الرقابة الادارية لها دور في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية.

الفرضيات الجزئية:

- الرقابة الادارية لها دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.
- الرقابة الادارية لها دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية.
- الرقابة الادارية تساهم في تقييم نجاح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

• أسباب ذاتية:

إن من دوافع المضي في أي بحث أو دراسة هي إشباع الغريزة الانسانية التي تبحث دائما عن حقائق الأمور، ولعل من أحد أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الإحساس بالمشكلة أو الموضوع وارتباطه المباشر بالتخصص وورغبتنا منا في وضع الاسقاطات المتعلقة بالإدارة على المنشآت الرياضية، وباعتبار الموارد البشرية سر نجاح المؤسسات في القطاعات الأخرى ارتأينا إلى تسليط ضوء الدراسة على الرقابة الادارية للموارد البشرية للوقوف على المشاكل التي تعانيها داخل المنشآت الرياضية.

• أسباب موضوعية:

نظرا للقيمة المتميزة والأهمية الاستراتيجية التي تكتسيها الموارد البشرية سواء ضمن موارد المنشآت الرياضية أو غيرها، بالإضافة إلى أنها مصدر الأداء المتميز والجودة العالية الأمر الذي شجعنا على الاهتمام بالبحث في مجال الرقابة الادارية في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

- من الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي الحالة السيئة التي تعيشها المنشآت الرياضية بصفة عامة والرقابة إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية بصفة خاصة.

و ذلك راجع إلى افتقارها الى المناهج العلمية والعملية من التخطيط والتسيير وانتهاجها لطريقة التسيير السطحية والعشوائية في ظل توفر القوانين والتعليمات في خصوص هذا المجال.

- ضعف الاهتمام بالرقابة الادارية وتنمية الكفاءات في المنشآت الرياضية في الدول النامية ومنها الجزائر.

- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية الرقابة الادارية في المنشآت الرياضية خاصة الجزائرية.

- تنامي اتجاه فكري عالمي حديث يرجع سبب تميز المنشآت الرياضية بمختلفة أنواعها إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها، الأمر الذي مازال يشجع الباحثين على دراسة مختلف الوظائف والأنشطة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية، مع تأكيد هذا الاتجاه على أهمية الرقابة الادارية في معالجة ودراسة إشكاليات تسيير الموارد البشرية والحصول على الكمية والنوعية اللازمة منها لنجاح المنشآت الرياضية.

4- أهمية البحث :

اصبحت مراجعة ادارة الموارد البشرية اداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسة , باعتبار المورد البشري الركيزة و الميزة الاولى للتفوق , و بالتالي اصبحت المراجعة من الاهداف الاساسية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها , كما ان مراجعة ادارة الموارد البشرية اداة رقابية لا يمكن الاستغناء عنها بحيث تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات واللوائح الموضوعة بالتالي تساعد على تحسين الاداء.

5- أهداف البحث:

لا يخلو أي عمل قيم من هدف يوجه القائم له، وأي سلوك غير هادف يعد بمثابة ضرب من الضياع، كذلك فالطالب الباحث الذي يقدم على إنجاز بحث في هذا المستوى يكون قد حدد جملة من الأهداف، التي تعتبر بمثابة ضوابط توجه عمله حتى النهاية.

والهدف الرئيسي من هذا البحث هو في التعرف إذا ما كان دور الرقابة الادارية يحسن في كفاءة وأداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية كما يهدف الى:

- معرفة إذا ما كانت الرقابة الادارية لها دور في تحسين كفاءة الموارد البشرية.
- معرفة إذا ما كانت الرقابة على الموارد البشرية يلبي الاحتياجات النوعية داخل المنشأة الرياضية.
- معرفة إذا ما كانت توجد عملية تنبؤ للموارد البشرية كما ونوعا داخل المنشأة الرياضية.
- الكشف على واقع ممارسة الرقابة على الموارد البشرية في المنشآت الرياضية لولاية البويرة.

6- تحديد المصطلحات و المفاهيم:**• الرقابة:****• تعريفا نظريا:**

- وظيفة من وظائف الادارة تعني بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له .
- الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح.
- الرقابة "يمكن اعتبارها ذلك الجزء من وظيفة المدير، التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه، والاتخاذ الإجرائي اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنتين. (قلاتي، 1999 ، ص205)

• تعريف اجرائيا :

- لم يحظى مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها:
- **تعريف هنري فايول:** هي أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف و الأخطاء ومن ثم العمل

على علاجها ومنع تكرارها، كما يؤكد على أن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالاً أو أشياء أو مواقف .
(كتانة، 2007 ، ص133) .

- **تعريف أمين عبد العزيز:** هي وظيفة إدارية تعني عملية قياس مدى التقدم نحو الأداء المخطط مع تصحيح الانحرافات والأخطاء إن وجدت، وذلك للتأكد من أن الأداء يسير وفق الأهداف المرسومة (حسين، 2001 ، ص139).
- **المجذوب:** عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقرب وقت ممكن.
(المجذوب، 2005 ، ص265) .

● الرقابة الإدارية:

● تعريفاً نظرياً:

- هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف. فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات ولإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات.
(عشماوي ، 2000 م ، ص 287)

- الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة ما يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة. و الرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه، لأنها من وظائفها. فهي إذن الامتثال لنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها. وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.
(فوزي (1991 م). ص 24)

● تعريفاً إجرائياً :

- ما يتوصل إليه الباحث من نتائج وفقاً لاستجابات افراد عينة الدراسة لأداة الدراسة المتعلقة بموضوع الرقابة الادارية .

● المنشأة الرياضية:

● تعريفاً نظرياً:

- هي الأماكن المجهزة بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً .
(خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، صفحة 30).

- إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل، وبين الوظائف التي توجد في المنظمة (محمد إسماعيل بلال، 2004، صفحة 41) .

- إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم، بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجيتها المحددة. (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007، صفحة 20)

- إدارة الموارد البشرية هي عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (فصيل حسونة، 2008، صفحة 6)

● تعريفا اجرائيا:

- وهي عبارة عن تجهيزات بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاط الرياضي، وتعتبر إحدى الأساسيات لتعيين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بالمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل.

● الاداء:

● تعريفا نظريا :

- لقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم منها:

- عرف الأداء بأنه (Andrew) تفاعل لسلوك الموظف، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدرته.

- كما عرف " هاينز " الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

- و يرى " سليمان " أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة. (ناصر محمد ابراهيم السكران، 2004 ، ص53/54)

- من هذه التعاريف تبين أن التعريف الأول يرى أن الأداء عبارة عن سلوك، بينما التعريف الثاني يرى بأن حصيللة الجهد المبذول، أما التعريف الثالث فيرى بأن الأداء عبارة عن القدرة على الانجاز. فهذه التعاريف تركز على أن الأداء يكمن في السلوكيات الصادرة عن الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم.

● تعريفا اجرائيا:

- هو حصيللة الجهد الذي يبذله العامل داخل المنظمة لتحقيق هدف معين.

● الكفاءة :

● تعريفا نظريا :

- ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور " :كافأه على الشيء مكافأة وكفاء جازاه .والكفيء النظير والكفاءة للعمل القدرة عليه وحسن التصرف فيه، وهي كلمة مؤلدة .ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني (compétence) وقد ظهر سنة (1968م) في اللغات الأوربية بمعان مختلفة.

● تعريفا اجرائيا:

- مجموعة من التصرفات الاجتماعية , الوجدانية، و من المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية الحركية التي تمكّن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمّة أو عمل معقّد على أكمل وجه.

- هي الاستجابة التي تدمج، وتسخر مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف المستعملة بفعالية في وضعيات مشكلة، وظروف متنوّعة لم يسبق للمتعلّم أن مارسها.

- مجموعة من المعارف ومن القدرات الدائمة ومن المهارات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وجيهة وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال.

(مرجع سابق ناصر محمد ابراهيم السكران، 2004 ، ص53/54)

• الموارد البشرية:

• تعريفا نظريا :

ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال :

- نيود وسيلتر حيث أنهما وجها اهتمامهما إلى دراسة فعالية المورد البشري في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.
 - يعرف المورد البشري على أنه " هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. فالمورد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة، والمتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يحتل هذا المنصب.
- كما يعرف:

- علي السلمي الموارد البشرية أنها :تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع. في حين يعرفها
 - محمد فتحي بأنها :عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وتظم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين. وتعرف أيضا بأنها "مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة". (محمد إسماعيل بلال، 2004 ص 10)
- ### • تعريفا اجرائيا:

- يقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية وكفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

ومما سبق يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

هناك كم هائل من التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية لذلك سوف نحاول تقديم بعض هذه التعاريف على النحو التالي:

- **التعريف الأول:**تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية".

- **التعريف الثاني:** في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة. كما تعرف كذلك " بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين. (رائد محمد أسطري 2010 ص 10)

الجانب النظري

الفصل الأول

الخلفية النظرية للدراسة

المحور الاول: الرقابة الادارية.

تمهيد :

إن الاختبار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج ولا يمكن تحقيق أي شيء بالمرّة الا ببذل الجهود التي تأتي بالنتائج وتطبيق هذا الاختبار الحقيقي على أي مدير يستلزم بالضرورة وجود معيار يمكن بواسطته تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا استدعى الأمر وإذا كانت الوظائف الجوهرية الأخرى للإدارة أي التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه قد انجزت بطريقة تتميز بالكمال ، فلا شك أن الحاجة للرقابة تكون محدودة للغاية، ولكن مثل هذا الاداء من النادر جدا حدوثه ولذا فمن المعتاد ان نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة وما يترتب عنها من انحرافات عن بعض الأهداف المنشودة . فقد يتضح أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه المرونة والتشكيل الغير السليم والتوجيه تعوزه الفعالية ومثل هذه الأسباب تجعل وظيفة الرقابة ضرورة من الضروريات.

- ماهية الرقابة الإدارية :

1-1-1 مفهوم الرقابة الإدارية :

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري و بذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه العملية :

✓ تمثل إحدى الوظائف الإدارية و هي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم و مقارنته بالنشاط الإداري المخطط و من ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

(عشاوي ، 2000 م ، ص 287)

✓ يقول " كامل المغربي " كثيرا ما تقارن الرقابة الإدارية بأداة التيرموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة المطلوبة فإن كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم التيرموستات بفضل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب و يمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة و ذلك من جراء قياس النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب.

✓ و يعرفها هنري فايول (Fayol Henry) بأنها : هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له.

✓ و يعرف (محمد عليش) وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعة و الأوامر و التعليمات الموجهة و خلافه مما سبق ذكره و إنما تنفذ بدقة و عناية ، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما توقعه الإدارة و تصبو إليه.

✓ و قد عرف مور (moor) الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

(معن محمود عياصرة وآخرون 2008، ص 71، 72)

1-1-2 أهمية الرقابة :

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية و كفاءة ذلك لتفادي الوقوع في الخطأ و العمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول لذلك تبرز لنا أهميتها من خلال ما يلي :

ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ،لأن لكل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية للأنشطة و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب

تنفيذها . ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة . إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين . إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها و التغلب عليها . إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد و بالتالي فإن نظم الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها . (الحري، أحمد (2003 م)

1-1-3 أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة:

إن البيئة المعاصرة للمنظمات الشديدة من التعقيد وهذا الأمر يتحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع البيئة و الرقابة تمثل التجاوب . حماية الصالح العام وهي محور الرقابة توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام يحتمل أن يكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء . وهكذا تكون للرقابة الإدارية الدور البارز في المهمة وضرورة لمنعها حدوث الأخطاء و التأكد من حسن سير العمل و تشجيع النجاح الإداري. (مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم 2002، ص368، 369).

1-1-4 أنواع الرقابة الإدارية : هناك عديدة للرقابة تبرز فيما يلي:

✓ الرقابة حسب المعايير :

و تتضمن رقابة على أساس الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة و مطابقتها بمجموعة القوانين و القواعد و الضوابط و الطرق الإجراءات ، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة من العاملين فيها .

✓ الرقابة على أساس النتائج :

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع و يقوم التصرفات و النشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة.

✓ الرقابة حسب موقعها من الأداء وتتمثل في الآتي :

- الرقابة السابقة :

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية و تهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين و التعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات.

(ربحي مصطفى عليان ص 196)

- الرقابة اللاحقة :

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات و قرارات و إجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا .

✓ الرقابة وفقا لمصادرها وتشمل الاتي:

- الرقابة الداخلية :

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات و العمليات التي تؤديها و التي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة . (مرجع سابق)

- الرقابة الخارجية :

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

✓ حسب الجهة التي تقوم بها و تشمل:

- الرقابة المفاجئة.

- الرقابة الدورية.

- الرقابة المستمرة.

✓ حسب التنظيم الرقابي و تشمل الاتي:

- الرقابة البيروقراطية.

- الرقابة غير البيروقراطية.

- الرقابة الاستراتيجية.

✓ الرقابة من حيث المستوى وهي:

- الرقابة على مستوى الفرد .

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية.

- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل .

(عبد الباري إبراهيم الدرعة 2003، ص 62)

1-1-5 مراحل و خطوات الرقابة الإدارية:

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية :

✓ تحديد المعايير (Etabeshing standards)

هو المعيار رقم 1 أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أيا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع:

- المعايير الإدارية:

تتضمن عدة أشياء كالتقارير و اللوائح و تقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية و نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

- المعايير التقنية :

يحدد ماهية و كيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج و العمليات و المواد و الآلات و معدات السلامة و الموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية و خارجية.

✓ قياس الاداء (Measuring perfomance)

و هنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير و قد يكون القياس شاملا أو بالعينة.

✓ مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط: (Comparing perfomance against standards)

تتضمن المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى :

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات).

- أن يكون الأداء جيدا و يفوق المعيار (الانحراف موجب).

- أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي).

(عبدالعزیز بن سعد ، (2006 م) ص 3،11،15)

(الغيث، سعود (2000 م)

الخلاصة :

في الأخير نستنتج ان الرقابة الادارية هي وظيفة من وظائف الإدارة تقيس وتصحح أداء المرؤوسين لغرض التأكد بأن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، إذا فهي الوضعية تمكن كل مدير من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال من التأكد ان ما تم مطابق لما يريد إتمامه أو كما يقول هنري فايول تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء ، الأشياء ، والناس ، والأفعال.

المحور الثاني: الموارد البشرية

تمهيد :

عرفت إدارة الموارد البشرية عدة مراحل في تطورها الحديث فهي نتيجة عدة تطورات تاريخية متواصلة و التي ترجع بدايتها إلى الثورة الصناعية ، فكانت الحاجة الماسة إلى البحث عن السبل و الطرق لتسيير و إدارة المورد البشري في المنشأ هذا ما جعل الباحثين ينشئون إدارة متخصصة في تسيير شؤون الموارد البشرية وفق أسس علمية تضمن حق العامل و الذي يساهم بدوره في رفع الروح المعنوية و التحفيز في الزيادة و القدرة الإنتاجية .

إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها. تعتبر الموارد البشرية موردا و استثمارا بالنسبة إلى المنظمة، و لكي تستطيع استخدام و استغلال و تنمية هذا الاستثمار فعليها تسييره، بمعنى أنه يتطلب تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج . إن الموارد البشرية كما سبق القول يجب تخطيطها و تنظيمها و تقييمها، بمعنى أنه يجب تسييرها و قد تعني الموارد البشرية جميع سكان الدولة المدنيين منهم و العسكريين.

(د، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ص21)

1-2-1 ماهية إدارة الموارد البشرية:

إن أهمية مفهوم إدارة الموارد البشرية في الحياة العملية جعلها تحضي باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين الممارسين و المهتمين بقضية العنصر البشري في المؤسسة ، حيث أطلق على وظيفة الموارد البشرية مجموعة من الإصلاحات من بينها إدارة الأفراد ، إدارة شؤون العاملين، إدارة القوى العاملة ، تمييز الموارد البشرية حيث أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية في الدول المتقدمة إلى الانتقال من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية.

1-2-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد حضي مفهوم مصطلح إدارة الموارد البشرية ، قسط كبير لدى المفكرين و الباحثين في التطرق إلى مفهوم ومعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو المرفق العام، فكانت النظرة مختلفة ومتباينة بين المفكرين ولكل أرائه من حيث، المفهوم و الأهمية في تسيير المرفق العام فقد كان الهدف من وراء تناولنا لهذا المبحث تبين وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية من جهة .
(د، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ص21)

1-2-3 تعريف إدارة الموارد البشرية:

في تناولنا لمفهوم إدارة الموارد البشرية نجد هناك اختلاف في وجهات النظر ، في تحديد معنى موحد بين وجهتي نظر مختلفتين التقليدية و الحديثة ، يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت ، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية و من أمثلتها حفظ معلومات عن العمال، في ملفات و سجلات معينة متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين، مثل ضبط أوقات الحضور الانصراف والإجازات الترقية و صرف مرتباتهم ، و يبدو إن إدارة الموارد البشرية لم تحض باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون إن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة اما أصحاب الاتجاه الحديث ، يرون إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وخاصة المؤسسات الاقتصادية ، الذي أصبح علم و اكتسب مقعد لا يستهان به بين العلوم ، حيث أصبح يدرس في الجامعات و المعاهد وأخذ تخصص دائم نظرا لما يطلبه التطور الاقتصادي ،الذي شهده العالم في العصر الحديث إذ يعتمد على العنصر البشري الكفاء، فهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و المالية ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، و قد عرض بعض الكتاب المهتمين بإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحا فعرّفها :
(د، محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، ص.81)

- ✓ (فرانش): بأنها عملية اختبار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.
- ✓ كما يعرفها (سيكالا): بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة الاختبار و التعيين و تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات العلاقات الصناعية و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحة للعاملين و بحوث الأفراد.
- ✓ كما يعرفها (مارتن): إدارة الموارد البشرية بأنها الجانب من الإدارة ، الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة ، في كفاءة التنظيم وهي تشمل على وضائف التالية :
- تحليل التنظيم.
- تخطيط القوى العاملة.
- التكوين و التنمية.
- مكافأة و تعويض الموارد البشرية.
- تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية.
- المعلومات و السجلات الخاصة بالموارد البشرية.
- ✓ ويعرفها (كلي كاو): بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تخص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك:
- تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة.
- البحث عنها ثم تشغيلها و تدريبها و تعويضها.
- الاستغناء عنها.
- ✓ كما يرى (اليبو): أن إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و محافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ ويعرف (ج سميث): "إدارة موارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة و أيضا توصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد". (د، إبراهيم القمري، الأفراد و السلوك التنظيمي، ص48)
- ✓ هذا بالإضافة إلى تعريفات الكاتب و ما عرفه (محمد ماهر عليش) بقوله إن إدارة الأفراد هي الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع ، فهي تهتم اهتمام اكبر بالوظائف التي تقوم بأداء هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسطى و مستوى الإدارات العليا.

✓ أما (إبراهيم القمري يرى): أن تسيير الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن مصادر القوى البشرية و تعيينها وتكوينها و تتميتها و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل الجهد داخل المنظمات ."

✓ كما يعرف (خميس السيد إسماعيل): تسيير الموارد البشرية وظيفة من التنظيم تشمل أساسا على الاكتساب، الاحتفاظ و التهيئة الخاصة بالموارد البشرية داخل التندم و يحتوي على نشاطات مثل : التخطيط ، التوظيف، الاختيار، و التكوين ، التأجير تقييم الموارد البشرية . (د، خميس السيد إسماعيل، إدارة العامة و التنظيم الإداري، ص10)

1-2-4 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأ المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول و الأهم في التنمية الاقتصادية حيث أن إدارة المورد البشري تستثمر في أهم الموارد و أكرمها و لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة و هي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك و من ما توفره إدارة الموارد البشرية تتميز و تدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم و قوانين و إجراءات و عناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون توجهنا إلى الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية. من أهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور إدارة الموارد البشرية نذكر:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري و هم الأفراد و الاهتمام بهم.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية لذلك كبر حجم المنظمة و نموها وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
- تختار الأفراد المناسبة لشغل الوظائف.

1-2-5 النشاطات (الوظائف) الأساسية لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تتمثل في:

✓ فهم البيئة والايفاء بمتطلباتها :

يتطلب هذا النشاط انجاز الوظائف التالية :

- التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والطويل (تخطيط الموارد البشرية).
- استحداث برامج ادارة المسار الوظيفي .
- تحليل الوظائف .

- تصميم الوظائف في المنظمة .
- تحديد كم ونوع الأفراد المطلوبين للعمل في المنظمة .

✓ التوظيف :

- وتتضمن استقطاب المرشحين ومن ثم الاختيار والتعيين .

✓ تقويم سلوك العاملين:

وتتضمن :

- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك و الأداء.
- تحديد مستويات الأداء الفعلية.
- تقويم الأداء.

✓ مكافئة الاداء :

وتتضمن :

- المكافئة المباشرة.
- المكافئة المعتمدة على الأداء .
- المكافئة غير المباشرة .

✓ التدريب و التطوير:

وتتضمن :

- تحديد وتصميم برامج التدريب والتطوير .
- تطوير وتنفيذ الاجراءات الادارية .

✓ علاقات العمل:

وتتضمن :

- احترام حقوق العاملين.
- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين.
- حل النزاعات.

✓ مراقبة وتقييم بيئة العمل :

تستهدف هذه الوظيفة مراقبة وتقييم بيئة العمل في جانبها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة أولاً، ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً. (د، محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، ص81)

1-2-6 أثر تخطيط الموارد البشرية على التسيير الفعال:

إن تخطيط الموارد البشرية من أبرز مهامه القيام بتدابير الاحتياجات الجيدة من الأفراد وخصائصهم ومؤهلاتهم والتدريب اللازم من أجل الهدف أو الغاية المراد تحقيقها بكم معين ومواصفات محددة وفي وقت معين وتطوير الجودة والفاعلية وزيادتها بكفاءة يعني رفع مستوى كفاءة مرد ودية المؤسسة وبالتالي تحقيق الهدف المطلوب إذن تخطيط الموارد البشرية له أثر كبير وايجابي على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها وبالتالي على حسن التسيير والأداء لهذه المؤسسة وذلك عن طريق:

- تخفيض التكلفة غير ضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة في مرد ودية العمل في الأيام العادية.
- استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التقييم الجيد للعمل.
- الحد من تكلفة دوران على الأفراد من خلال ممارسة علاقات مهنية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.
- تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت الناجمة من الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمتهم بالنسبة للمؤسسة.
- تقليل التكلفة المرتفعة للتسيير من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل وشروط العمل السيئة والتي تقود إلى الأخطاء.
- تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم لتجنب الزيادة التي لا حاجة للمؤسسة لها.
- تشجيع الأفراد على إبداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة و انخفاض التكاليف.
- تقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار ويناظ ذلك حسب:
- تحمل الأفراد للمسؤولية.
- الكفاءة.
- الخبرة.
- الحكمة (الرجل المناسب في المكان المناسب).

(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 26، السنة 1995، ص 27)

خلاصة :

إن ما يمكن أن نخلص إليه من خلال هذا المبحث، إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءة وقدرات و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل و تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها ، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة ، من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختبار و التدريب و الحوافز و التقييم ، وكل ما له صلة بالعنصر البشري، كما كان للتخطيط أهمية بالغة في المؤسسة فهو عمود إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بالدراسة المستقبلية للمنظمة ، ويمكن عن طريق التخطيط التنبؤ و لو نسبيا بمختلف النتائج و الحوادث الممكنة سلبية كانت إيجابية ، كما نشير إلى أن من أهم الركائز التي يقوم عليها التخطيط و هو التكوين ، المتمثل في البحث عن العنصر البشري الكفاء القادر عن الاستيعاب و المتقبل لسقل المعلومات الجديدة و المسايرة للحدثة و خاصة مع بروز عصر العولمة و اقتصاد السوق ، على هذا الأساس كانت الدراسة في المبحث الثاني و الثالث تتمحور عن التكوين ومخططة المتبع في تسيير الموارد البشرية وأثره على المرفق العام .

المحور الثالث: تسيير المنشآت الرياضية

تمهيد:

تعد المنشآت من الملاعب والساحات والمرافق الرياضية من جهة، والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي . كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني و الرياضي، فهي تضيف إلي النشاط عناصر التشويق والسرور، وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير واتخاذ للقرارات.

1-3-1 تعريف المنشأة الرياضية:

هي لفظ يطلق على أي مساحة أو فراغ من الأرض المستوية الخالية من الموانع، ذات أبعاد محددة تمارس عليها أنشطة رياضية مختلفة وتقام عليها المباريات والمنافسات ويكون لها شكل هندسي محدود ولها مواصفات عند إنشائها أو تخطيطها.

(ابراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، 2001، ص54)

1-3-2 أهمية المنشآت الرياضية:

- أصبحت وسيلة هامة من وسائل شغل أوقات الفراغ (الوقت الحر).
- العمل على رفع مستوى اللياقة البدنية للممارسين للأنشطة الرياضية المختلفة بها.
- نشر الوعي الرياضي على أساس من الخلق الكريم بين الممارسين للأنشطة الرياضية.
- الإلمام للطريقة الصحيحة لإنشاء وإقامة الملاعب الرياضية برفع مستوى الأداء ويقلل من الاصابات للممارسي

(ابراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، 2001، ص54)

1-3-3 أهداف المنشآت الرياضية:

لقد أصبح النشاط البدني الرياضي واقعا اجتماعيا، سياسيا، اقتصاديا، لذا فقد أولت السياسة الرياضية الجزائرية أهمية كبرى في إنجاز المنشآت والميادين وفق الرياضة، لجلب العديد من الشباب الذي يمثل الركيزة الأساسية لقيام الدولة إلى ممارسة أنواع مختلفة من الأنشطة، وتكف هذه المنشآت بالقيام بالمهام التالية:

- إعداد وتجهيز الفرق الرياضية والمنتخبات الوطنية.
- تنظيم الدورات والبطولات سواء الوطنية أو الدولية.
- استثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراتهم لصقلها وتطويرها.
- القيام باتصالات مع المجموعات الرياضية سواء كانت مدنية أو عسكرية.
- ✓ ويستفاد من هذه المنشآت في:
 - احتضان المباريات والمنافسات الرياضية المحلية.
 - استعمالها لتدريبات وتحضير الفرق الوطنية.
 - تعلم التربية البدنية والرياضية لفائدة المؤسسات الجامعية، التي لا تتوفر على منشآت رياضية.
 - الممارسة الرياضية التي تدخل في ايطار مدرسي، جهوي، أو عسكري.
 - احتضان أيام تكوينية وندوات يقوم بإدارتها مختصين من الإطارات والمدربين وحتى اللاعبين لتطوير الحركة الرياضية.

(المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397).

1-3-4 إدارة المنشآت الرياضية:

✓ 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 ما يلي:
- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار. (د: حنفي إبراهيم القاهرة 1999 ص 153).
 - يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
 - على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
 - يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

✓ الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية :

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيراً في المستقبل.
 - الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيراً على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
 - يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
 - إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.
- (مفتي إبراهيم حماد: ، ص 154)

✓ الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم .
- تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة، ..إلخ).
- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته واستهلاكاته، ذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات وإدارة المبنى.
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال و التجديد.

1-3-5 أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

(إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: 2000 ص18).

أولاً: اختيار الموقع: يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعى في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفصل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (4 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

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

ثالثاً: التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- إن تكون وحدات نزع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.

(بوداود عبد اليمين: المسيلة 200ت6).

رابعاً: عزل العوامل غير المرغوب فيها:

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلى الهدوء وإتباع نظام خاص مثل: رياضة السلاح، بناء الأجسام صالات مسابقات الشطرنج... الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .
- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك.
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفى لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل : كاميرات ، التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية... الخ. حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة.
- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار.

خامساً: عوامل السلامة والأمان للملاعب:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات.
- تراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلى دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج.
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنابير وخرطوم المياه وأدوات النظافة... الخ (د. حسن أحمد الشافعي: 2004، ص: 20، 21).

سادساً: الصحة العامة:

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى.
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل: زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا يتعرض اللاعبون للأضرار.
- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات.

1-3-6 مكونات المنشأة الرياضية:

✓ الاستاد الأولمبي:

وهو من المنشآت الرئيسية الهامة الموجودة في الدورات الأولمبية وتقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية: كرة القدم ألعاب القوى الخفيفة، السباق على المسطحة، سباق الموانع الصناعية المنتظمة، سباق الموانع الصناعية المختلطة، المشي، القفز، الرمي، المسابقات المركبة والإستاد ينقسم إلى قسمين أرض الملعب والمنشأة الرياضي المحيط بأرض الملعب.

- ✓ أرضية الملعب: وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية و به المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات والألعاب الرياضية مثل : كرة القدم وهو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية.
- ✓ المنشأ الرياضي: وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلى:
- عناصر وخدمات الجمهور: انتظار السيارات، قطع التذاكر، مداخل ومخارج المدرجات.
 - عناصر وخدمات اللاعبين: حجرات لتبديل الملابس، دورات المياه، صالة التدريب والتسخين قبل اللعب، قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب.
 - عناصر وخدمات الحكام: حجرات لتبديل الملابس، دورات المياه وتكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم.
 - عناصر وخدمات كبار الزوار وضيوف الشرف: عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج ويكون مفصولا عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج ومتصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز.
 - عناصر وخدمات الصحفيين: دائما تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثره من ضوضاء الجمهور.
- (د. إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، ص:29، 31، 30)
- ✓ المدرجات: وهي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب وطريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة ويوضح طريقة توزيع المقاعد ومقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور.
- وتأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعلنا لرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100 م.
- ✓ حجرات تبديل ملابس الرياضيين: وهي تتكون من قسمين:
- القسم الأول: وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة ويتكون من كبائن خاصة لكل لاعب، بها دش ودورة مياه خاص لعدم احتكاك اللاعبين الأولمبيين لبعضهم البعض.
 - القسم الثاني: وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلي قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفريقين ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية ودورات المياه الجماعية.
- ✓ حجرات تبديل ملابس الحكام:
- وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم.

✓ حجرات الصحفيين :

وتكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة والمحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرجات وتعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلمي والمدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية المريحة الطبيعية للمتفرج.

✓ صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف:

تكون دائما ذات مداخل منفصلة وكذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور وهي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب وتتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها من دورات مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلي المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة.

خلاصة :

إن الحاجة إلي المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي، وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات. إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.



الفصل الثاني

الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد

تعتبر الدراسات المرتبطة بالبحث هامة في البحث العلمي نظرا لكون العلم تعاوني ، فقمنا بالبحث والتقصي عن المواضيع التي لها علاقة بموضوع بحثنا وقد وحدنا المواضيع التي لها صلة بدراستها في بعض النقاط والمجالات.

2-1 الدراسات الجزائرية:

- 2-1-1-1 الدراسة الاولى: رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر-3، 2010/2011.
- ✓ **بغنوان:** عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، دراسة حالة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط، الجزائر.
- ✓ **إعداد الطالب:** بورزامة رابح.
- ✓ **تحت إشراف الأستاذ:** عكي محمد أكلي.
- ✓ **مشكلة البحث:** إلى أي مدى يمكن أن تنعكس سياسات التسيير الإداري للموارد البشرية على مستقبل الهيئات الرياضية في ظل العولمة ونظام الاقتصاد الحر؟
- ✓ **الفرضيات:**
- ✓ **الفرضية العامة:** الاهتمام والعناية بالموارد البشرية كعنصر فعال ومهم في الهيئات الرياضية وتسييره وفق النظريات الحديثة ينعكس إيجابا على مردودها ويحقق لها كفاءة عالية، وهذا تماشيا مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي تفرضها العولمة ونظام الاقتصاد الحر.
- ✓ **الفرضيات الجزئية:**
- ✓ إن للاهتمام بعامل الاجور والرواتب للموارد البشرية دور فعال ومهم في تحقيق ازدهار عال للهيئات الرياضية في ظل عالم تحكمه العولمة والاقتصاد الحر.
- ✓ لانتهاج سياسة الحوافز كالترقية للموارد البشرية في الهيئات الرياضية يحقق نتائج جيدة و يجعلها تتماشى و نظام العولمة والاقتصاد الحر.
- ✓ لاستقرار أجواء العمل بالهيئات الرياضية يحقق لها نتائج جيدة و يجعلها تتماشى و نظام العولمة والاقتصاد الحر.
- ✓ الموارد البشرية عامل وعنصر ضروري وفعال لاستمرار و بقاء وازدهار الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر.
- ✓ لعامل الاتصال دور فعال في التسيير الجيد للموارد البشرية وبالتالي انعكاس إيجابي على تحقيق كفاءة ونتائج إجابيه للهيئات الرياضية في ظل عالم العولمة والاقتصاد الحر.
- ✓ للاختيار المحكم للقادة الإداريين الذين يشرفون على عملية تسيير الموارد البشرية انعكاس إيجابي على تحقيق كفاءة ونتائج إجابيه للهيئات الرياضية و هذا تماشيا مع نظام العولمة والاقتصاد الحر.
- ✓ ضرورة السهر على التطبيق الجيد لسياسات تسيير الموارد البشرية من رقابة وإشراف على وظائفهم لضمان كفاءتهم ومن ثم ازدهار و رقي للهيئات الرياضية في ظل عالم العولمة والاقتصاد الحر.

✓ أهداف البحث:

الاهداف التي تكون على مستوى الهيئة الرياضية هي أن الهدف الاساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع الهيئات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أو خاصة هو تزويد الهيئة الرياضية بموارد بشرية فعالة و تطوير الافراد .

✓ المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

✓ عينة البحث وكيفية اختيارها: تم اختيار 04 ولايات من المجمع الاصلي لعينة الدراسة لإجراء بها الدراسة الميدانية و المتمثلة في ولاية الجزائر، البليدة، الشلف، المدية، في هذه الحالة تم اختيار العينة المختارة هنا هي عينة اختيارية.

✓ أدوات المستعملة في البحث:

مقياس الفاعلية التنظيمية: لقياس مدى الرضا موظفي الهيئات الرياضية، وتم إدراج 55 بندا.

✓ أهم الاقتراحات والتوصيات التي توصل إليها الباحث:

الاهتمام بالموارد البشرية من خلال:

- العمل على حل مشاكل الافراد العاملين بالهيئات الرياضية وكافة مجالات العمل، و العمل على تقرير و تنفيذ سياسة التسيير الجيد في مجال شؤون الافراد وإعداد التسجيلات المرتبطة بهم وتتبع حياتهم الوظيفية.
- العمل على الاشراف على موازنة الاجور والمرتبات والحوافز والمكافآت والعلاوات.
- التكفل بتكوين قوة عمل راضية و منتجة.
- التركيز على الجوانب البيكولوجية والاجتماعية للقادة الاداريين وكذا الموارد البشرية.
- الاهتمام بميزانية المنشأة الرياضية و محاولة الرفع منها من خلال تغطية العجز المالي.
- العمل على تحديد عوامل: الكفاءة والفعالية والخبرة والمستوى العلمي كأساس لاهم الشروط في عملية التوظيف داخل الهيئات الرياضية.

2-1-2 الدراسة الثانية: مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير 2003.

✓ عنوان البحث: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء.

✓ إعداد الطالب : أحمد بن صالح الحربي.

✓ تحت إشراف: الأستاذ الدكتور عبدالرحمن بن إبراهيم الجويبر .

✓ المنهج المتبع : المنهج الوصفي .

✓ أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة في معرفة مدى فعالية نظم وأساليب الرقابة الإدارية الحالية بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين، وذلك بهدف الرقي بأعمال هذا الجهاز للرفع من كفاءة الأداء للعاملين فيه.

✓ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بمطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات، والتوصيات وآليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي، لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين .

✓ أدوات المستعملة في البحث:

- استخدم الاستبيان لجمع المعلومات.

✓ أهم النتائج :

- إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار. ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.

- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقاً للخطط الموضوعة.

- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

- أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

- أن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

2-1-3 الدراسة الثالثة: مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية،

تخصص: إدارة وتسيير رياضي، سنة 2009/2008.

✓ بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة.

✓ إعداد الطلب: أمراسي زهية.

✓ تحت إشراف الأستاذ: بن عكي محند آكلي.

✓ مشكلة البحث: ما مدى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة

تحديات العولمة؟

✓ الفرضيات:

- ✓ **الفرضية العامة:** إن الاستراتيجيات القبلية و البعدية لإدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية تعتبر فعالة لكنها مازالت تحتاج إلى تطوير وتحديث حتى تتمكن الإدارة من مواكبة التغيرات غير المحدودة التي تفرضها ظاهرة العولمة.
- ✓ **الفرضيات الجزئية:**
 - ظاهرة العولمة هي عملية مستمرة ومرشحة للبقاء والنمو تحمل في طياتها الكثير من الفرص الهائلة والمخاطر المحدقة في جميع الميادين.
 - يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الهياكل الرياضية، وذلك عن طريق تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعدية وكذا انتهاج سياسة تنظيمية يواجه فيها تحديات العولمة.
 - إن التطورات العالمية جعلت تجسيد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية صعبة التحقيق.
- ✓ **أهداف البحث:**
 - يكمن الهدف الرئيسي للبحث في معرفة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة.
 - معرفة أهم الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية.
 - إبراز التحديات ومخاطر العولمة في الميدان الرياضي خاصة.
 - إيضاح واقع إدارة الموارد البشرية وأهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في ظل التطورات العالمية.
 - إبراز أهمية الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية.
- ✓ **المنهج المتبع:**
 - اعتمد الباحث المنهج الوصفي وذلك استجابة لطبيعة البحث.
- ✓ **عينة البحث وكيفية اختيارها:**
 - لصغر حجم المجتمع الاحصائي الاصيلي أخذه الباحث كله من أجل إعطاء مصداقية لنتائجها، وبالتالي فإن عينة البحث تتكون من 50 فردا :
 - الإطارات 5 فرداً.
 - الإداريون 25 فرداً.
 - المهنيين 20 أفراد.
- ✓ **أدوات المستعملة في البحث:**
 - الاستبيان و يتكون من (30) سؤال.
 - المقابلة.
- ✓ **أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث:**
 - إن العولمة ظاهرة متغيرة لا تعرف الاستقرار والثبات وتيار أوجه المصلحة وأفرزته الحاجة وغدته الرغبة ومن لا يتعامل مع هذا التيار بحكمة تحرقه آليات التهميش والزوال والازدواجية.

- يمكن للموارد البشرية التغلب على الكثير من العوائق و الصعوبات كبعض التقاليد في العمل و التأهيل والتدريب ذلك بسبب الافاق الجديدة من التعليم الذي طرحته العولمة كالتعليم عن بعد والجامعات الافتراضية وزيادة امكانية التدريب الذاتي.
 - ان ادارة الموارد البشرية بحد ذاتها تشكل تحديا فهي أيضا تعرف التجديد وعدم الاستقرار تستوجب التغيير في استراتيجياتها، ومنه لا يمكن تحديد معايير ثابتة تقوم عليها هذه الاستراتيجيات.
 - ان ادارة الموارد البشرية في الميدان الرياضي في الجزائر يعاني التهميش و ما زال بعيدا عن مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التنمية في الموارد البشرية.
- 2-1-4 الدراسة الرابعة: رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة 2002-2003.

✓ بعنوان :دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية،

✓ إعداد الطلب : دنبري لطفي

✓ تحت إشراف الأستاذ: غربي علي

✓ مشكلة البحث: إدارة الموارد البشرية هما التدريب والحوافز، بغية معرفة دور الإدارة أو مدى الأهمية التي

توليها المؤسسة مجال الدراسة لهذين العاملين.

✓ الفرضية العامة :

ما هي الاستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة؟

✓ الفرضيات الجزئية:

- ما واقع التدريب في المؤسسة مجال الدراسة؟

- ما هي الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تدريب أفرادها؟

- ما هي الطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية؟

- ما الأسلوب الذي تنتبعه المؤسسة في تقييم العملية التدريبية؟

- ما هو وضع نظام الحوافز في المؤسسة مجال الدراسة؟

✓ أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة.

- الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.

-الكشف عن ما إذا كان العمال يحصلون على حوافز مقابل تأدية مهامهم بالمؤسسة.

-والوقوف على الخطوات المتبعة من طرف الإدارة في عملية التحفيز.

✓ 4- المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

✓ أدوات المستعملة في البحث:

-الملاحظة

- المقابلة

- الإستمارة.

✓ أهم النتائج:

لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج فيما يخص متغيري التكوين والتحفيز نذكر منها:

- أثبت أن نوعية أداء العمال للعمل مرتبطة ارتباطا وثيقا بنوعية التدريب الذي تلقوه، فكلما كان التدريب دقيقا ويستجيب لاحتياجات العمل والعمال معا، كلما أدى إلى زيادة مهارة العامل وتحسين أدائه وبالتالي تزداد إنتاجيته وفعاليتها.

- كشفت الدراسة الميدانية مدى اهتمام إدارة المركب بعملية التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال، حيث تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها قبل التحاقهم بالعمل في مركز التكوين التابع لها.

- تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق برامج ودورات تدريبية كلما سمحت الفرصة، وكلما زاد الاحتياج لتخصص ما.

- للتدريب دور مهم في تحسين أداء العمال حيث ساهم في خلق الدافع لديهم للعمل أكثر، كما ساهم في رفع وزيادة مهاراتهم ويتجلى ذلك في أن مستوى العمال الذين استفادوا من دورات تدريبية أحسن بكثير من أولئك الذين لم يستفيدوا منها.

- تلعب الحوافز دور كبير في تحقيق فعالية أكثر لدى الموارد البشرية في العمل، فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات اكبر، ويخلق لديه الدافع من أجل زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه.

2-1-5 دراسة الخامسة : *فايزة بوراس* 2015 رسالة دكتوراه حول ادارة الموارد البشرية ودورها في

تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات - دراسة حالة مجمع صيدال.

- هدفت دراسة الى التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال ، من خلال التطرق الى اهم وظائف ادارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفي للكفاءات وتنمية قدرتهم مما يتفق مع رغباتهم ومولاتهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفا، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 79 اطار في مجمع صيدال ، توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كل من الوظائف التالية : عملية التحليل الوظيفي ، تخطيط الموارد البشرية ، تقييم الاداء ، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

- وقد خرجت الباحثة بعدد من التوصيات منها : اعادة النظر في سياسات ادارة الموارد البشرية بحيث تخدم توجهات تخطيط المسار التوظيفي لكفاءات وزيادة ثقة الكفاءات بأنفسهم وأشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الامر الذي ينعكس ايجابيا على رضا الكفاءات عن اعمالهم ووظائفهم والاهتمام اكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم وتحسين ادائهم ، وعمل على متابعة مدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف ازالة العقبات او تعديل المسار اذ لزم الامر.

2-2 الدراسات العربية.

2-2-1 الدراسة الاولى: (رانيا جاسر على ابو عوض) 2015.

واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين بقطاع غزة. تطرقت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق هندرة (هندسة وادارة) ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث هذه الدراسة شملت مجتمع بحث مكون من 90 موظفا وموظفة اي تم استعمال الحصر الشامل حيث يتم للتحليل الوصفي توزيع 90 استبانة على مجتمع الدراسة وتم الاستعانة ببرنامج (spss).

✓ متغير مستقل : ابعاد الهندرة : البعد البشري والتنظيمي والتكنولوجي

✓ متغير تابع : مستوى الاداء الوظيفي للموظفين.

✓ نتائج الدراسة:

- تعتبر نسبة توافر ابعاد الهندرة في الديوان الموظفين ضعيفة، وبحاجة اهتمام اكبر من الادارة العليا وتعتقد الباحثة ان نسبة ضعف ترجع الى عدم وجود رؤية او هدف استراتيجي واضح.

- تعتبر نسبة لأداء الوظيفي في ديوان جيدة لكنها تحتاج الى مزيد من الاهتمام من الادارة العليا وتبني بعض الاستراتيجيات .

للهندرة دور كبير في تطوير الاداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان وبالتالي على الديوان الاهتمام بكل ابعاد الهندرة لزيادة نسبة توافرها في الديوان مما يؤدي الى زيادة نسبة الاداء الوظيفي . وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالديوان بالتغيير وبعملية الهندرة حتى يقوموا بدورهم بإقناع العاملين بهذه العملية.

- الاستفادة من التطور التكنولوجي ف أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أمثل.

- ربط نظام التقييم بعملية التدريب لتحديد احتياجات العاملين للدورات بدقة، وذلك لتحسين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من أدائهم الوظيفي.

- الاهتمام بهيكله الديوان بحيث تكون قادرة على ان تلبي الاحتياجات الحالية المستقبلية للمنظمة بما يساهم في تحسين مستوى اداء العاملين وتحقيق الأهداف.

- استمرار الادارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية.

2-3 التعليق على الدراسات :

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات المرتبطة ببحثنا يتضح لنا ان هذه الدراسات لها علاقة مع الدراسة الحالية التي نتناولها وذلك انها تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية وموضوع الكفاءة و الاداء من خلال ابعاد وظيفية متنوعة. حيث طبقت على عينات مختلفة منها ما هي مؤسسات خدمتية والأخرى اقتصادية، وكذلك استخدموا فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين كونه أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة وهو من اسرع المناهج البحثية العلمية ، وهذا ما جعلني اعتمد على المنهج الوصفي في دراستي هذه ، ولقد تمت الاستفادة ايضا من الدراسات في تطوير فكرة على لاطار النظري للدراسة الحالية ، والاطلاع على ادوات جمع البيانات بها كوني لاحظت اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجم المعلومات و كذا في تحديد المجتمع و جمع المعلومات النظرية و تحديد ادوات الدراسة و ضبط الدراسة الاستطلاعية وقد وظفت اداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضع والمنهج. وتختلف الدراسة الحالية على الدراسات المرتبطة بالبحث في عدة امور وهي: موضوع ومشكلة هذه الدراسة سيتناول دور الرقابة الادارية في تطوير كفاءة و اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية وهو ما لم يتطرق اليه بصورة مباشرة في الدراسات المترتبة ببحثنا ، اضافة الى مجال التطبيق فاغلب هاته الدراسات مجال تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية والخدمتية ، اما الدراساتنا فمجال تطبيقها المجال الرياضي ، ايضا زمان ومكان التطبيق ، اهداف التطبيق ، نتائج التي سوف يتوصل اليها الباحث نظرا الى اختلاف الاهداف ومجال التطبيق.

الجانب التطبيقي

الدراسات الميدانية للبحث



الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

الميدانية

تمهيد:

يتبع الباحث في دراسته الميدانية على أسس العمل المنهجي و هو جد ضروري لأنه يعمل على رسم الطريق الصحيح خلال مراحل بحثه و كذاك اختيار المنهج و هذا وفقا لطبيعة المشكلة المراد دراستها و خلال بحثنا هذا الذي يخضع لمجموعة من الإجراءات التي تساعد على إعطاء الصورة المنهجية للبحث حيث عملنا على وضع الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزمني والمكاني كذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم و أدوات الدراسة وكذاك اجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة ،أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

3-1 الدراسة الاستطلاعية:

وهي عبارة عن دراسة عملية عن طريق استعمال المقابلة المباشرة للتطلع الي طبيعة الظاهرة المدروسة و الهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة الظاهرة للموضوع المدروس، وفي الأخير تأكدنا بعد هذه العملية أن هذا الموضوع ملائم للدراسة و قد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من :

- معرفة حجم المجتمع الاصلي للدراسة و التعرف على افراد المجتمع مميزاتهم و خصائصهم.
- معرفة مدى صلاحية و تناسب اداة الدراسة مع عينة البحث.
- التأكد من مدى فهم الرسالة المطروحة في المقاييس و مدى صلاحيتها و تماشيها مع متطلبات الدراسة.
- جمع و تحصيل المعلومات و الاحصائيات بطريقة دقيقة .
- المعرفة المسبقة بظروف اجراء الدراسة الميدانية الاساسية .

هذا ما يجعلنا على اتصال بهاتة الفئة و الاحتكاك بها مباشرة من اجل تقادي الصعوبات و العراقيل التي من شأنها ان تواجهنا . و دراسة كل التقنيات و الاحتمالات قصد صياغة فرضية عمل قابل للاختبار و مدى استجابة عينة الدراسة للأهداف.

- **المجال المكاني:** المسابح النصف اولمبية لولاية البويرة.

3-2 المنهج المتبع:

المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها.

3-3 متغيرات الدراسة :

- **تعريف المتغير المستقل:**

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة . دراسة تؤدي الى معرفة تأثير على متغير آخر.

و في دراستنا هذي تم تحديد المتغير المستقل وهو : **الرقابة الادارية .**

- **تعريف المتغير التابع:**

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته لظروف المحيطة بالتجربة.

(مروان عبد المجيد اب ا رهم ، 2000 ، ص8)

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع: **الموارد البشرية.**

3-4 المجتمع: تمثل عينة البحث في المسيرين للمسابح النصف اولمبية لولاية البويرة .

- **تعريف المجتمع:** يقصد بمجتمع البحث مجموع الوحدات التي سيتم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات لكي تثبت. مصداقيتها على اختيار مجتمع البحث.

3-5 العينة: لصغر حجم المجتمع الاحصائي الاصيلي أخذناه كله باستخدام اسلوب **الحصر الشامل** من أجل إعطاء مصداقية لنتائج الدراسة ، وبالتالي فإن عينة البحث تتكون من 30 فردا اي بنسبة % 100. تم توزيع الاستبيانات على عينة البحث و استردادها بعدة حوالي اسبوع و بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 30 استبيان.

(مرسلي، 2005 ، صفحة20)

عدد الاستثمارات الموزعة	المسابح
3 (الرئيس-مدير الموارد المالية-مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي للاخضرية
3 (الرئيس-مدير الموارد المالية-مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي لقاديرية
3 (الرئيس-مدير الموارد المالية-مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي للبويرة
3 (الرئيس-مدير الموارد المالية-مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي لعين بسام
3 (الرئيس-مدير الموارد المالية-مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي لبئر غبالو
3 (الرئيس-مدير الموارد المالية-مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي لسور الغزلان
3 (الرئيس-مدير الموارد المالية-مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي لبشلول
3 (الرئيس-مدير الموارد المالية-مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي لمشدالة
3 (الرئيس-مدير الموارد المالية-مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي لحيزر
3 (الرئيس-مدير الموارد المالية-مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي لبرج اخريص

الجدول رقم : (01)يمثل عينة البحث.

✓ تعريف الحصر الشامل:

يعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء. ومن أمثلة الحصر الشامل: التعداد العام للسكان (التعداد العام الزراعي) وفي مجالات أخرى كالصناعة و التجارة.

يهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات و معلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى.

يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما:

- نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع.
- كذلك عندما يجهل الباحث طبيعة المجتمع خاصة إذا لم تنفذ عنه بحوث في السابق.
- عندما لا نستطيع أخذ عينة عشوائية تمثل المجتمع.

3-6 مجالات البحث: اشتمل بحثنا الحدود التالي:

- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة بسيطة من المسيرين للمسابح النصف اولمبية لولاية البويرة.
- الحدود الزمنية: اقترحت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2020/2019 ابتداء من الوقت وافقت اللجنة على موضوع دراستنا من تاريخ 2019/12/03.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدارسة على مستوى المسابح النصف اولمبية لولاية البويرة.

3-7 الاسس العلمية للأداة : سيكو مترية الاداة:

- الصدق: صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه. (فاطمة عوض صاير 2002 ، ص167).
- كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية اخرى بحيث مفهومة لكل من يستخدمها. (" هاني بنناصر بن حمد الراجحي ، 2003 ، ص7).
- ثبات الاداة: ان ثبات اداة الدراسة يعني التأكد من ان الاجابة ستكون واحدة تقريبا. لو تكرر تطبيقها على الموظفين ذاتهم في اوقات مختلفة.
- وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص.

3-8 ادوات البحث: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وكانت على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات. (ملحق 01)
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- عرض الاستبيان على اساتذة محكمين و الموافقة عليه. (ملحق 03)
- توزيع الاستبيان على جميع افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقييم الاستبيان الى جزئين كم ايلي : (ملحق 04)
- الجزء الاول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة و تتكون من (4) فقرات.

- الجزء الثاني : يتناول محور الدراسة و تم تقسيمه الى ثلاث محاور :
- المحور الاول: هل الرقابة الادارية دور في زيادة فعالية الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.
- المحور الثاني: هل تقوم الرقابة الادارية بتقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.
- المحور الثالث: هل التسيير الامثل للموارد البشرية يساهم في تطوير كفاءة الادارية للعاملين في المنشأة الرياضية.

وقد كانت الاجابة بلع كل سؤال وفق المقياس حسب الجدول رقم (02) التالي:

التصنيف	نعم	لا	احيانا
---------	-----	----	--------

مع التعليل بماذا في بعض الاسئلة...

3-9 الوسائل الاحصائية المستعملة:

- علم الاحصاء هو ذلك العلم الذي يبحث عن جميع البيانات وتنظيمها وعرضها واتخاذ القرارات بناء عليها. إن هدف الدراسة هو محاولة التوصل الى مؤشرات كمية ذات الدلالة التي تساعد في تحليل وتفسير مدى صحة الفرضيات. (عبد الجبار، 1988 ، صفحة 5)
 - اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذاك لاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:
- ✓ النسبة المئوية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

✓ طريقة الإحصاء بالدرجة المئوية:

$$\text{الدرجة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{عدد كلي للعينة}} \times 360$$

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية الى دوائر نسبية لنتائج المحصل لعيها بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج (Microsoft officeExcel).

✓ اختبار كاف تربيع:

بعد الاجابة على أسئلة الاستبيان من طرف عينة البحث وفرزها من أجل تحليل وترجمت النتائج لدراسة الدالة المتحصل عليها الى أرقام معتبرة، اعتمدنا على وسيلة احصائية باستخدام اختبار (ك²) لدراسة الدالة الاحصائية، حيث يسمح هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان وهي كما يلي:

$$K^2 = \frac{\text{المشاهد المتوقع} - \text{التكرار المتوقع}}{\text{التكرار المشاهد}}$$

α : مستوى الدلالة = 0.05

Df : درجة الحرية

$$df = n - 1$$

n: عدد الافراد

- درجة الحرية (ن) = (1-هـ) حيث (هـ) تمثل عدد الفئات .
- اذا كانت χ^2 المحسوبة < χ^2 الجدولة لا توجد دلالة احصائية. ←
- اذا كانت χ^2 المحسوبة > χ^2 الجدولة توجد دلالة احصائية. ←

خلاصة :

تساعد الاجراءات الميدانية للبحث العلمي على ترتيب البحث بطريقة منهجية و كذاك تساهم في تسيير النتائج المتحصل عليها ،وقد اتبعنا في جمع البيانات على الاستمارة الإستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل و مناقشة

النتائج

تمهيد:

إن متطلبات البحث العلمي تقتضي عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وعلى أساس العلاقة الوظيفية بينها وبين الإطار النظري.

فبعد التقيد بالخطوات المنهجية للبحث يأتي هذا الفصل الذي نقوم فيه بعملية جمع النتائج وعرضها وهي من الخطوات التي يجب على الباحث القيام بها من أجل التحقق من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، ولكن العرض وحده غير كافي للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها والمتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على جميع مسابح ولاية البويرة، من خلال عرض نتائج الاستبيان في جداول خاصة وتمثيلها بيانياً، ومحاولة تفسير النتائج المتحصل عليها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لغرض التوصل إلى النتائج النهائية، وتوضيح تلك النتائج استناداً إلى نتائج البحوث السابقة ومن ثم مقارنة هذه النتائج بفرضيات البحث، ولغرض اختبار فرضيات البحث استخدم الباحث اختبارات (ك²).

و الهدف الرئيسي لهذا الفصل هو تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية يمكن الاعتماد عليها وفي الأخير نختم الفصل بالنتائج العامة المتوصل إليها.

4-1- عرض و تحليل النتائج:

4-1-1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

✓ المحور الأول: للرقابة الادارية دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

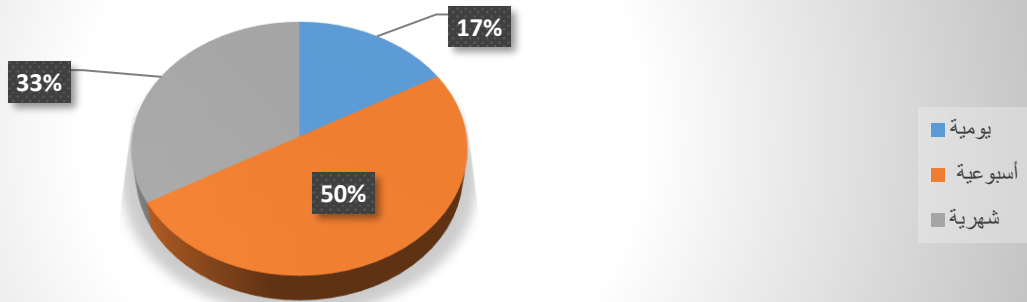
✓ السؤال الأول: هل تقوم ادارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة؟

الغرض من السؤال: معرفة طريقة تقييم اداء العاملين.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
غير دال	2	0.05	5.99	5	16.66	5	يومية
					50	15	اسبوعية
					33.34	10	شهرية
					%100	30	المجموع

جدول رقم 01: يبين إجابة المسيرين على السؤال الأول.

الشكل رقم 01: يبين إجابة المسيرين على السؤال الأول من (م 01)



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 50% من المسيرين يرون ان للرقابة الادارية الاسبوعية دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، أما بالنسبة الثانية المقدره بـ 33.34% يرون ان للرقابة الادارية شهرية دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية ، أما بالنسبة الثالثة المقدره بـ 16.66% يرون ان للرقابة الادارية يومية لها دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

و لمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 5 اصغر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

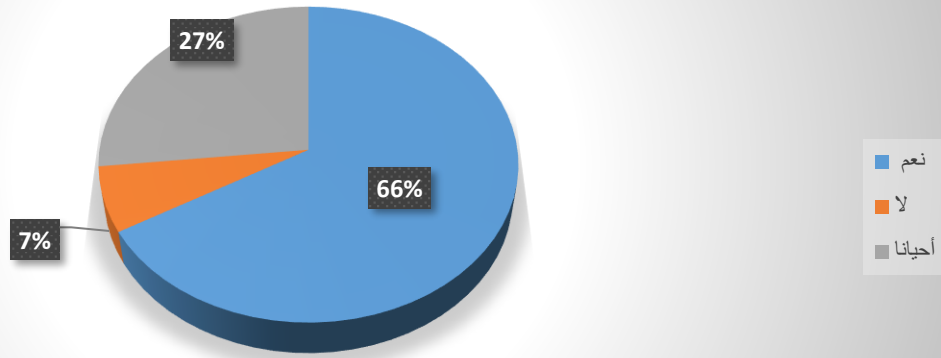
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يرون ان للرقابة الادارية دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء العمل؟
الغرض من السؤال: معرفة العلاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء العمل.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	16.8	66.66	20	نعم
					6.67	02	لا
					26.67	08	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 02: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني.

الشكل رقم 02: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني من (م01).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.66% من المسيرين يرون ان هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء العمل، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26.76% من المسيرين يعتبرون احيانا ان هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء العمل ، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 6.67% من المسيرين لا يرون ان هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء العمل.

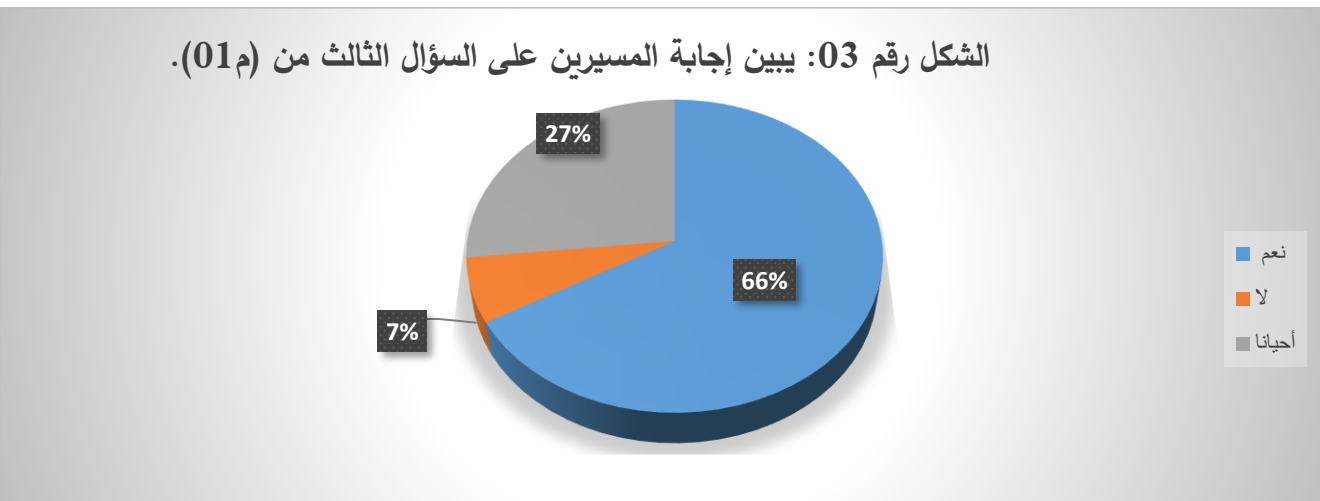
و لمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 16.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يرون ان هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء العمل.

السؤال الثالث: هل ترى ان هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل ؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كانت هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					ت	%	
دال	2	0.05	5.99	16.8	20	66.66	نعم
					2	6.67	لا
					08	26.67	أحيانا
					30	100%	المجموع

جدول رقم 03: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.66% من المسيرين يرون ان هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 26.67% من المسيرين يعتبرون احيانا ان هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل. أما النسبة الثالثة المقدره بـ 6.67% من المسيرين لا يرون ان هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 16.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

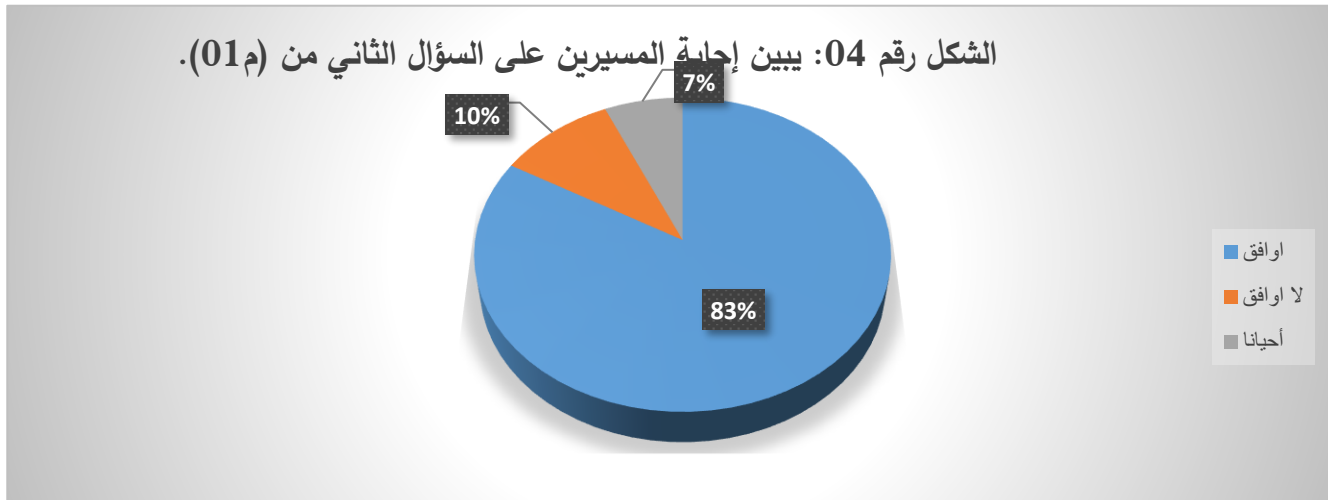
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يرون ان هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل.

السؤال الرابع: الرقابة الادارية هي سلاح ذو حدين ممكن ان تحسن من اداء الموظف او لا ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت للرقابة الادارية تحسن من اداء الموظف او لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² جدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	33.8	83.33	25	اوافق
					10	03	لا اوافق
					6.66	02	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 04: يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.33% من المسيرين يوافقون أن الرقابة الادارية هي سلاح ذو حدين ممكن ان تحسن من اداء الموظف ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 10% من المسيرين لا يعتبرون أن الرقابة الادارية هي سلاح ذو حدين ممكن ان تحسن من اداء الموظف. أما النسبة الثالثة المقدره بـ 6.66% من المسيرين يعتبرون احيانا أن الرقابة الادارية هي سلاح ذو حدين ممكن ان تحسن من اداء الموظف.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 33.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

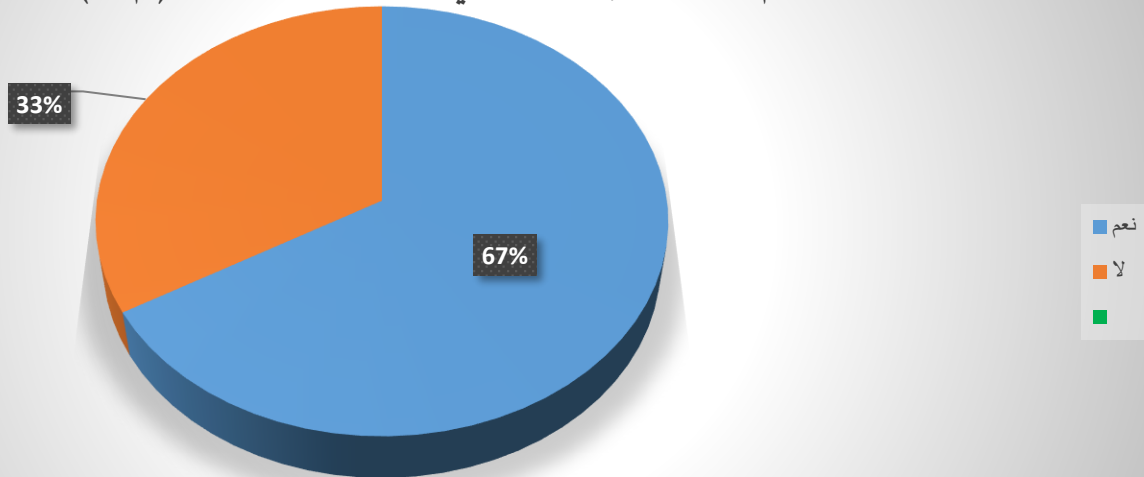
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يعتبرون أن الرقابة الادارية هي سلاح ذو حدين ممكن ان تحسن من اداء الموظف او لا.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة بين الرقابة الإدارية المشددة واداء الموظف السلبي ؟
الغرض من السؤال: معرفة علاقة بين الرقابة الإدارية المشددة واداء الموظف السلبي.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		
					%	ت	
غير دال	1	0.05	3.84	3.33	66.66	20	نعم
					33.33	10	لا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 05: يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس.

الشكل رقم 05: يمثل إجابة المسيرين على السؤال الخامس (م01)



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.33% من المسيرين يرون ان هناك علاقة بين الرقابة الإدارية المشددة واداء الموظف السلبي ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 33.33% من المسيرين لا يرون ان هناك علاقة بين الرقابة الإدارية المشددة واداء الموظف السلبي.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 3.33 اقل من كاف تربيع المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=1$ وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

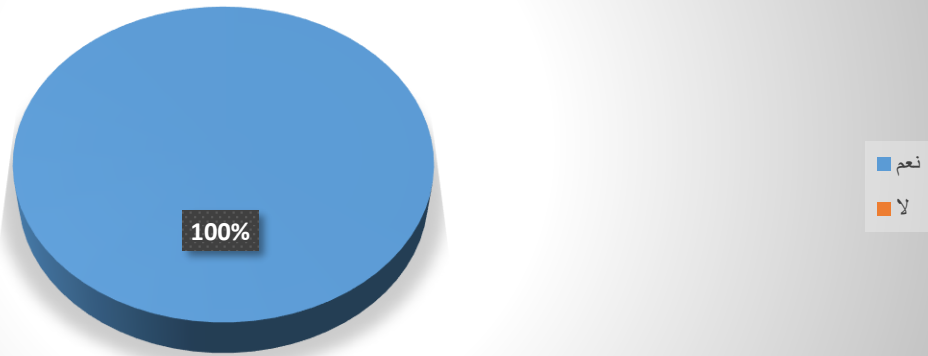
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يرون ان هناك علاقة بين الرقابة الإدارية المشددة واداء الموظف السلبي.

السؤال سادس : هل هناك عدالة في الرقابة الادارية في عملك ؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت هناك عدالة في الرقابة الادارية ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	60	100	30	نعم
					0	0	لا
					0	0	احيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 06: يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس.

الشكل رقم 06: يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس من (م 01).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من المسيرين يعتبرون ان هناك هناك عدالة في الرقابة الادارية في عملهم. أما النسبة الثانية والثالثة المقدره بـ 00 % هي نسب معدومة.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين، استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 60 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أغلبية المسيرين يعتبرون هناك عدالة في الرقابة الادارية في عملهم.

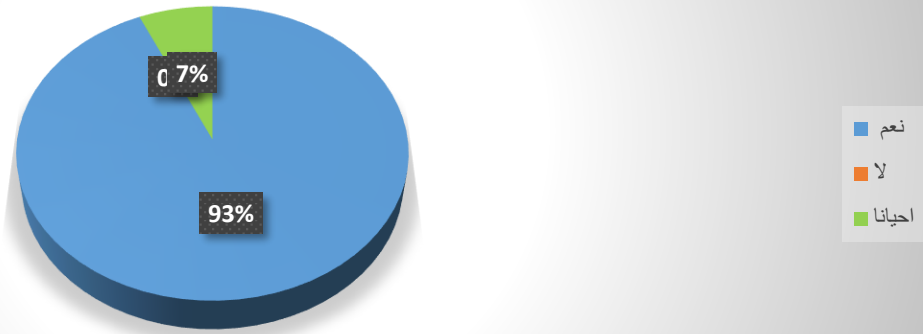
السؤال السابع: هل هناك فائدة من الرقابة الادارية ام لا ؟

الغرض من السؤال: معرفة اذا كانت هناك فائدة من الرقابة الادارية ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² جدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	48.8	93.33	28	نعم
					0	0	لا
					6.66	2	احيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 07: يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع.

الشكل رقم 07: يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع من (م 01).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من المسيرين يعتبرون ان هناك هناك فائدة من الرقابة الادارية ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون احيانا أن هناك فائدة من الرقابة الادارية أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 0% لا يعتبرون ان هناك فائدة من الرقابة الادارية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 48.8 اكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يعتبرون ان هناك فائدة من الرقابة الادارية.

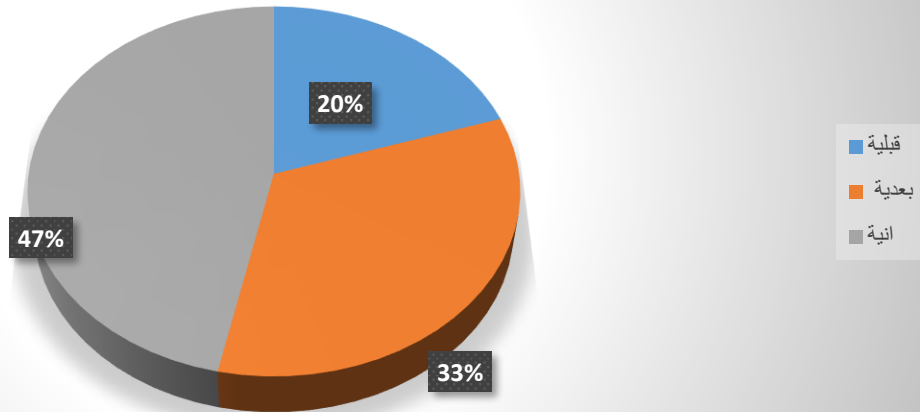
السؤال الثامن: هل تفضل ان تكون الرقابة الادارية سابقة ام لاحقة على العاملين ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة الادارية سابقة ام لاحقة على العاملين.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
غير دال	2	0.05	5.99	3.2	20	6	قبلية
					33.33	10	بعدية
					46.66	14	انية
					%100	98	المجموع

جدول رقم 08: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن.

الشكل رقم 08: يمثل إجابة المسيرين على السؤال الثامن من (م 01).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 92% من التلاميذ يعتبرون أن الألعاب الشبه رياضية تجعلهم مهتمين بممارسة التربية البدنية والرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 8% من التلاميذ يعتبرون أن الألعاب الشبه رياضية تجعلهم في بعض الأحيان مهتمين بممارسة التربية البدنية والرياضية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 151.89 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات التلاميذ.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم التلاميذ يعتبرون أن الألعاب الشبه رياضية تجعلهم مهتمين بممارسة التربية البدنية والرياضية

المحور الثاني : الرقابة الادارية لها دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية.

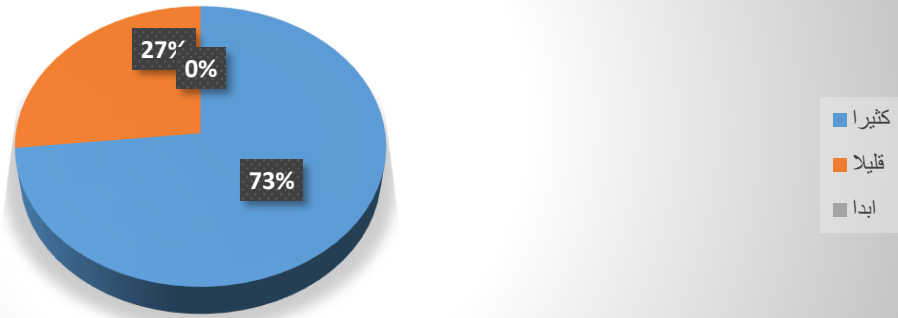
السؤال التاسع: في نظرك هل تحرص الرقابة الإدارية على تطوير الكفاءة الادارية ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة الإدارية تحرص على تطوير الكفاءة الادارية.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	24.8	73.33	22	كثيرا
					26.66	08	قليلًا
					00	00	ابدا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 09: يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع.

الشكل رقم 09: يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع من (م 02).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدره بـ 73.33% من المسيرين يعتبرون كثيرا ان الرقابة الإدارية تحرص على تطوير الكفاءة الادارية، أما النسبة الثانية المقدره بـ 26.66% من المسيرين لا يعتبرون ان الرقابة الإدارية تحرص على تطوير الكفاءة الادارية. أما النسبة الثالثة المقدره بـ 00% لا يعتبرون ابدا ان الرقابة الإدارية تحرص على تطوير الكفاءة الادارية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 24.8 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات التلاميذ.

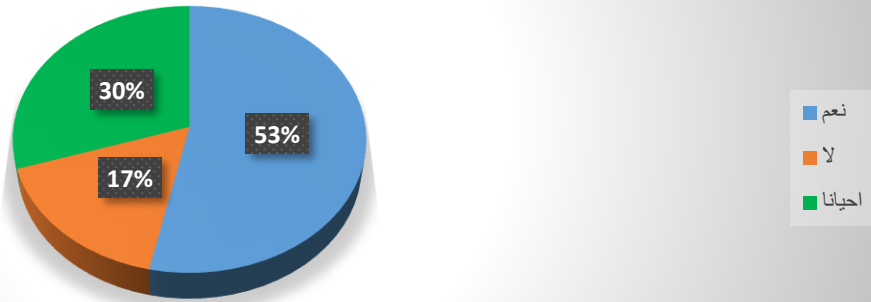
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يعتبرون ان الرقابة الإدارية تحرص على تطوير الكفاءة الادارية.

السؤال العاشر: هل القيادة الادارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية و الافكار الجديدة؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كانت القيادة الادارية تشجع المبادرات الفردية و الافكار الجديد.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	6.2	53.33	16	نعم
					16.66	5	لا
					30	9	احيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 10: يبين إجابة المسيرين على السؤال العاشر.

الشكل رقم 10: يبين إجابة المسيرين على السؤال العاشر من (م 02)



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 53.33 % من المسيرين يرون ان القيادة الادارية في المؤسسة تشجع المبادرات الفردية و الافكار الجديدة، أما النسبة الثانية المقدره بـ 30 % يعتبرون احيانا ان القيادة الادارية في المؤسسة تشجع المبادرات الفردية و الافكار الجديدة، أما النسبة الثالثة المقدره بـ 16.66 % لا يرون ان القيادة الادارية في المؤسسة تشجع المبادرات الفردية و الافكار الجديدة.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 6.2 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df = 2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

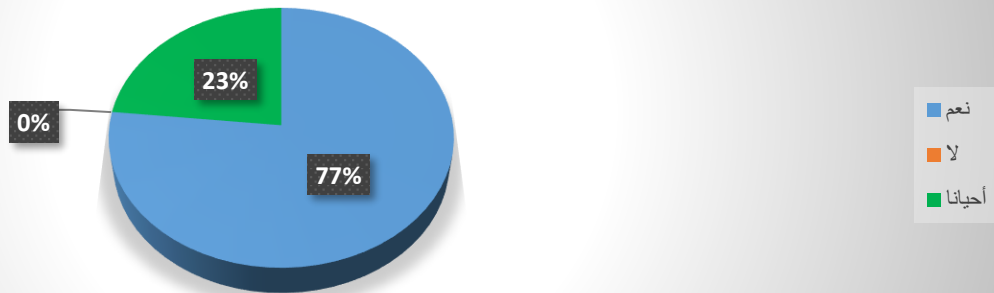
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يرون ان القيادة الادارية في المؤسسة تشجع المبادرات الفردية و الافكار الجديدة.

السؤال الحادي عشر : هل ترى ان المستوى التعليمي للموظف يساهم في زيادة كفاءته الادارية ؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان المستوى التعليمي للموظف يساهم في زيادة كفاءته الادارية ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	27.8	76.66	23	نعم
					00	00	لا
					23.33	07	احيانا
					%100	98	المجموع

جدول رقم 11: يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي عشر.

الشكل رقم 11: يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي عشر من (م 02).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76.66% من المسيرين يرون ان المستوى التعليمي للموظف يساهم في زيادة كفاءته الادارية ، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 23.33% من المسيرين لا يرون ان المستوى التعليمي للموظف يساهم في زيادة كفاءته الادارية أما بالنسبة الثالثة المقدرة بـ 00% لا يرون اطلاقا ان المستوى التعليمي للموظف يساهم في زيادة كفاءته الادارية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 27.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

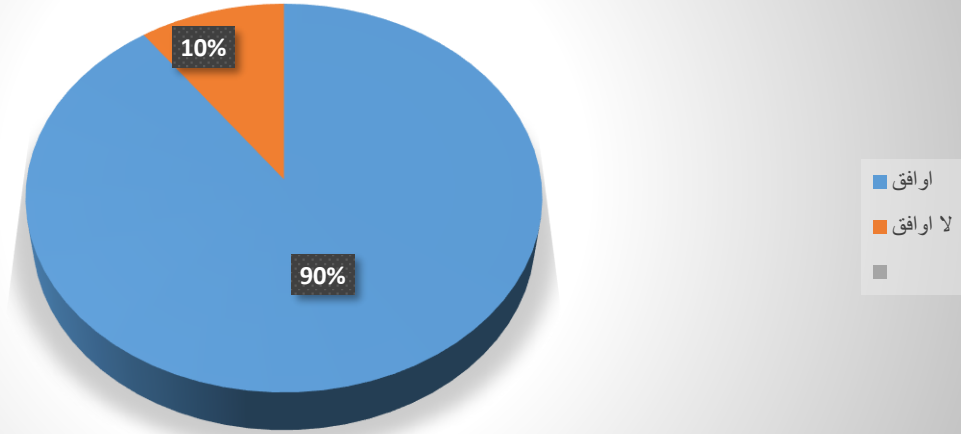
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم المسيرين يرون ان المستوى التعليمي للموظف يساهم في زيادة كفاءته الادارية.

السؤال الثاني عشر : من وجهة نظرك هل للمشاكل بين المسير و العاملين دور في الحد من القدرات الادارية؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان للمشاكل بين المسير و العاملين دور في الحد من القدرات الادارية ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	1	0.05	3.84	19.2	90	27	اوافق
					10	03	لا اوافق
					%100	30	المجموع

جدول رقم 12: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني عشر.

الشكل رقم 12: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني عشر من (م 02).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من المسيرين يوافقون ان للمشاكل بين المسير و العاملين دور في الحد من القدرات الادارية ، أما النسبة الثانية المقدرة ب 10% من المسيرين لا يوافقون ان للمشاكل بين المسير و العاملين دور في الحد من القدرات الادارية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 19.2 أكبر من كاف تربيع المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=1$ وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

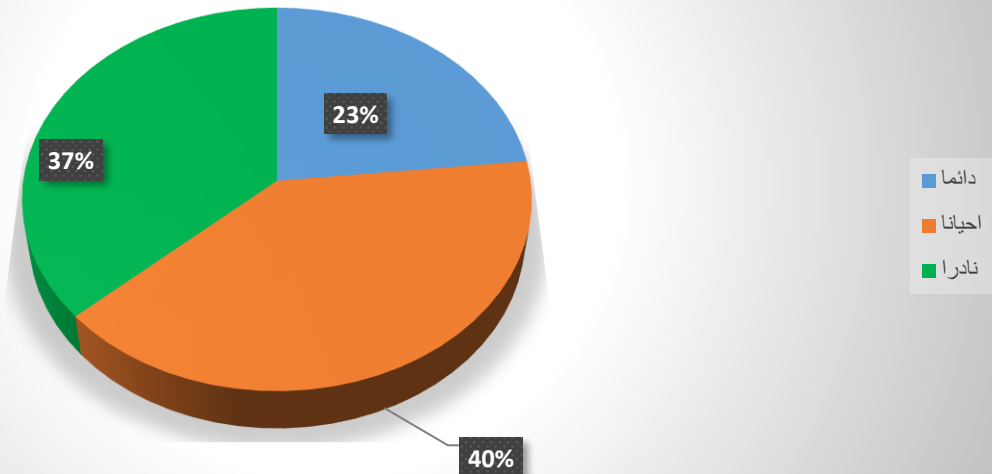
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يوافقون ان للمشاكل بين المسير و العاملين دور في الحد من القدرات الادارية.

السؤال الثالث عشر: هل ترى بان سن الموظف له دور في زيادة كفاءته ؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان ل سن الموظف دور في زيادة كفاءته.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
غير دال	2	0.05	5.99	1.4	23.33	07	دائما
					40	12	أحيانا
					36.66	11	نادرا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 13: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث عشر.

الشكل رقم 13: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث عشر من (م 02).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 40% من المسيرين يعتبرون أحيانا بان سن الموظف له دور في زيادة كفاءته ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.66% من المسيرين فيعتبرون نادرا بان سن الموظف له دور في زيادة كفاءته ، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 23.33% المسيرين يعتبرون دائما بان سن الموظف له دور في زيادة كفاءته.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 1.4 اقل من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات التلاميذ.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يعتبرون أحيانا بان سن الموظف له دور في زيادة كفاءته.

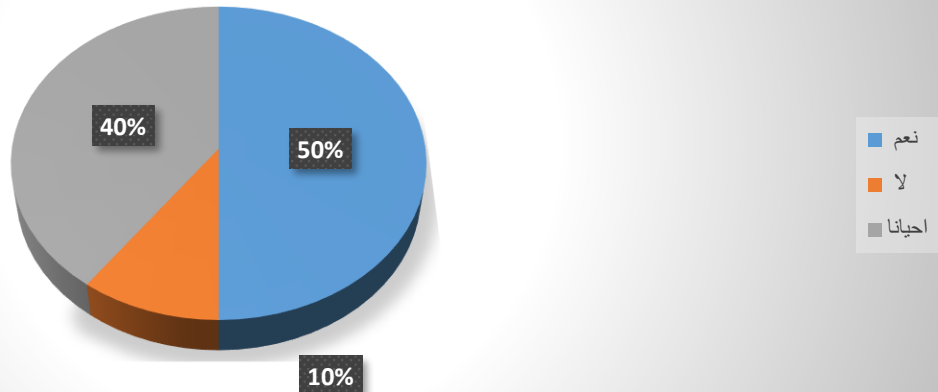
السؤال الرابع عشر: هل الرقابة الادارية المتبع من طرفك تحظى بالقبول من طرف الموظفين ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة الادارية المتبعة تحظى بالقبول من طرف الموظفين ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	7.8	50	15	نعم
					10	03	لا
					40	12	احيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 14: يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع عشر.

الشكل رقم 14: يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع عشر من (م 02).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 50% من المسيرين يرون ان الرقابة الادارية المتبع من طرفهم تحظى بالقبول من طرف الموظفين، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 40% من المسيرين يرون احيانا ان الرقابة الادارية المتبع من طرفهم تحظى بالقبول من طرف الموظفين، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 10% من المسيرين لا يرون ان الرقابة الادارية المتبع من طرفهم تحظى بالقبول من طرف الموظفين.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 7.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df = 2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يرون ان الرقابة الادارية المتبع من طرفهم تحظى بالقبول من طرف الموظفين.

السؤال الخامس عشر: هل ترى ان النظام الرقابي المطبق يؤدي الي رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط و الالتزام ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان النظام الرقابي المطبق يؤدي الي رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط و الالتزام ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² جدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	43.8	90	27	نعم
					00	00	لا
					10	03	احيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 15: يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس عشر.

الشكل رقم 15: يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس عشر من (م 02)



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من المسيرين يرون ان النظام الرقابي المطبق يؤدي الي رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط و الالتزام، أما النسبة الثانية المقدره بـ 10% يرون احياناً ان النظام الرقابي المطبق يؤدي الي رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط و الالتزام ، أما النسبة الثالثة المقدره بـ 00% من المسيرين لا يرون ان النظام الرقابي المطبق يؤدي الي رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط و الالتزام.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 43.8 أقل من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

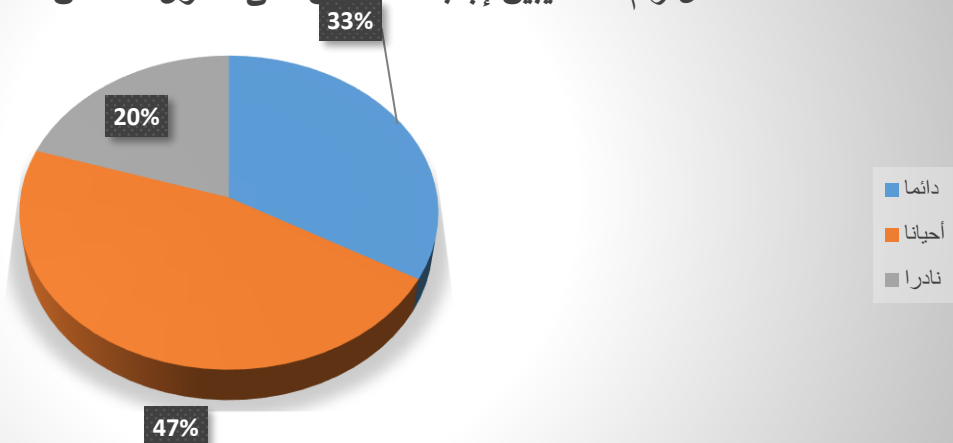
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يرون ان النظام الرقابي المطبق يؤدي الي رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط و الالتزام

السؤال السادس عشر : هل تستخدم التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في عملك بمؤسستك؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان المسيرين يستخدمون التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في المؤسسة.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
غير دال	2	0.05	5.99	3.2	33.33	10	دائما
					46.66	14	أحيانا
					20	06	نادرا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 16: يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس عشر.

الشكل رقم 16: يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس عشر من (م 02)



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 46.66% من المسيرين يقرون أحيانا باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في المؤسسة ، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% من المسيرين يقرون دائما باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في المؤسسة ، أما بالنسبة الثالثة المقدرة بـ 20% من المسيرين يقرون نادرا باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في المؤسسة.

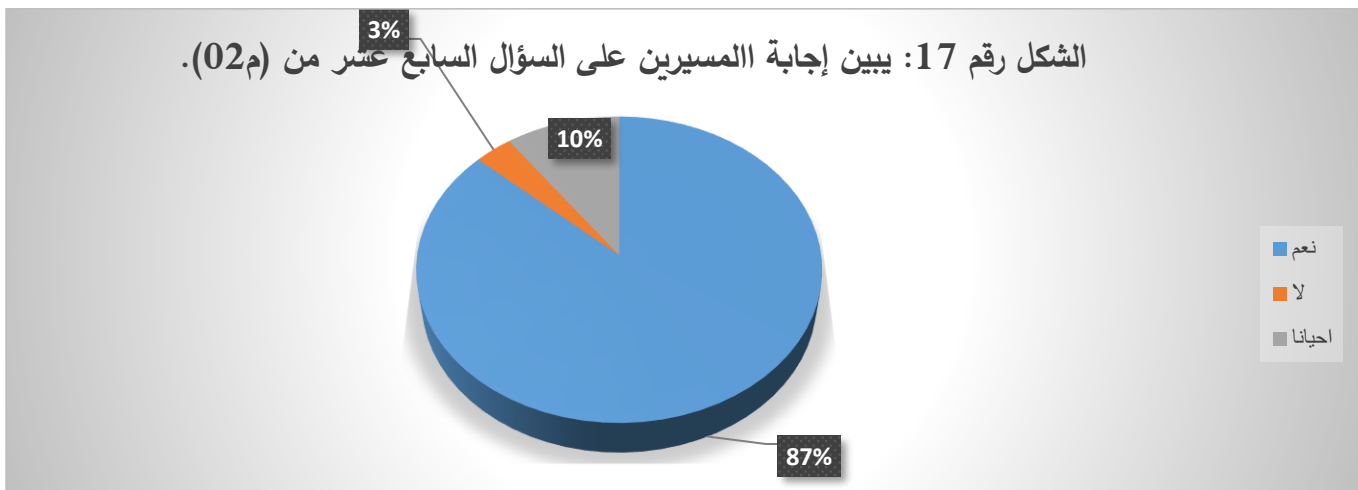
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع، ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 3.2 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ ، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يقرون أحيانا باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في المؤسسة.

السؤال السابع عشر : هل للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الادارية ؟
الغرض من السؤال: معرفة ان كان للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الادارية.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	38.6	86.66	26	نعم
					3.33	01	لا
					10	03	احيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 17: يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع عشر.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 86.66% من المسيرين يقرون ان للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الادارية ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 10% يعتبرون احيانا ان للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الادارية ، أما النسبة الثالثة المقدره بـ 3.33% لا يرون ان للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الادارية. ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 38.6 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المسيرين يقرون ان للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الادارية.

المحور الثالث: الرقابة الادارية تساهم بتقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.

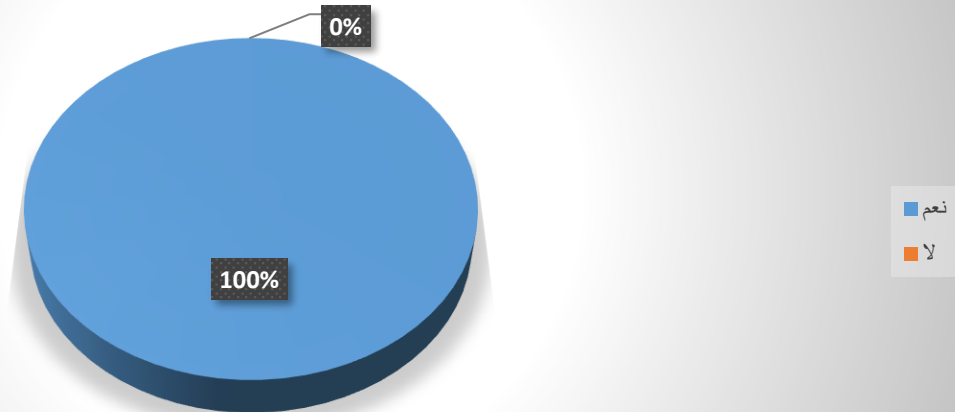
السؤال الثامن عشر : هل لديكم مجموعة معارف عن عملية الرقابة الادارية المعمول به ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان للمسير مجموعة معارف عن عملية الرقابة الادارية المعمول به ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	1	0.05	3.84	38.6	100	30	نعم
					00	00	لا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 18: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن عشر.

الشكل رقم 18: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن عشر من (م 03).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100 % من المسيرين لديهم مجموعة معارف عن عملية الرقابة الادارية المعمول به، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 00 % من المسيرين لا يحوزون على مجموعة معارف عن عملية الرقابة الادارية المعمول به .

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 38.6 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=1$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

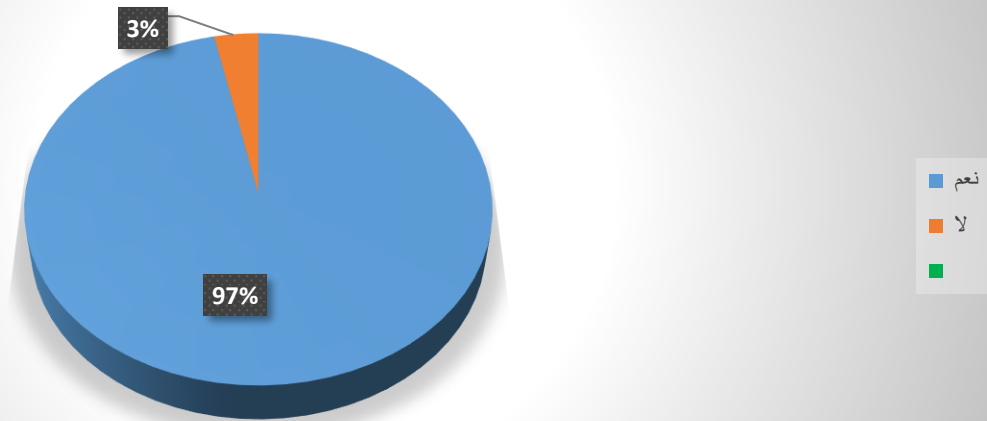
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين لديهم مجموعة معارف عن عملية الرقابة الادارية المعمول به.

السؤال التاسع عشر: هل تعتبر ان عدم الحيادية في عملية التقييم تحد من اداء العاملين ؟
 الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الحيادية في عملية التقييم تحد من اداء العاملين ام لا .

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	1	0.05	3.84	38.6	96.66	29	نعم
					3.33	01	لا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 19: يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع عشر.

الشكل رقم 19: يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع عشر من (م03).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 96.66% من المسيرين يعتبرون ان عدم الحيادية في عملية التقييم تحد من اداء العاملين، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 3.33% من المسيرين لا يعتبرون ان عدم الحيادية في عملية التقييم تحد من اداء العاملين.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 38.6 أكبر من كاف تربيع المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=1$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأساتذة.

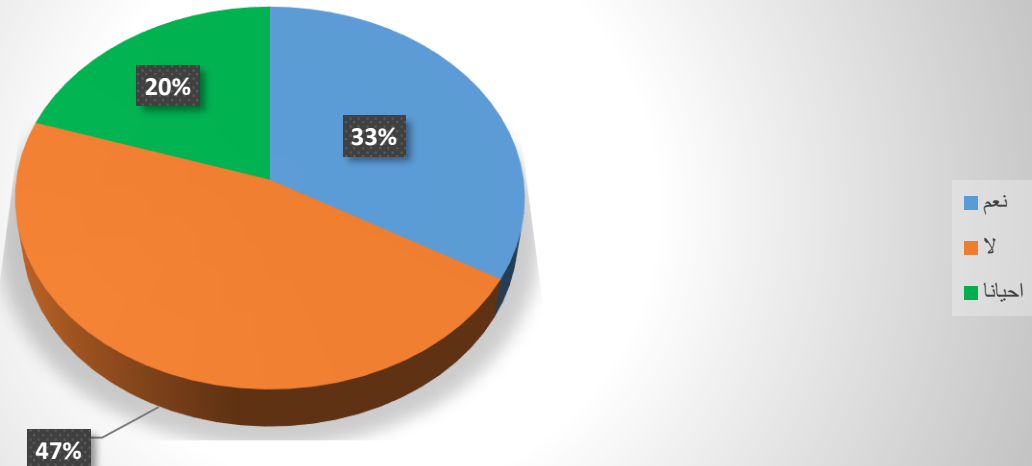
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يعتبرون ان عدم الحيادية في عملية التقييم تحد من اداء العاملين.

السؤال العشرون : هل ترى ان الرقابة الادارية وحدها للمسير تكفي في زيادة اداء العاملين ام لا ؟
الغرض من السؤال: معرفة ان كانت للرقابة الادارية وحدها للمسير تكفي في زيادة اداء العاملين.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
غير دال	2	0.05	5.99	3.2	33.33	10	نعم
					46.66	14	لا
					20	06	احيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 20: يبين إجابة المسيرين على السؤال العشرون.

الشكل رقم 20: يمثل إجابة المسيرين على السؤال العشرون من (م03)



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 46.66% من المسيرين لا يرون ان الرقابة الادارية وحدها للمسير تكفي في زيادة اداء العاملين، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% من المسيرين يرون ان الرقابة الادارية وحدها للمسير تكفي في زيادة اداء العاملين ، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 20% يعتبرون احيانا ان الرقابة الادارية وحدها للمسير تكفي في زيادة اداء العاملين.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 3.2 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

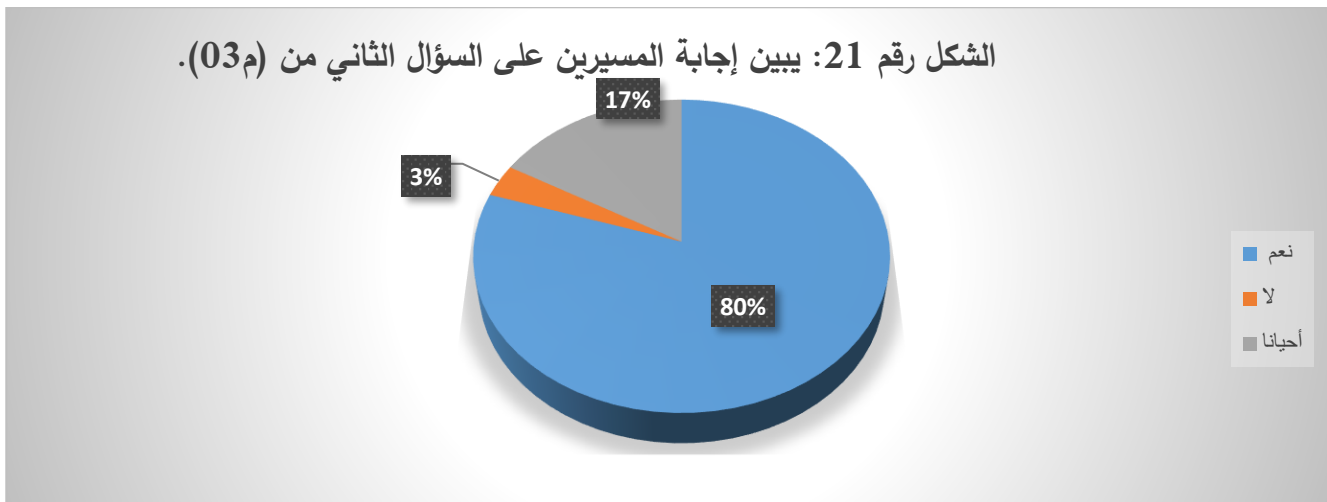
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين لا يرون ان الرقابة الادارية وحدها للمسير تكفي في زيادة اداء العاملين.

السؤال الحادي والعشرون : من وجهة نظرك هل ترى ان الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري و الزامي؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري و الزامي.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	30.2	80	24	نعم
					3.33	01	لا
					16.66	05	احيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 21: يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي والعشرون.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80 % من المسيرين يرون ان الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري و الزامي ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 16.66 % المسيرين يرون احيانا ان الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري و الزامي ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 3.33 % المسيرين لا يرون ان الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري و الزامي.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 30.2 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أغلبية المسيرين يرون ان الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري و الزامي.

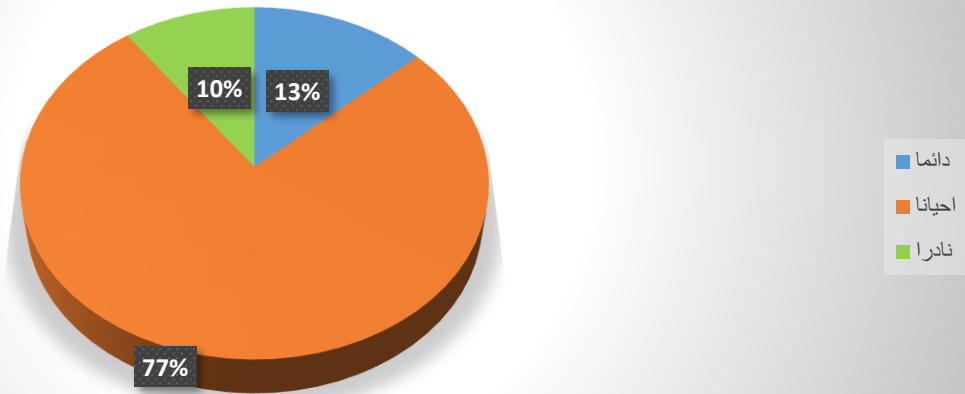
السؤال الثاني و العشرون: هل تناقش مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كان المسيرين يناقشون مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	25.4	13.33	04	دائما
					76.66	23	احيانا
					10	03	نادرا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 22: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني و العشرون.

الشكل رقم 22: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني و العشرون من (م 03).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76.66 % من المسيرين احيانا ما تناقش مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 13.33 % من المسيرين دائما ما تناقش مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها ، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 10 % من المسيرين نادرا ما تناقش مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 25.4 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

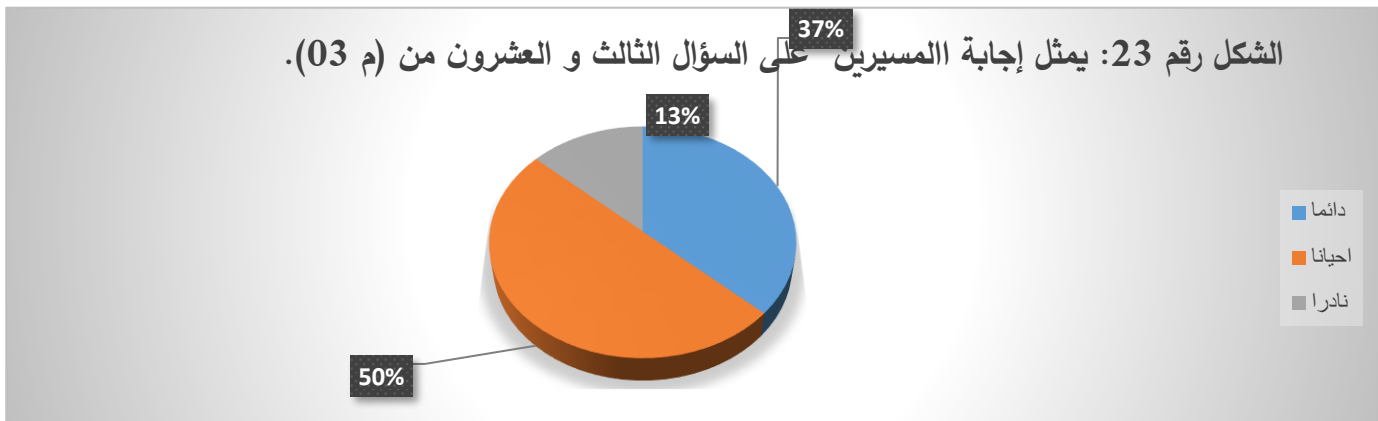
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين احيانا ما تناقش مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها.

السؤال الثالث و العشرون: هل تعتمد استخدام أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان المسييرين يستخدمون أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² جدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	6.2	36.66	11	دائما
					50	15	احيانا
					13.33	04	نادرا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 23: يبين إجابة المسييرين على السؤال الثالث و العشرون.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 50 % من المسييرين احيانا ما يعتمد استخدام أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.66 % من المسييرين دائما ما يعتمد استخدام أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 13.33 % من المسييرين نادرا ما يعتمد استخدام أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 6.2 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسييرين.

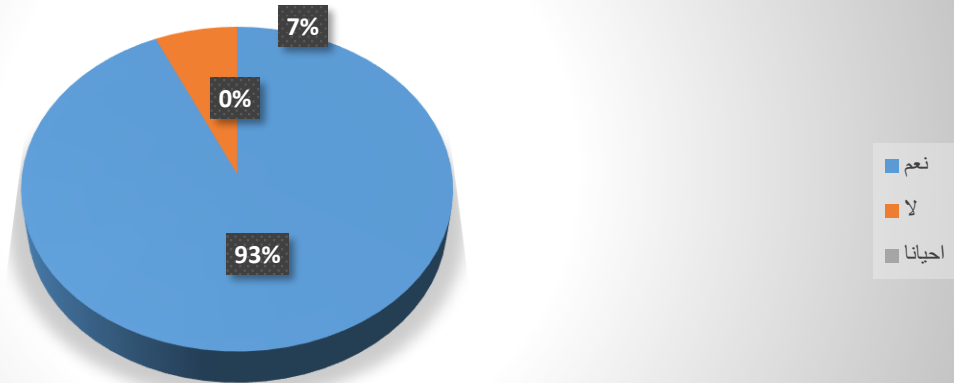
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسييرين احيانا ما يعتمد استخدام أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين.

السؤال الرابع و العشرون: هل تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً و ادائهم ؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً و ادائهم ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	48.8	93.33	28	نعم
					6.67	02	لا
					00	00	احيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 24: يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع و العشرون.

الشكل رقم 24: يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع و العشرون من (م 03).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 93.33% من المسيرين يرون ان عملية تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً و ادائهم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.67% من المسيرين لا يرون ان عملية تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً و ادائهم % ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 00% منعدمة.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 48.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

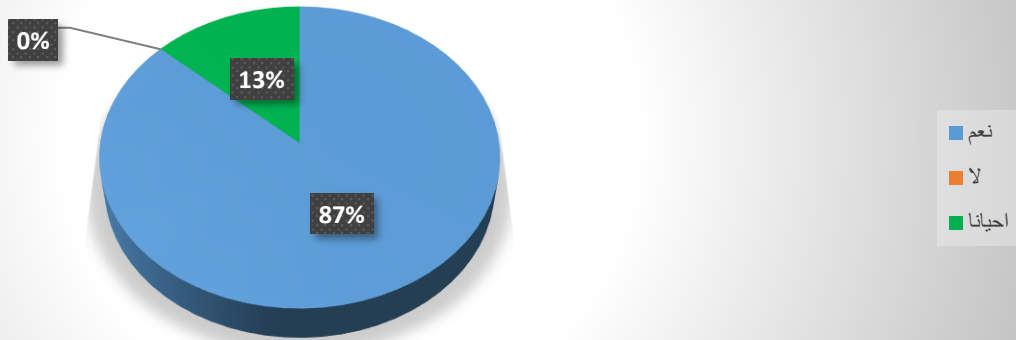
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل من المسيرين يرون ان عملية تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً و ادائهم.

السؤال الخامس و العشرون: هل ترى هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق ام لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² مجدولة	ك ² محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	39.2	86.66	26	نعم
					00	00	لا
					13.33	04	احيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 25: يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس و العشرون.

الشكل رقم 25: يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس و العشرون من (م 03)



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 86.66 % من المسيرين ان هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 13.33 % لا يرون ان هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق ، أما النسبة الثالثة المقدره بـ 00 % منعدمة.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 39.2 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن من المسيرين يرون ان هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق.

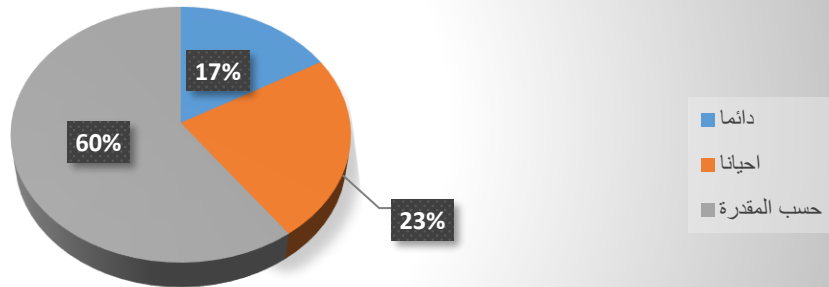
السؤال السادس و العشرون : هل تسعى لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية و تطبيقية ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى سعي المديرين لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية و تطبيقية لهم ام لا .

الإجابات	التكرارات		ك ² محسوبة	ك ² مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
دائما	05	16.66	9.8	5.99	0.05	2	دال
احيانا	07	23.33					
حسب المقدرة	18	60					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 26: يبين إجابة الأساتذة على السؤال السادس و العشرون.

الشكل رقم 26: يبين إجابة الأساتذة على السؤال الأول من (م 03).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60 % من المديرين يسعى حسب المقدرة لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية و تطبيقية لهم، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 23.33 % من المديرين يسعى احيانا لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية و تطبيقية لهم ، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 16.66 % من المديرين يسعى دائما لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية و تطبيقية لهم.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 9.8 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأساتذة.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم المديرين يسعى حسب المقدرة لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية و تطبيقية لهم.

4-2- مناقشة و مقارنة النتائج بالفرضيات:

✓ مناقشة الفرضية الأولى: بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاص بالمسيرين الذي قمنا بتوزيعه في مسابح النصف اولمبية لولاية البويرة، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: هل الرقابة الادارية لها دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

ومن خلال الجداول في المحور الأول (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8)، من الاستبيان (الخاص بالمسيرين) تبين لنا فعلاً أن للرقابة الادارية لها دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، وهذا ما يتفق مع اساليب و انواع الرقابة التي تطرقنا إليها في الجانب النظري (انظر للصفحة رقم 11)، والتي تنص على أن للرقابة الإدارية الدور البارز في مهمة وضرورية لمنعها حدوث الأخطاء و التأكد من حسن سير العمل و تشجيع النجاح الإداري.

منه يمكن القول بان الفرضية الأولى والتي تنص على أن " هل الرقابة الادارية لها دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية ": قد تحققت.

✓ مناقشة الفرضية الثانية: بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاص بالمسيرين الذي قمنا بتوزيعه في مسابح النصف اولمبية لولاية البويرة، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال الفرضية الثانية في بحثنا التي تقول: هل الرقابة الادارية لها دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية..

من خلال الجداول في المحور الثاني (9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17) من الاستبيان (الخاص بالمسيرين) تبين لنا فعلاً أن للرقابة الادارية لها دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية.. وهذا ما يتفق مع دراسة أحمد بن صالح الحربي الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء 2003، حيث توصل الى ان الرقابة الادارية لها دور في تحسين الكفاءة الادارية للعمال .

منه يمكن القول بان الفرضية الثانية والتي تنص على أن " هل الرقابة الادارية لها دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية ": قد تحققت.

✓ مناقشة الفرضية الثالثة: بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاص بالمسيرين الذي قمنا بتوزيعه في مسابح النصف اولمبية لولاية البويرة، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال الفرضية الثالثة في بحثنا التي تقول: هل الرقابة الادارية تساهم في تقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.

من خلال الجداول في المحور الثالث (18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26) من الاستبيان (الخاص بالمسيرين) تبين لنا فعلا أن الرقابة الادارية تساهم في تقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية ، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة تاجوري جليلة الرقابة الادارية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي للعمال 2015 ، حيث توصلت الى ان الرقابة الادارية تساهم في تقييم ناجح للأداء العاملين. منه يمكن القول بان الفرضية الثالثة والتي تنص على أن " هل الرقابة الادارية تساهم في تقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية " : قد تحققت.

4-3- مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضية العامة:

الجدول رقم (27): مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضية العامة.

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	الرقابة الادارية دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	الرقابة الادارية دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية.	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	الرقابة الادارية تساهم في تقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	- الرقابة الادارية لها دور في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية.	الفرضية العامة

خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور الرقابة الإدارية دور في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى للرقابة الادارية دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان (الاستبيان الخاص بالمسيرين) وكذلك في الجانب النظري، ومن خلال الفرضية الثانية تبين لنا فعلا أن الرقابة الادارية دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية ، ومن خلال الفرضية الثالثة تبين لنا فعلا أن الرقابة الادارية تساهم في تقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية ، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان ان الرقابة الإدارية لها دور في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

الاستنتاج العام :

من خلال هذا البحث تم التطرق إلى موضوع دور الرقابة الإدارية في تطوير كفاءة و اداء الموارد البشرية وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الرقابة ومستوى الأداء و الكفاءة أو عدم وجود علاقة بينهما. وهذا ما تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة التي أجريت على مسيرين المسابح النصف اولمبية لولاية البويرة. و على ضوء ما قمنا به من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على مسيرين المسابح النصف اولمبية لولاية البويرة ، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاث التي تمت صياغتها وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى الرقابة الادارية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضيفي انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي عمال المنشأة.

فالرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة الإدارة الأخرى، لتشكيل نمط تسيير فعال للمنظمة وذلك اعتمادا على عدة أساليب أهمها المتابعة والتقييم وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة الخطوات المتتالية هذا من جهة، أما الأداء الوظيفي فهو محصلة تفاعل لسلوك الفرد مع جهده وقدراته وإمكانياته المعرفية، حيث تنتج عنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام لتحقيق نتائج مرجوة على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المنظمة كذلك. كما أنه قد يعبر أحيانا عن الكفاءة والفعالية . ولتحديد هاتين الأخيرتين، كان لا بد من تصميم نظام رقابي تتبعه المنظمة لقياس أداء الأفراد وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء الوظيفي الذي أصبح يمثل للمنظمات المعاصرة ذات البعد الاستراتيجي من أهم أولويات مهامها، لأن أهمية هذا الأخير تظهر في كونه أحد أبعاد تنمية وتطوير الموارد البشرية.

لقد اتضح لنا من خلال القيام بهاتة الدراسة الميدانية أهمية الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي و الكفاءة لأن الرقابة الإدارية، أو بالأحرى الأسلوب الرقابي المطبق يؤثر على أداء العمال، سواء كان ذلك تأثيرا إيجابيا اوسلبيا.

الأخاتمة

الخاتمة :

نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن كن خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة . إن العملية الرقابية هي علي العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء و الانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة و الطريقة التنظيمية للمؤسسة ،و التي من خلالها تضبط و ترفع مستوى أداء العمال و تساهم بشكل فعلى في زيادة الفعالية ،وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ و التنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات جميعها . لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد علي إطار قانوني مرن واضح و دقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد علي الحداثة و التكنولوجيا . و رغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لهذه العملية إلا إذا طبق بطريقة غير صحيحة ، فتكبح لإبداعات العمال و قد يحس بأنه مراقب و تقييم بطريقة خاطئة . وهكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل، حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل و بالتالي تؤدي إلي زيادة إنتاجها و فعاليتها وهذا ما بينه الجانب الميداني.

- ✓ ضرورة وجود نظام رقابي من قبل إدارة المؤسسة يتوافق وتطلعات العمال، ويسهم ولو بالشيء القليل في رفع وتحسين مستوى الأداء لديه.
- ✓ تكوين لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل الرقابي، تنظيماته، وإجراءاته، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل المسيرين.
- ✓ اتباع أساليب ومناهج رقابية تسهم في تقييم الأداء بكل موضوعية ولا تسبب الإحراج للمسيرين.
- ✓ الرقابة الذاتية أسلوب ملائم لمتابعة الأداء، لكنه غير كاف، هذا ما يحتم ضرورة عدم النظر للرقابة الإدارية على أنها تدخل في عمل المسير ودوره.
- ✓ تشجيع ودعم الرقابة الذاتية.
- ✓ ضرورة وجود ثقة متبادلة بين المسير ومراقبيهم لضمان التواصل أو الاتصال الفعال والإيجابي الذي يدعم ويحقق الأهداف المتوخاة من وراء هاته الرقابة.
- ✓ تعزيز قدرات العاملين ومهاراتهم في التعامل و الاتصال فيما بينهم من خلال إعداد برامج تدريبية و تأهيلية فعالة لتنمية و تطوير سلوكيات التفاعل فيما بينهم.
- ✓ ترسيخ ثقافة جيدة داخل المؤسسة الرياضية و نشر قيمها و أسسها لخلق روح المبادرة و الرؤيا الاستراتيجية لدى العاملين من خلال ادراكهم لأهمية المشاركة و التعاون في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل، و مشاركتهم في عمليات تطوير و تحسين مستوى الخدمة المقدمة.
- ✓ توضيح قيم المؤسسة ذات الأهمية.
- ✓ استعمال الأساليب العقلانية و الدلائل و الباهين الملموسة من أجل دفع العامل لبذل جهد.
- ✓ على الإدارة أن توفر الحوافز المادية و المعنوية معا للحصول على سلوك وظيفي إيجابي و أداء متميز.
- ✓ إتباع العدالة في إعطاء المكافآت المادية و المعنوية.
- ✓ تدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى و ضبط مواعيد العمل.
- ✓ استقطاب و توظيف الافراد ذوي الكفاءات و قدرات متنوعة، و ضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم، لتحقيق فعالية الأداء و سلامته من الأخطاء و العيوب.
- ✓ العمل على اشراك جميع العاملين في إعداد و وضع أهداف المؤسسة الرياضية.
- ✓ استماع الإدارة لاقتراحات و افكار العاملين داخل المؤسسة الرياضية و تقبلها و حثهم على المبادرة، واحترامهم و معاملتهم كشركاء دون اعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، بما يسمح بتحسين الجودة و تقليص التكاليف.
- ✓ إيجاد نظام فعال للمعلومات.
- ✓ وضع أسس واضحة لقياس الأداء، و الابتعاد عن المزاجية في عملية التقييم، و كذلك الابتعاد عن التحيز و استخدام العلاقات الشخصية.

- ✓ إتباع نمط اتصال إداري جيد مع الأخذ بعين الاعتبار بساطة التنظيم و قلة الإداريين لأنه يسهل الاتصال و يسمح بالحركة السريعة للمعلومات و إيصالها للمعنيين في الوقت المناسب سواء تم ذلك شفهيًا أو باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- ✓ العمل على أن تكون سياساتها متكاملة و متناسقة بحيث تخدم بعضها، و لا يكون هناك تناقض و تضارب فيما بينها.
- ✓ التخلي عن النظر للفرد على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها و ليس موردا يساهم في تحسين أداء المؤسسة الرياضية و تعظيم قيمتها.

البيبلو غرافيا

- 1- إبراهيم عبد المقصود حسن الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإدارة في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر مصر، ط1، 2002. ص:29، 31، 30.
- 2- حسن أحمد الشافعي، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإمكانيات اتخاذ القرار ط1، 2004، ص:20، 21.
- 3- حسونة، فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008.
- 4- حسين محمد حارشة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 5- حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2001.
- 6- حمود، خضير، كاظم، و الخرشة، ياسين، كاسب إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2007.
- 7- خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1 2003.
- 8- خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة و التنظيم الإداري، ص10.
- 9- رائد محمد السطري الادارة الرياضية دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ط1 عمان الاردن 2010.
- 10- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، ط1، 2000 ص18.
- 11- ربحي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2007.
- 12- ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار الامة للطباعة والترجمة، الأردن 2007
- 13- سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية 'مدخل استراتيجي' "، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2003.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيق معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 16- عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2003، ص 62.
- 17- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 200، ص393.
- 18- عبد الغفار حنفي، حسني القزاز، " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "، الدار الجامعية الإسكندرية. ص 48 .
- 19- عبدالعزيز بن سعد ، (2006 م) ص 3، 11، 15 ، الرقابة الإدارية ، السعودية: مكتبة صيد الفوائد الإسلامية.

- 20- إبراهيم محمود عبد المقصود احمد الشافعي : القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية ، مصر ط2003، 1. ص54.
- 21- عشاوي, سعد الدين (2000 م), ص 287, الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية, الرياض. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 22- علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن ،ط1.
- 23- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 119. قلاتي،
- 34- إبراهيم، قاموس الهدى، الجزائر، دار الهدى، 1999.
- 24- كامل بربير، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الداء التنظيمي "، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، 2000،
- 25- كتانة، خيرى، مدخل إلى إدارة الأعمال ،النظريات، العمليات الإدارية ،ط1. عمان، دار جرير للنشر 2007.
- 26- المجذوب، طارق .المرجع الإدارة العامة، ط1 ، لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية 2005.
- 27- محمد اسماعيل بلال ،السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ،دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، ط1، 2005.
- 28- محمد اسماعيل بلال، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ط1، 2004 .
- 29- أحمد ماهر، " الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد "، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 30- مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص368، 369.
- 31- معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 71، 72.
- 32- مهدي حسن زويلف ، إدارة الافراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، عمان ، دالا مجدولاوي ، الطبعة الاولى 1994.
- 33- موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، ط1، 2005
- 34- موسى سلامة اللوزي ،التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة -، دار وائل للنشر وتوزيع عمان ، الاردن 1999
- 35- ناصر محمد ابراهيم السكران، لمناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،2004.
- 36- الهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2 2005
- 37- الهيتي، خالد، عبد الرحيم إدارة الموارد البشرية ،ط2، عمان الأردن :دار وائل للنشر 2005.
- 38- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ،الدار العلمية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان 2002 ،
- 39- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية ، الطبعة الخامسة، 2001.

- 40- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية البدنية والرياضية ,دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ,عمان 2000 ,
- 41- فاطمة عوض صابر,ميرفت علي خفاجة,أسس ومبادئ البحث العلمي,مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية,ط 1 الإسكندرية,مصر 2002 ,
- 42- عوادي عبد الجبار و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري و التنظيم في الأندية الرياضية ,جامعة الجزائر , قسم التربة البدنية و الرياضية، دفعة 2004 .
- 43- ناصر بن حمد الراجحي التطوير التنظيمي و علاقته برضا الوظيفي الدار العلمية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع السعودية 2003.
- 44- احمد بن براهيم مرسلي مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال ط2 الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2005.
- 45- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الادارية ، الاسكندرية ، 1995 .
- 46- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، الإسكندرية، 2003. ص 81
- 47- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، 2000.
- 48- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، ط، 2003.
- 50- الحربي، أحمد (2003 م) "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، سم العلوم الإدارية.
- 51- الغيث، سعود (2000 م) "مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر الرقابة التنفيذية بالوزارات.
- 52- حنفي إبراهيم القاهرة 1999 ص 153.
- 53- مفتي إبراهيم حماد: التدريب الرياضي الحديث ص 154.
- 54- شاويش، مصطفى، نجيب إدارة الموارد البشرية) ط. 1. عمان الأردن :دار الشروق للنشر و التوزيع، 2000.

مذكرات :

- 1- قلاتي طارق مذكرة تخرج لنيل شهادة للماستر انعكاس تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.
- 2- مصباح إيمان وميدون أمال، أثر الحوافز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة .تخرج ماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010 .
- 3- نسيمة سفوحي، " تقييم أداء الأفراد في المؤسسة "، مذكرة تخرج لنيل شهادة للماستر، المركز الجامعي يحي فارس، المدية.
- 4- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- 5- تاجوري جليلة، الرقابة الادارية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي للعمال ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،جامعة ام البواقي، 2015.
- 6- قدور كريمة ، دور الرقابة في تحسين اداء العمال، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،جامعة ام البواقي، 2013 .

المراسيم :

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 26، السنة 1995، ص 27.
- 2- المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397.

المواقع :

- <http://www.hrm5189group.com/vb/showthread.php>
- <http://www.broozyah.net/vb/t430.8.html> le 01/06/201
- <http://WWW.FORUMB699.COM/T9489HTML> LE 02/06/2010
- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp> (le 16-03-2010)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

إستمارة لإستبيان

في إطار موضوع البحث المتمحور حول :

دور الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة و أداء الموارد البشرية في
المنشآت الرياضية.

نرجو من سيادتكم للإجابة على الأسئلة مع الحرص على الدقة والموضوعية لاجل الحصول على نتائج دقيقة
تفيدنا في دراستنا و ذلك بوضع علامة (X) في الإطار المخصص للإجابة المختارة ولنا فيكم خير سند لنجاح
دراستنا ولكم منا فائق الاحترام .

وشكرا

الاستمارة الخاصة بالمسيرين

1-المحور الأول : للرقابة الادارية دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

1-السؤال الأول: هل تقوم ادارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة؟

يومية اسبوعية شهرية

2- السؤال الثاني : هل هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء العمل؟

نعم لا احيانا

3- السؤال الثالث : هل ترى ان هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في

العمل ؟

نعم لا احيانا

4- السؤال الرابع : الرقابة الادارية هي سلاح ذو حدين ممكن ان تحسن من اداء الموظف او لا ؟

اوافق لا اوافق احيانا

5- السؤال الخامس : هل هناك علاقة بين الرقابة الإدارية المشددة واداء الموظف السلبي ؟

نعم لا

6- السؤال سادس : هل هناك عدالة في الرقابة الادارية في عملك ؟

نعم لا احيانا

7-السؤال السابع: هل هناك فائدة من الرقابة الادارية ام لا ؟

نعم لا احيانا

8-السؤال الثامن: هل تفضل ان تكون الرقابة الادارية سابقة ام لاحقة على العاملين ؟

قبلية بعدية انية

2- المحور الثاني : الرقابة الادارية لها دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية.

1- السؤال التاسع : في نظرك هل تحرص الرقابة الإدارية على تطوير الكفاءة الادارية ؟

كثيرا قليلا ابدا

2- السؤال العاشر : هل القيادة الادارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية و الافكار الجديدة؟

نعم لا احيانا

3- السؤال الحادي عشر : هل ترى ان المستوى التعليمي للموظف يساهم في زيادة كفاءته الادارية ؟

نعم لا احيانا

4- السؤال الثاني عشر : من وجهة نظرك هل للمشاكل بين المسير و العاملين دور في الحد من القدرات

الادارية ؟

اوافق لا اوافق

5- السؤال الثالث عشر : هل ترى بان سن الموظف له دور في زيادة كفاءته ؟

دائما احيانا نادرا

6- السؤال الرابع عشر : هل الرقابة الادارية المتبع من طرفك تحظى بالقبول من طرف الموظفين ؟

نعم لا احيانا

7- السؤال الخامس عشر : هل ترى ان النظام الرقابي المطبق يؤدي الي رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة

الانضباط و الالتزام ؟

نعم لا احيانا

8- السؤال السادس عشر : هل تستخدم التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في عملك بمؤسستك؟

دائما احيانا نادرا

9- السؤال السابع عشر : هل للموائمة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الادارية ؟

نعم لا احيانا

3-المحور الثالث: الرقابة الادارية تساهم بتقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.

1-السؤال الثامن عشر : هل لديكم مجموعة معارف عن عملية الرقابة الادارية المعمول به ؟

نعم لا

2- السؤال التاسع عشر: هل تعتبر ان عدم الحيادية في عملية التقييم تحد من اداء العاملين ؟

نعم لا

3- السؤال العشرون : هل ترى ان الرقابة الادارية وحدها للمسير تكفي في زيادة اداء العاملين ؟

نعم لا احيانا

4-السؤال الحادي و العشرون : من وجهة نظرك هل ترى ان الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري و

الزامي؟

نعم لا احيانا

5-السؤال الثاني و العشرون:هل تناقش مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها؟

دائماً احيانا نادرا

6-السؤال الثالث و العشرون: هل تعتمد استخدام أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين ؟

دائماً احيانا نادرا

7-السؤال الرابع و العشرون: هل تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً و ادائهم ؟

دائماً احيانا ابدا

8-السؤال الخامس و العشرون : هل ترى هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي

المطبق؟

نعم لا احيانا

9 - السؤال السادس و العشرون : هل تسعى لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية

و تطبيقية ؟

دائماً احيانا حسب المقدرة



إلى السيد (ة): **المسيح... التمهيد... أولمبي**

بالتكريم

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): **جيجلوف في ريان**... رقم التسجيل: **M201433026¹⁷⁴** تاريخ ومكان الميلاد: **1993.2/07/24** بالأخضر

الطالب (ة): **بوجمعة بلال**... رقم التسجيل: **M201433028³⁵⁹** تاريخ ومكان الميلاد: **1993/08/01** بالأخضر

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2020 / 2019 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

**Chef d'unité Piscine
Semi Olympique Lakhdaria**

BETITE Farouk

رئيس القسم

قسم الإلبيس قسم الإدارة و التسيير الرياضي
بالتبعية

رجيم رضوان

موضوع الدراسة: دور الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة و أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

تحت اشراف :

الطالبة :

د/ برجم رضوان

✓ مخلوفي رياض

✓ بوجمعة بلال

قائمة الاساتذة المحكمين للاستمارة الموجهة لمسيرين المنشآت الرياضية المسابح لولاية البويرة.

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الامضاء
1	لاوي سليمان	استاذ محاضر	جامعة البويرة	 مقبول مع التحفظات
2	د/ ساسي عبد العزيز	استاذ محاضر	جامعة البويرة	 مقبول مع تحفظات التعديل =
3	د/ زرعيا سليمان	استاذ محاضر	جامعة البويرة	مقبول مع بعض التحفظات

موضوع الدراسة: دور الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة و أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

تحت اشراف :

الطالبة:

د/ برجم رضوان

✓ مخلوفي رياض

✓ بوجمعة بلال

	المسبح النصف اولمبي بالاخرية
	المسبح النصف اولمبي بقادرية
	المسبح النصف اولمبي ببرج اخريص
	المسبح النصف اولمبي حيزر

	<p>المسبح النصف اولمبي بالبويرة</p>
<p>بن سنوي جمال مكلف بالقيادة بتسيير المسبح النصف اولمبي لعين بسام</p> 	<p>المسبح النصف اولمبي بعين بسام</p>
	<p>المسبح النصف اولمبي بسور الغزلان</p>
	<p>المسبح النصف اولمبي ببئر اغبالو</p>
<p>Chef d'unité Piscine Semi Olympique Bechli MAZARI Karim</p> 	<p>المسبح النصف اولمبي ببشلول</p>
<p>Chef d'unité Piscine Semi Olympique M'cheddich MOKHTARI Salan</p> 	<p>المسبح النصف اولمبي بمشدالة</p>

Research summary

The main objective of this research is to identify the role of administrative control in developing the efficiency and performance of human resources in sports facilities, and to identify its importance and find the relationship between the two variables, as well as highlighting the importance of oversight through its important role in determining the efficiency of human resources, and raising the level of its effectiveness. In performing work, taking appropriate decisions, and implementing them in the best possible way to know the extent of workers' ability to use available resources and manage them with high efficiency to achieve the desired goals, And to determine that, the study was conducted because of the small size of the original statistical community we took it all in order to give credibility to its results, and therefore the research sample consists of 30 individuals, from an administrative and a march to the semi-Olympic swimming pools for Bouira, i.e. 100% of the original community of research, where we relied on the descriptive analytical approach. In line with the subject of our study, we have adopted in the collection of data on the questionnaire, as the questionnaire contained 26 questions divided into three axes, After that, we moved to statistical treatment, using the program (Excel), where we calculated the calculated value (square kilometers) and compared it with the tabular value (square kilometers) as well as calculating the percentage. The results have resulted in a statistically significant difference between the observed frequencies and the expected frequencies and in the last results of the study on the fulfillment of the three partial assumptions, and this means that the general hypothesis is achieved at a rate of 100%. The goal of the study has been proven, that is, highlighting the role of administrative control in developing the efficiency and performance of human resources in sports facilities. Slavery Management tool in increasing the effectiveness of human resources performance, and improving the administrative efficiency of workers, in addition to a successful evaluation of the performance of workers in sports facilities.