

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

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

الرياضية والبدنية

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الموضوع:

دور الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة وأداء الموارد

البشرية في المنشآت الرياضية

-دراسة ميدانية أجريت في مسابح ولاية البويرة-

إشراف الأستاذ:

- لاوسين سليمان

إعداد الطالب:

- صيد ناصر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

قال الله تعالى:

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

[سورة النمل: الآية 19]

وقال رسول الله ﷺ: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله).

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

كما نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة ونخصب الذكر الأستاذ المشرف "لاوسين سليمان" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته من خلال متابعتنا لعملنا خطوة بخطوة وبكل جدية وتفاني.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من مدير ديوان المركب متعدد الرياضات رابع بطاط بالبويرة، وكذا مدير المسبح النصف أولمبي للأخضرية.

ونشكر في الأخير كل من قدم لنا يد المساعدة، سواء من قريب أو من بعيد، فالحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

## إهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم  
تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام "أمي الحبيبة".  
إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل  
الأول في بلوغي التعليم العالي "والدي الحبيب" أطال الله في عمره.  
إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما  
يملكون وفي أصعبه كثيرة.  
أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

ناصر

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
I	فهرس
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	ملخص البحث
أ - ب	مقدمة
<b>مدخل عام: التعريف بالبحث</b>	
16	1- الاشكالية
17	2- الفرضيات
17	3- أسباب اختيار الموضوع
18	4- أهمية البحث
18	5- أهداف البحث
18	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الاول: الخلفية النظرية للبحث</b>	
24	<b>المحور الاول: ماهي الرقابة الادارية</b>
24	تمهيد
24	1-1-1 مفهوم الرقابة الادارية
25	2-1-1 اهمية الرقابة
25	3-1-1 اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة
26	4-1-1 انواع الرقابة الادارية
27	5-1-1 مراحل وخطوات الرقابة الادارية
28	الخلاصة
29	<b>المحور الثاني: الموارد البشرية</b>
29	تمهيد

29	1-2-1 ماهي ادارة الموارد البشرية
29	2-2-1 مفهوم ادارة الموارد البشرية
30	3-2-1 تعريف ادارة الموارد البشرية
31	4-2-1 اهمية ادارة الموارد البشرية
32	5-2-1 النشاطات الوظائف الاساسية لإدارة الموارد البشرية (
33	6-2-1 اثر تخطيط لموارد البشرية على التسيير الفعال
34	خلاصة
35	<b>المحور الثالث: تسيير المنشآت الرياضية</b>
35	تمهيد
35	1-3-1 تعريف المنشأة الرياضية
35	2-3-1 أهمية المنشأة الرياضية
35	3-3-1 اهداف المنشأة الرياضية
36	4-3-1 ادارة المنشأة الرياضية
37	5-3-1 أسس تخطيط المنشآت الرياضية
39	6-3-1 مكونات المنشأة الرياضية
40	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث</b>	
43	تمهيد
43	1-2 الدراسات الجزائرية
43	1-1-2 الدارسة الاولى: بورازمة رابح
44	2-1-2 الدارسة الثانية: أحمد بن صالح الحربي
45	3-1-2 الدارسة الثالثة: أمراسي زهية
47	4-1-2 الدارسة الرابعة: دنيري لظفي
48	5-1-2 دراسة الخامسة: فايزة بوارس
49	2-2 الدارسات العربية
49	1-2-2 الدارسة الاولى: ارنيا جاسر على ابو عوض
50	3-2 التعليق على الدراسات السابقة
<b>الجانب التطبيقي: الدارسة الميدانية للبحث</b>	
<b>الفصل الثالث: الطرق الاجراءات المتبعة في الدارسة الميدانية</b>	

## فهرس المحتويات

53	تمهيد
53	1-3 الدارسة الاستطلاعية
53	2-3 المنهج المتبع
54	3-3 متغيرات الدراسة
54	4-3 المجتمع
54	3-5 العينة
55	6-3 مجالات البحث
56	7-3 الاسس العلمية للأداة (سيكومترية الاداة )
56	8-3 ادوات البحث
57	9-3 الوسائل الاحصائية المستعملة
59	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
61	تمهيد
62	1-4 عرض وتحليل النتائج
62	1-1-4 عرض وتحليل نتائج الاستبيان
89	2-4 مناقشة ومقارنة النتائج بالفرضيات
90	3-4-3-4 مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضية العامة
91	خلاصة
92	- الاستنتاج العام
94	- الخاتمة
95	اقتراحات والفروض المستقبلية
96	قائمة المصادر والمراجع
100	الملاحق

الرقم	الجدول	الصفحة
1	يمثل عينة البحث	55
2	يبين إجابة المسيرين على السؤال الاول من (م01)	62
3	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني من (م01)	63
4	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث من (م01)	64
5	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع من (م01)	65
6	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس من (م01)	66
7	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس من (م01)	67
8	يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع من (م01)	68
9	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن من (م01)	69
10	يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع من (م02)	70
11	يبين إجابة المسيرين على السؤال العاشر من (م02)	71
12	يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي عشر من (م02)	72
13	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني عشر من (م02)	73
14	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث عشر من (م02)	74
15	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع عشر من (م02)	75
16	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس عشر من (م02)	76
17	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس عشر من (م02)	77
18	يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع عشر من (م02)	78
19	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن عشر من (م02)	80
20	يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع عشر من (م02)	81
21	يبين إجابة المسيرين على السؤال العشرون من (م03)	82

## قائمة الجداول

83	يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي والعشرون من (م03)	22
84	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني والعشرون من (م03)	23
85	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث والعشرون من (م03)	24
86	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع والعشرون من (م03)	25
87	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس والعشرون من (م03)	26
88	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس والعشرون من (م03)	27
90	مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضيات	28



الرقم	الشكل	الصفحة
1	يبين إجابة المسيرين على السؤال الأول من (م01)	62
2	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني من (م01)	63
3	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث من (م01)	64
4	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع من (م01)	65
5	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس من (م01)	66
6	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس من (م01)	67
7	يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع من (م01)	68
8	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن من (م01)	69
9	يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع من (م02)	70
10	يبين إجابة المسيرين على السؤال العاشر من (م02)	71
11	يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي عشر من (م02)	72
12	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني عشر من (م02)	73
13	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث عشر من (م02)	74
14	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع عشر من (م02)	75
15	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس عشر من (م02)	76
16	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس عشر من (م02)	77
17	يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع عشر من (م02)	78
18	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن عشر من (م02)	80
19	يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع عشر من (م02)	81
20	يبين إجابة المسيرين على السؤال العشرون من (م03)	82
21	يبين إجابة المسيرين على السؤال الحادي والعشرون من (م03)	83
22	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني والعشرون من (م03)	84
23	يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث والعشرون من (م03)	85
24	يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع والعشرون من (م03)	86
25	يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس والعشرون من (م03)	87
26	يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس والعشرون من (م03)	88

### الملخص:

الهدف الاساسي لهذا البحث هو التعرف على دور الرقابة الادارية في تطوير كفاءة واداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، والتعرف على اهميتها وايجاد العلاقة بين المتغيرين، وكذلك ابراز اهمية الرقابة من خلال دورها المهم في تحديد كفاءة الموارد البشرية، ورفع مستوى فعاليتها في أداء العمل واتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف

المرجوة، ولتحديد ذلك اجريت الدراسة لصغر حجم المجتمع الاحصائي الاصلي أخذناه كله من أجل إعطاء مصداقية لنتائجها، وبالتالي فإن عينة البحث تتكون من 30 فرداً، من اداري ومسير للمسابح النصف اولمبية للبويرة اي بنسبة 100% من المجتمع الاصلي للبحث، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتنماشيه مع موضوع دراستنا، وقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان، حيث احتوى الاستبيان على 26 سؤال مقسمة على ثلاث

محاو، بعد ذلك انتقلنا الى المعالجة الاحصائية باستعمال برنامج (Excel) حيث قمنا بحساب قيمة (كا) المحسوبة ومقارنتها مع قيمة (كب) الجدولية وكذلك حساب النسبة المئوية، وقد أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة التكرارات 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 وإداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، وتم التوصل إلى الأهداف التي سطرت في بداية الدراسة التي تمحورت في معرفة دور الرقابة الادارية في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية، وتحسين الكفاءة الادارية للعاملين، اضافة الى تقييم نجاح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.

**الكلمات الدالة:** الرقابة الادارية. المنشآت الرياضية. الموارد البشرية. المسابح نصف الأولمبية.

---

## 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.



# مقدمة

## مقدمة:

تشهد المؤسسات الرياضية الجزائرية اليوم توسعا وتقدما ملحوظا، وهي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها وتطويرها وقد نجد هذه الجهود نجحت في بعض المؤسسات أين يبدو التغيير فيها أشد وضوحا حيث استفادت من غفلتها واستطاعت أن تواكب التطور الحاصل في شتى المجالات، في حين يبقى الكثير منها يتخبط في مشاكل عديدة من نقص المردودية اللامبالاة الشكاوى التغيب الإضرابات والصراعات وغيرها من مظاهر عدم رضا العمال مما يفرض على هذه المؤسسات تغيير أسلوب تسييرها ونظامها للوصول إلى الفعالية وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

كل هذه الأهداف وغيرها تحتاج إلى عمليات ووظائف أساسية تتولى الإدارة تطبيقها وأهمها الرقابة كعملية أخيرة مكملة لعمليات التخطيط التنظيم، التوجيه والتنسيق، ففي مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط وتكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات عن الأهداف الموضوعة وقد يؤدي إلى تعديلها أو تغييرها ببدايل أخرى وبالنسبة للتنظيم والتوجيه فعن طريق المعلومات المتدفقة في النظام الرقابي يمكن تقدير نواحي الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل والتطوير حتى تتحقق الفاعلية للتنظيم إضافة إلى أن كيفية القيام بالرقابة تؤثر في كفاءة المشرف ومقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين، وإلى هنا تبرز أهمية الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال.

فالرقابة وظيفة تمارس على جميع المستويات ولها أساليبها وأدواتها الوصفية والكمية والتي يستطيع المشرف من خلاله أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف والأعمال طبقا لما هو مخطط لها وإذا كان هناك خط أما فيجب تصحيحه في الوقت المناسب، ولذا فلا تعني الرقابة التنظيمية تصحيح الأخطاء وإنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية في العمل، وطبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير معينة ومحددة ليتم مقارنة النتائج بها، غالبا ما تكون هذه المعايير على شكل خطة توضع لبلوغ أهداف معينة، وتكون الأهداف المنصوص عليها في الخطة المعايير الواجب القياس عليها، فجوهر العملية الرقابية يكمن في قياس الأداء وتصحيحه للتأكد من مطابقته للخطة المرسومة والرقابة عملية شاملة بمعنى أنها تنصب على جميع العناصر الموجودة في المؤسسة وأهمها الأفراد والمواد وكيفية أداء العمل والآلات والأموال.

ومن هنا فإن الرقابة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى فعاليتها في أداء العمل واتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة فقد تظهر مشكلات أثناء عمليات التنفيذ وقد تحدث أخطاء وانحرافات في الأعمال المنجزة تعطل من لإنجاز المطلوب وقد تتكرر نفس المشكل فكيف تتخذ التصحيحات اللازمة لا؛ كيف يتم علاجها وتفاديها مستقبلا.

وعليه جاءت الدراسة الحالية محاولة معرفة مساهمة الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء من خلال ربط ما هو نظري بما هو تطبيقي، حيث أجريت الدراسة بمساح ولاية البويرة وقد تضمنت هذه الدراسة بابين: الباب الأول يعد إطاراً نظرياً للدراسة، والباب الثاني الجانب الميداني لها.

كما تعد المنشآت الرياضية القاعدة التي تمارس فيها الرياضة لكل أنواعها وعلى جميع مستوياتها بتوفر هذه المنشآت الرياضية وجودتها وحسن تسييرها، حيث يتحسن ويرتفع مردود مستوى الرياضة العالي ويتألق في المحافل الدولية، حيث إن ذلك يدفع الدولة إلى الاهتمام والعناية بإنشاء وتمويل المنشآت الرياضية. وأيضاً للمنشآت الرياضية احتياجات مالية؛ فهي بحاجة لأموال تساعد على تسيير احتياجاتها لدورة الاستغلال والتمثلة في مجمل الأنشطة الرياضية الدورية التي تتعدى السنة التي تقوم بها المنشآت الرياضية، كما لها حاجات على المدى الطويل والتمثلة في احتياجات دورة الاستثمار من مشاريع جديدة أو بهدف توسيع المنشأة الرياضية أو تطويرها. كما تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها البعض من حيث الحجم، وذلك نسبة إلى الهدف التي أنشئت من أجله، حيث يوجد الكثير المنشآت المخصصة للتعليم والمنشآت المخصصة للتدريب والمنشآت المخصصة للتنافس والمنشآت المخصصة للترويح عن النفس، ا يوجد الكثير من ملاعب الخاص بالأطفال والمساحات الخضراء والساحات الشعبية والأندية الرياضية والمدن الرياضية.



مدخل عام

التعريف بالبحث

## 1- الإشكالية:

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً في جميع مجالات الحياة الإنسانية، فأصبح العالم يتسم بالمنافسة الشديدة في المنظمات والأعمال على الأسواق المحلية والدولية هذه المنافسة في الاتجاهات السائدة نحو العولمة لإشباع حاجات الفرد من سلع وخدمات ولكي تبلغ أعمال منظمات مستوى المكانة المتقدمة لإشباع هذه الحاجات فإنها تصطدم بندرة الموارد المتاحة ومن ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهدف. (كامل بربر، 2000، ص12)

وينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنضم 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 للخطط الموضوعية وهي 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. (حمداوي، 2001، ص63).

ارتبطت الرقابة الإدارية بعنصر الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الجودة وتقييم للأف ارد 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 التغيرات 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 كالإشراف وغيرها. ولذلك فإن الرقابة الإدارية على الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ونظراً لأهميتها في وسط المؤسسات الجزائرية يجب أن تحظى بقدر من العناية والاهتمام نظراً لارتباطها بالعديد من العمليات خاصة الأداء وتقييمه كعملية والإشراف على مدى سير العمل داخل المؤسسة. (ارئد محمد السطري، 2010، ص6)

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 طرحنا التساؤل التالي: هل للرقابة الإدارية دور في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

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



- هل الرقابة الادارية دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية ؟
- هل تساهم الرقابة الادارية في تقييم نجاح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة: للرقابة الادارية دور في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية.

### 2-2- الفرضيات الجزئية:

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

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

### 3-1- 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 ورغبنا 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.

### 3-2- أسباب موضوعية:

نظرا للقيمة المتميزة والأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها 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، وذلك يرجع 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، بالإضافة ليتامي اتجاه فكري عالمي حديث يرجع سبب تميز المنشآت الرياضية بمختلف 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:

أصبحت مراجعة ادارة الموارد البشرية اداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسة، باعتبار المورد البشري الركيزة والميزة الأولى للتفوق وبالتالي أصبحت المراجعة من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما أن مراجعة ادارة الموارد البشرية أداة رقابية لا يمكن الاستغناء عنها بحيث تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات واللوائح الموضوعة بالتالي تساعد على تحسين الاداء.

#### 5- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي 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 المفاهيم والمصطلحات الأساسية:

##### 6-1- الرقابة:

##### • التعريف النظري:

- وظيفة من وظائف الادارة تعني بقياس وتصحيح 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. وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق
- الرقابة هي الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح. - الرقابة يمكن اعتبارها بأنها 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 الاثنين. (قلاتي، 1999، ص 205)

##### • التعريف الاجرائي:

- لم يحظى مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت وسنتطرق 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

- والأخطاء 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، ص 133).
- **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، ص 139).
- **المجذوب:** عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقرب وقت ممكن. (المجذوب، 2005، ص 265).

### 6-2- الرقابة الإدارية:

#### • التعريف النظري:

- هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف. فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات 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 (عشاوي، 2000 م، ص 287)

#### • التعريف الاجرائي:

- هي متابعة الأعمال أو بالأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة ما يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة والرقابة 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، ص 24)

### 6-3- المنشأة الرياضية:

#### • التعريف النظري:

- هي الأماكن المجهزة بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا ومستقبلا. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، ص 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، ص 41).

- إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم، بما يتلائم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجيتها المحددة. (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007، ص 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. (فيصل حسونة، 2008، ص6)

#### • التعريف الاجرائي:

- 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.

#### 6-4- الاداء:

#### • التعريف النظري:

- هو تفاعل لسلوك الموظف، أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.
- عرف "هاينز" الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.
- يري "سليمان" أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة. (ناصر محمد ابراهيم السك ارن، 2004، ص ص 54-53)

#### • التعريف الاجرائي

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

#### 6-5- الكفاءة:

#### • التعريف النظري:

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

#### • العريف الاجرائي:

- هي مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية ومن المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية الحركية التي تمكن من ممارسة دور، وظيفية، نشاط مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه.

## 6-6- الموارد البشرية:

- **التعريف النظري:** 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.
  - **علي السلمي:** تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع (ناصر محمد ابراهيم السك ارن، 2004، ص54)
  - **محمد فتحي:** 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. ( محمد إسماعيل بلال، 2004، ص10)
- **التعريف الاجرائي:**
  - 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 استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

# الجانب النظري

الفصل الأول

الخلفية النظرية للدراسة

## المحور الأول: الرقابة الادارية.

### تمهيد:

إن الاختبار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج ولا يمكن تحقيق أي شيء بالمرّة إلا 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 وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وبذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه العملية:

✓ تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن 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. يمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة ذلك من جاري قياس النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب.

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

✓ و يعرف (محمد عليش) وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره وإنما



تتفد بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه.

✓ وقد 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 وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

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

### 1-1-2 أهمية الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة ذلك لتفادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أو لا بأول لذلك تبرز لنا أهميتها من خلال ما يلي ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها. ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة. إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمدربين وإن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها. إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية وله ذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فإن نظم الرقابة يسمح للمدربين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها. (الحربي، أحمد، 2003)

### 1-1-3 أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة:

إن البيئة المعاصرة للمنظمات الشديدة من التعقيد وهذا الأمر يتحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع البيئة والرقابة 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 وضرورية لمنعها حدوث الأخطاء والتأكد من حسن سير العمل وتشجيع النجاح الإداري. (مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم 2002، ص ص 68-369)

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

✓ الرقابة حسب المعايير:

وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق 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 تحققتها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة.

✓ الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتتمثل في الآتي:

- الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الآلت ازم بنصوص القوانين والتعليمات 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 وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً.

✓ الرقابة وفقاً لمصادرها: وتشمل الآتي:

- الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة

- الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً مهماً 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 والإجراءات.

✓ حسب الجهة التي تقوم بها: وتشمل:

- الرقابة المفاجئة.

- الرقابة الدورية.

- الرقابة المستمرة.

✓ حسب التنظيم الرقابي: وتشمل الآتي:

- 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 الدرة، 2003، ص 62)

### 1-1-5 مراحل وخطوات الرقابة الإدارية:

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية:

#### - تحديد المعايير:

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 واللوائح وتقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

#### - المعايير التقنية:

يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

● **قياس الاداء:** وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة.

● **مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط:** تتضمن المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري ( لا توجد انحرافات).
- أن يكون الأداء جيدا ويفوق المعيار (الانحراف موجب).
- أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي).

(عبدالعزیز بن سعد، 2006، ص 15)

## 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 طبقاً 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 والتي ترجع بدايتها إلى الثورة الصناعية، فكانت الحاجة الماسة إلى البحث عن السبل والطرق لتسيير وإدارة المورد البشري في المنشأ هذا ما جعل الباحثين ينشئون إدارة متخصصة في تسيير شؤون الموارد البشرية وفق أسس علمية تضمن حق العامل والذي يساهم بدوره في رفع الروح المعنوية والتحفيز في الزيادة والقدرة الإنتاجية.

إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها. تعتبر الموارد البشرية مورداً واستثماراً بالنسبة إلى المنظمة، ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها تسييره، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، إن الموارد البشرية كما سبق القول يجب تخطيطها وتنظيمها وتقييمها، بمعنى أنه يجب تسييرها وقد تعني الموارد البشرية جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين. (صلاح الدين عبد الباقي، د.ت، 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 والمهتمين 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 والتكنولوجية 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 والباحثين في التطرق إلى مفهوم ومعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو المرفق العام، فكانت النظرة مختلفة ومتباينة بين المفكرين ولكل آرائه من حيث، المفهوم والأهمية في تسيير المرفق العام فقد كان الهدف من وراء تناولنا لهذا المبحث تبيين وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية من جهة.

(صلاح الدين عبد الباقي، د.ت، 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 والحديثة، يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية المنشآت، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن أمثلتها حفظ معلومات عن العمال، في ملفات وسجلات معينة متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين، مثل ضبط أوقات الحضور الانصراف والإجازات الترقية وصرف مرتباتهم، ويبدو إن إدارة الموارد البشرية لم تحض باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون إن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح 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 اكتسب مقعد لا يستهان به بين العلوم، حيث أصبح يدرس في الجامعات والمعاهد وأخذ تخصص دائم نظرا لما يطلبه التطور الاقتصادي الذي شهده العالم في العصر الحديث إذ يعتمد على العنصر البشري الكفئ، فهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية ذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وقد عرض بعض الكتاب المهتمين بإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً فعرّفها:

(محمد ماهر عليش، د.ت، ص81)

- ✓ (فارتش) بأنها عملية اختبار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.
- ✓ (سيكالا): بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة الاختبار والتعيين وتقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات العلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحة للعاملين وبحوث الأفراد.
- ✓ (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 وظائف التالية:
- تحليل التنظيم.
- تخطيط القوى العاملة.
- التكوين والتنمية.
- مكافأة وتعويض الموارد البشرية.
- تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية.
- المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.
- ✓ (كلي كاو) بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تخص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك:

- تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة.
- البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها.
- الاستغناء عنها.
- ✓ (البيو): أن إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم ومحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ (ج. سميث): "إدارة موارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة. وأيضا توصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد". (إبراهيم القمري، د.ت، ص48)
- ✓ (محمد ماهر عيش) 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 والإدارة الوسطى ومستوى الإدارات العليا.
- ✓ (إبراهيم القمري): أن تسيير الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن مصادر القوى البشرية وتعيينها وتكوينها وتنميتها وتهئية المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل الجهد داخل المنظمات."
- ✓ (خميس السيد إسماعيل): تسيير الموارد البشرية وظيفة من التنظيم تشمل أساسا على الاكتساب، الاحتفاظ والتهيئة الخاصة بالموارد البشرية داخل التندم ويحتوي على نشاطات مثل: التخطيط، التوظيف، الاختيار، والتكوين، التأجير تقييم الموارد البشرية. (خميس السيد إسماعيل، د.ت، ص 10)

#### 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 والأهم في التنمية الاقتصادية حيث أن إدارة المورد البشري تستثمر في أهم الموارد وأكرمها ولذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي 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 ومن ما توفره إدارة الموارد البشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين والإجراءات وعناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون توجهنا إلى الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية نذكر:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وهم الأفراد والاهتمام بهم.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية لذلك كبر حجم المنظمة ونموها وكبر عدد الموظفين.

- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل. - تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- 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 والأداء.
- تحديد مستويات الأداء الفعلية.
- تقويم الأداء.
- ✓ مكافئة الاداء: وتتضمن:
- المكافئة المباشرة.
- المكافئة المعتمدة على الأداء.
- المكافئة غير المباشرة.
- ✓ التدريب والتطوير: وتتضمن:
- تحديد وتصميم برامج التدريب والتطوير.
- تطوير وتنفيذ الإجراءات 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. (محمد ماهر عيش، د.ت، 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 مردودية المؤسسة وبالتالي تحقيق الهدف المطلوب إذن تخطيط الموارد البشرية له أثر كبير وإيجابي 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 مردودية 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 وانخفاض التكاليف.
- تقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار وبنائ ذلك حسب:
- تحمل الأفراد للمسؤولية.
- الكفاءة.
- الخبرة.
- الحكمة (الرجل المناسب في المكان المناسب). (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد26، 1995، ص27)

## الخلاصة:

إن ما يمكن أن نخلص إليه من خلال هذا المبحث إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة، من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختبار والتدريب والحوافز والتقييم، 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 ولو نسبيا بمختلف النتائج والحوادث الممكنة سلبية كانت إيجابية، كما تشير إلى أن من أهم الركائز التي يقوم عليها التخطيط وهو التكوين، المتمثل في البحث عن العنصر البشري الكفاء القادر عن الاستيعاب والمتقبل لسقل المعلومات الجديدة والمسايرة للحدثة وخاصة مع بروز عصر العولمة واقتصاد السوق، على هذا الأساس كانت الدراسة في المبحث الثاني والثالث 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 والرياضي، فهي تضيف إلى 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 القرارات.

#### 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 الرياض 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 إطار مدرسي، جهوي، أو عسكري.
  - احتضان أيام تكوينية وندوات يقوم بإدارته المختصين 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 طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار. (حنفي إياهم، 1999، ص 153)
- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات 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 جيدا 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 كثيرا في المستقبل.
- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا 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 المنشأ 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 المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة، ...إلخ).
- يجب أن تتمشى 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 صيانته واستهلاكاته، ذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام. تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- المحافظة 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 والتجديد.

### 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، 2000، ص6)

### رابعاً: عزل العوامل غير المرغوب فيها:

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلي 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 تستدع يراعى لذلك.
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي 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 إلي دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج.
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنادير وخرطوم المياه وأدوات النظافة... الخ. (حسن أحمد الشافعي، 2004، ص ص20-21)

سادسا: 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 تعرض اللاعبين للأضرار.
- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات.

1-3-6 مكونات المنشأة الرياضية:

✓ الملعب 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 والمنشأ الرياضي المحيط بأرض الملعب.

✓ أرضية الملعب: وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية وبه 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 تبديل 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 حج ارت خاصة. مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثره من ضوضاء الجمهور. (إبراهيم محمود عبد المقصود، ص ص 29-30)

✓ **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.

ويأخذ 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 100م.

✓ **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 إلى 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 دوارت مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلي المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة.



## الخلاصة:

إن الحاجة إلى 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 الدراسة الاولى: رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنتشات الرياضية، جامعة الجزائر 3، 2010/2011.

✓ بعنوان: 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: بورازمة رابح.

✓ تحت إشراف الأستاذ: عكي محمد أكلي.

✓ مشكلة البحث: إلى أي مدى يمكن أن تتعكس 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 ويجعلها تتماشى ونظام العولمة والاقتصاد الحر.

– لاستقرار أجواء العمل بالهيئات الرياضية يحقق لها نتائج جيدة ويجعلها تتماشى ونظام العولمة والاقتصاد الحر. الموارد البشرية عامل وعنصر ضروري وفعال لاستمرار وبقاء ازدهار الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر.

– لعامل الاتصال دور فعال في التسيير الجيد للموارد البشرية وبالتالي انعكاس إجابي 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 إجابي على تحقيق كفاءة ونتائج إجابيه للهيئات الرياضية وهذا 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 ورقي 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 وتطوير الافراد.

✓ المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

✓ عينة البحث وكيفية اختيارها: تم اختيار 04 ولايات من المجمع الاصلي لعينة الدراسة لإجراء بها الدراسة الميدانية والمتمثلة في ولاية الجزائر، البليدة، الشلف المدينة، في هذه الحالة تم اختيار العينة المختارة هنا 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 والعمل على تقرير وتنفيذ 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 ارضية ومنتجة.
- التركيز على الجوانب السيكولوجية والاجتماعية للقادة الاداريين وكذا الموارد البشرية.
- الاهتمام بميزانية المنشأة الرياضية ومحاولة 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 عبد الرحمن بن إبراهيم الجويبر.

✓ المنهج المتبع المنهج الوصفي.

✓ أهمية الدراسة:

تتبقى 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 للخطة الموضوعية.

- 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 2008 / 2009.

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

✓ إعداد الطلب: أمراسي زهية.

✓ تحت إشراف الأستاذ: بن عكي محند أكلي.

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

✓ الفرضيات:

✓ **الفرضية العامة:** إن الاستراتيجيات القبلية والبعديّة 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 والبعديّة 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 والبعديّة 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 الإحصائي الأصلي أخذ الباحث كله من أجل إعطاء مصداقية لنتائجها، وبالتالي فإن عينة البحث تتكون من 50 فرداً:

- الإطارات 5 فرداً.

- الإداريون 25 فرداً.

- المهنيين 20 أفراد.

✓ **أدوات المستعملة في البحث:**

- الاستبيان وتكون 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 والصعوبات كبعض التقاليد في العمل والتأهيل والتدريب ذلك بسبب الافاق الجديدة من التعليم الذي طرحته العولمة كالتعليم عن بعد والجامعات الافتراضية وزيادة امكانية التدريب الذاتي.
- إن 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 ومازال 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 لطفى

✓ 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 تعتمدها 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.

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

✓ 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 وفعالته.

- 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 أكبر، ويخلق لديه الدافع من أجل زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه.

2-1-5 الدراسة الخامسة: فائزة بوارس 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 قدراتهم 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 الوظيفي لكفاءات وزيادة ثقة الكفاءات بأنفسهم واشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس ايجابيا على رضا الكفاءات عن اعمالهم ووظائفهم والاهتمام أكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم وتحسين ادائهم، وعمل على متابعة مدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات او تعديل المسار اذ لزم الأمر.

## 2-2 الدراسات العربية.

### 2-2-1 الدراسة الأولى: (ارنيا جاسر على ابو عوض ) 2015.

واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين بقطاع غزة.

تطرق 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 أي تم استعمال الحصر الشامل حيث يتم للتحليل الوصفي توزيع 90 استبانة على مجتمع الدراسة وتم الاستعانة ببرنامج (spss)

✓ المتغير المستقل: ابعاد الهندرة: البعد البشري والتنظيمي والتكنولوجي.

✓ المتغير التابع: 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 في 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 تلبى 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 والاداء 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 يعتبر 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 كورنا لاحظنا اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجم المعلومات وكذا في تحديد المجتمع وجمع المعلومات النظرية وتحديد ادوات الدراسة وضبط 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 واداء الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية وهو ما لم يتطرق اليه بصورة مباشرة في الدراسات المتربطة ببحثنا، اضافة الى مجال التطبيق فاعلمت الدراسات مجال تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية والخدمتية، اما دراستنا 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 دارسته الميدانية على أسس العمل المنهجي وهو جد ضروري لأنه يعمل على رسم الطريق الصحيح خلال مراحل بحث هو كذلك اختيار المنهج وهذا وفقا لطبيعة المشكلة المراد دارستها وخلال بحثنا هذا الذي يخضع لمجموعة من الإجراءات التي تساعد على إعطاء الصورة المنهجية للبحث حيث عملنا على وضع الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزماني والمكاني كذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة، أم 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 إلى طبيعة الظاهرة المدروسة والهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة الظاهرة للموضوع المدروس، وفي الأخير تأكدنا العملية أن هذا الموضوع ملائم للدراسة وقد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من:

- معرفة حجم المجتمع الاصيلي للدراسة والتعرف على افراد المجتمع مميزاتهم وخصائصهم.
- معرفة مدى صلاحية وتناسب اداة الدراسة مع عينة البحث.
- التأكد من مدى فهم الرسالة المطروحة في المقاييس ومدى صلاحيتها وتماشيها مع متطلبات الدراسة.
- جمع وتحصيل المعلومات والاحصائيات بطريقة دقيقة. المعرفة المسبقة بظروف اجراء الدراسة الميدانية الاساسية.

هذا ما يجعلنا على اتصال بهاتة الفئة والاحتكاك بها مباشرة من اجل تفادي الصعوبات والعراقيل التي من شأنها ان تواجهنا. ودراسة كل التقنيات والاحتمالات قصد صياغة فرضية عمل قابل للاختبار ومدى استجابة عينة الدراسة للأهداف.

- المجال المكاني: المسابح النصف اولمبية لولاية البويرة.

3-2- المنهج المتبع:

المنهج المتبع في دارستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثا، أو قضية موجودة حاليا، 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. وفي دراستنا هذه يتم 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 ابراهيم، 2000، ص8)

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

### 3-4- مجتمع الدراسة:

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 الاصلي أخذناه كله باستخدام اسلوب الحصر الشامل من أجل إعطاء مصداقية لنتائج الدراسة، وبالتالي فإن عينة البحث تتكون من 30 فرد اي بنسبة % 100.

وقد تم توزيع الاستبيانات على عينة البحث واستردادها بعدة حوالي اسبوع وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 30 استبيان. (مرسلي، 2005، ص20)

عدد الاستثمارات الموزعة	المسابح
3 استثمارات: (الرئيس، مدير الموارد المالية، مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي الاخضرية
3 استثمارات: (الرئيس، مدير الموارد المالية، مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي القاديرية
3 استثمارات: (الرئيس، مدير الموارد المالية، مدير الموارد البشرية)	المسبح النصف اولمبي البويرة

المسبح النصف اولمبي لعين بسام	3 استمارات: (الرئيس، مدير الموارد المالية، مدير الموارد البشرية)
المسبح النصف اولمبي لبئر غبالو	3 استمارات: (الرئيس، مدير الموارد المالية، مدير الموارد البشرية)
المسبح النصف اولمبي لسور الغزلان	3 استمارات: (الرئيس، مدير الموارد المالية، مدير الموارد البشرية)
المسبح النصف اولمبي لبشلول	3 استمارات: (الرئيس، مدير الموارد المالية، مدير الموارد البشرية)
المسبح النصف اولمبي لمشدالة	3 استمارات: (الرئيس، مدير الموارد المالية، مدير الموارد البشرية)
المسبح النصف اولمبي لحيزر	3 استمارات: (الرئيس، مدير الموارد المالية، مدير الموارد البشرية)
المسبح النصف اولمبي لبرج اخريص	3 استمارات: (الرئيس، مدير الموارد المالية، مدير الموارد البشرية)
المجموع:	30 استمارة

الجدول رقم 01: يمثل عينة البحث

✓ تعريف الحصر الشامل:

يعرف هذا الأسلوب بلفه 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 والتجارة.

يهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات 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: تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021/2022 ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه لجنة التكوين على موضوع دراستنا من تاريخ 03/12/2021.

- الحدود المكانية: تم القيام بالجانب النظري للدراسة في مكتبة المعهد، أما جانبها التطبيقي فقد طبق على مستوى المسابح النصف اولمبية لولاية البويرة.

### 3-7- الأسس العلمية للأداة: سيكومترية 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 فقرتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث مفهومة لكل من يستخدمها. (هاني بنناصر بن حمد الارجحي، 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- أدوات 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 والموافقة عليه. (ملحق 03)
- توزيع الاستبيان على جميع افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقييم الاستبيان الى جزئيين كما يلي: (ملحق 04)

- الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

- الجزء الثاني: يتناول محور الدراسة وتم تقسيمه الى ثلاث محاور:

\* المحور الأول: دور الرقابة الادارية في زيادة فعالية الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

\* المحور الثاني: تقوم الرقابة الادارية بتقييم نجاح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.

\* المحور الثالث: يساهم التسيير الامثل للموارد البشرية في تطوير كفاءة الادارية للعاملين في المنشأة الرياضية. وقد كانت الاجابة بلع كل سؤال وفق المقياس التالي:



التصنيف	نعم	لا	أحيانا
---------	-----	----	--------

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.
  - اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العديدة للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذاك لاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:
- ✓ **النسبة المئوية:**

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرارات}}{\text{المجموع التكرارات}} \times 360$$

### ✓ طريقة الإحصاء بالدرجة المئوية:

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

- واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية الى دوائر نسبية لنتائج المحصل لعيها بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج إكسال ( Microsoft office Excel )
- ✓ **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 ( ك ) لدراسة الدالة الاحصائية، هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان وهي كما يلي:

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

$\alpha$  : مستوى الدالة = 0.05

$Df$  : درجة الحرية

$$Df = n - 1$$

$n$  : عدد الأفراد.

درجة الحرية (ن) = (هـ - 1) حيث (هـ) تمثل عدد الفئات.

إذا كانت  $\chi^2$  المحسوبة  $>$   $\chi^2$  الجدولة  $\leftarrow$  لا توج دلالة احصائية.

إذا كانت  $\chi^2$  المحسوبة  $<$   $\chi^2$  الجدولة  $\leftarrow$  توج دلالة احصائية.

الخلاصة:

تساعد الاجراءات الميدانية للبحث العلمي على ترتيب البحث بطريقة منهجية وكذلك تساهم في تفسير 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 التقييد 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 (ك<sup>2</sup>).

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

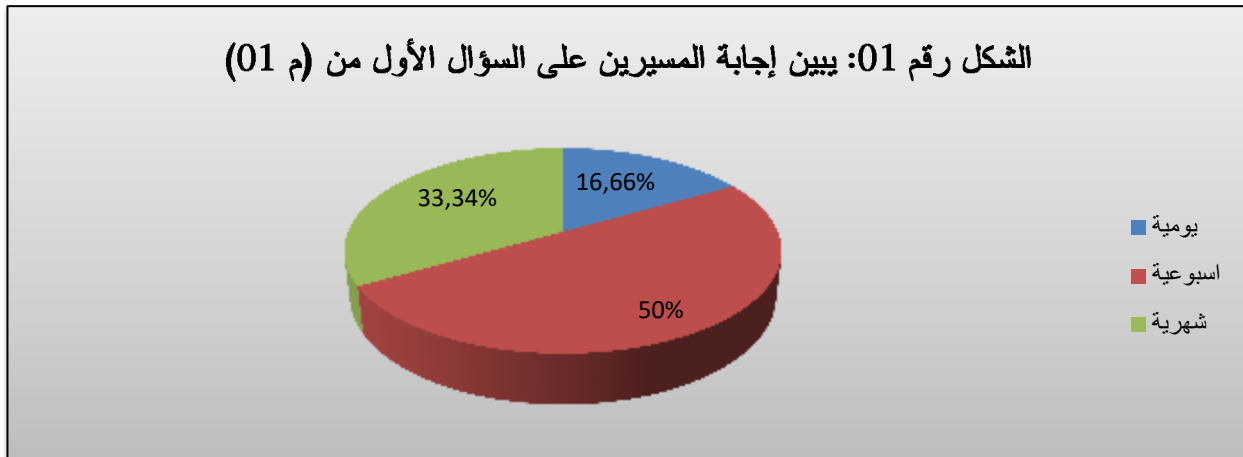
4-1- عرض وتحليل النتائج:

4-1-1- عرض وتحليل 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 ومستمرة ؟
- ✓ الغرض من السؤال: معرفة طريقة تقييم اداء العاملين.

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

جدول رقم 02: يبين إجابة المسيرين على السؤال الأول.



عرض وتحليل 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 34.33% يرون ان للرقابة الادارية شهرية دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، أما بالنسبة الثالثة المقدره بـ 66.16% يرون ان للرقابة الادارية يومية لها دور في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية. ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 5 اصغر من كاف تربيع الجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة 0.50 ودرجة الحرية 2=df 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.

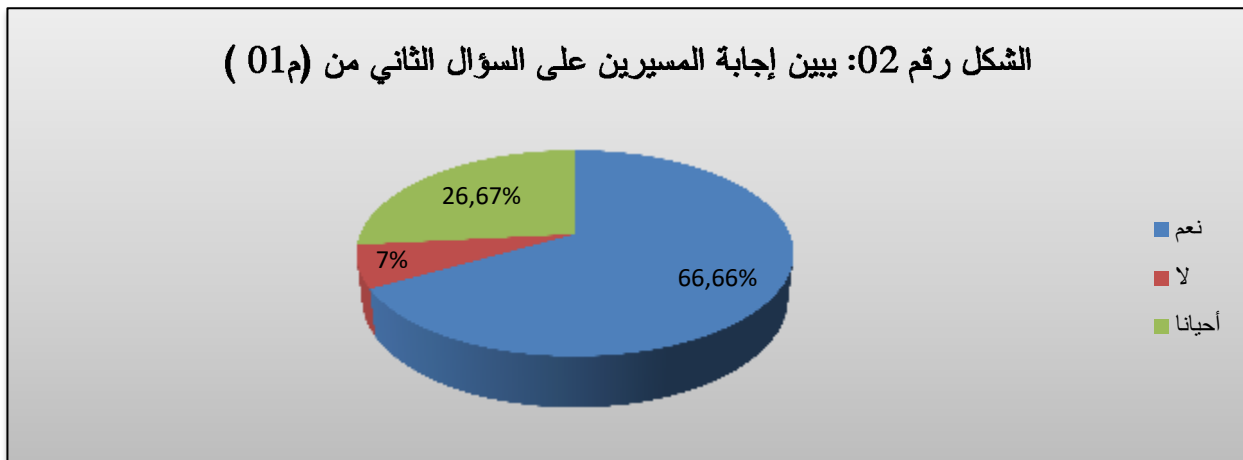
- ✓ السؤال الثاني: هل هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء ؟
- ✓ الغرض من السؤال: العمل

معرفة العلاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء العمل.

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

جدول رقم 03: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني

الشكل رقم 02: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني من (01)



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 المقدره بـ 76.26% من المسيرين يعتبرون احيانا ان هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء العمل، أما النسبة الثالثة المقدره بـ 67.6% من المسيرين لا يرون ان هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء العمل.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 8.16 أكبر من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة

$\alpha = 0.50$  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.

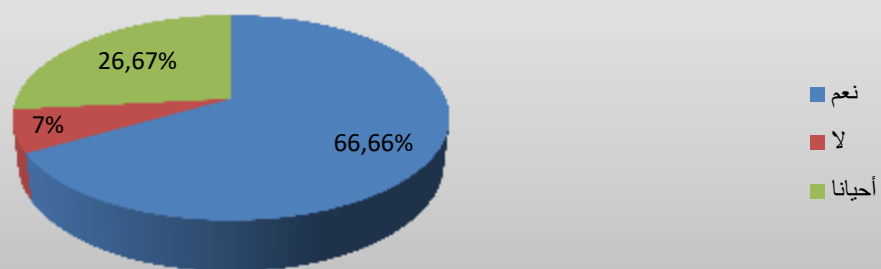
✓ **السؤال الثالث:** هل ترى ان هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل ؟

✓ **الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل.

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

جدول رقم 04: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث.

الشكل رقم 03: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث من (م01)



**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 6.267% من المسيرين يعتبرون احيانا ان هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل. أما النسبة الثالثة المقدره بـ 67.6% من المسيرين لا يرون ان هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل.



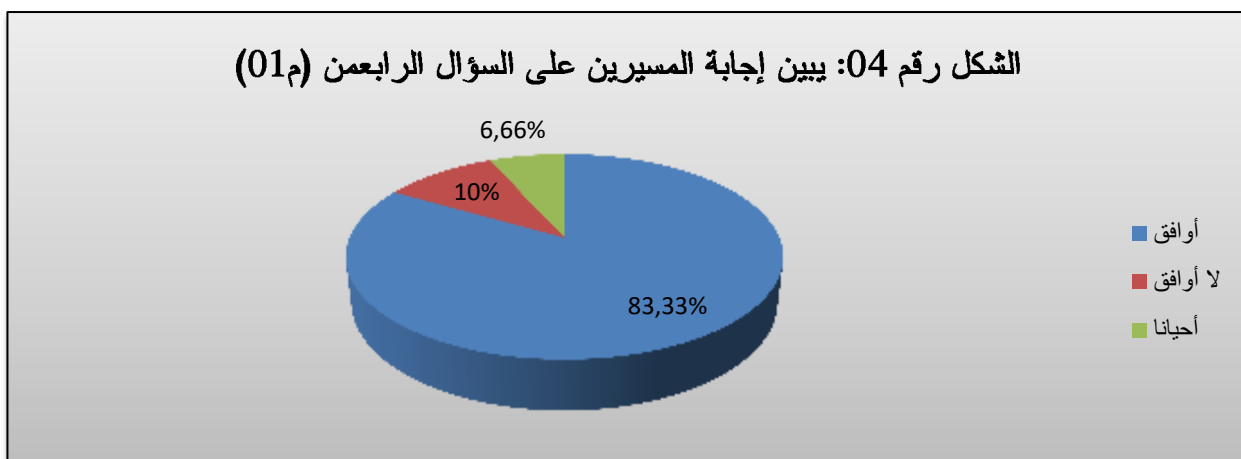
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 8.16 أكبر من كاف تربيع الجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة  $a=0.50$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

**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.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
أوافق	25	83.33	33.8	5.99	0.05	2	دال
لا أوافق	03	10					
أحيانا	02	6.66					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 05: يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع.



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 33.83% من المسيرين يوافقون أن الرقابة الادارية هي سلاح ذو حدين ممكن ان تحسن من اداء الموظف، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% من المسيرين لا يعتبرون أن الرقابة الادارية هي سلاح ذو حدين ممكن ان تحسن من اداء الموظف. أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 66.6% 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 8.33 أكبر من كاف

تربيع الجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة  $a = 0.50$  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 الإدارية هي سلاح ذو حدين ممكن ان تحسن من اداء الموظف او لا.

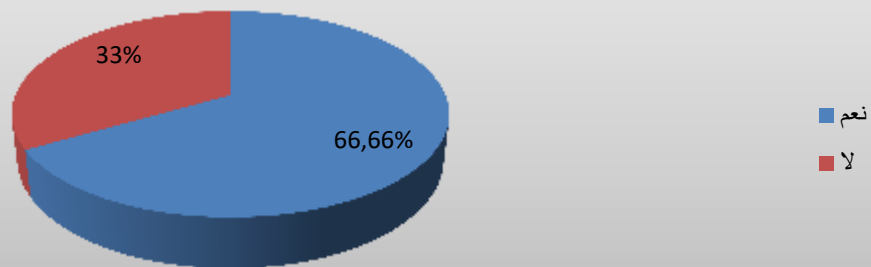
✓ **السؤال الخامس:** هل هناك علاقة بين الرقابة الإدارية المشددة واداء الموظف السلبي؟

✓ **الغرض من السؤال:** معرفة علاقة بين الرقابة الإدارية المشددة واداء الموظف السلبي.

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

جدول رقم 06: يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس.

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



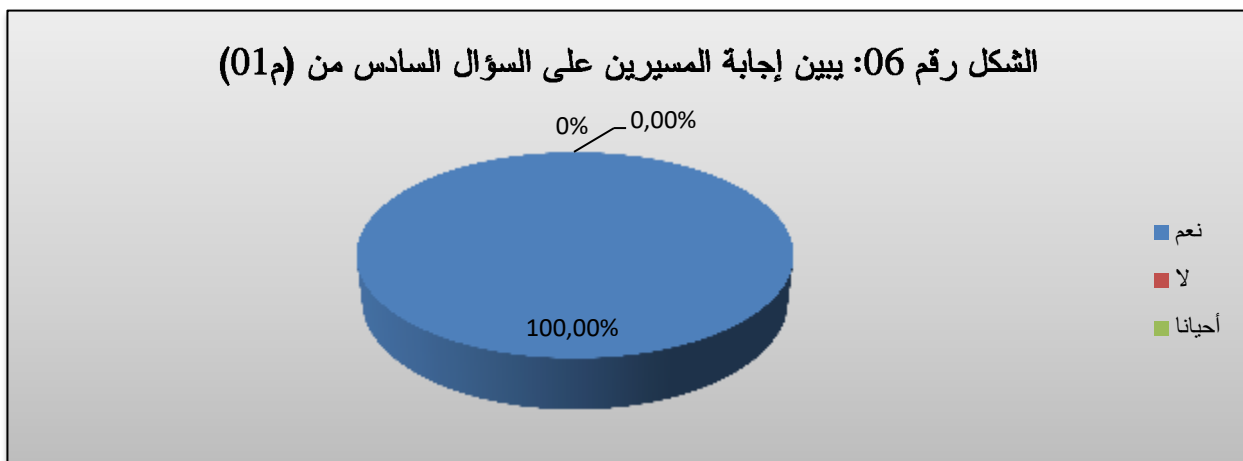
**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 33.66% من المسيرين يرون ان هناك علاقة بين الرقابة الإدارية المشددة واداء الموظف السلبي، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% من المسيرين لا يرون ان هناك علاقة بين الرقابة الإدارية المشددة واداء الموظف السلبي. ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 33.3 اقل من كاف تربيع الجدولة 84.3 عند مستوى الدلالة  $a = 0.50$  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. 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.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
نعم	30	100	60	5.99	0.05	2	دال
لا	00	00					
أحيانا	00	00					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 07: يبين إجابة المسيرين على السؤال السادس.

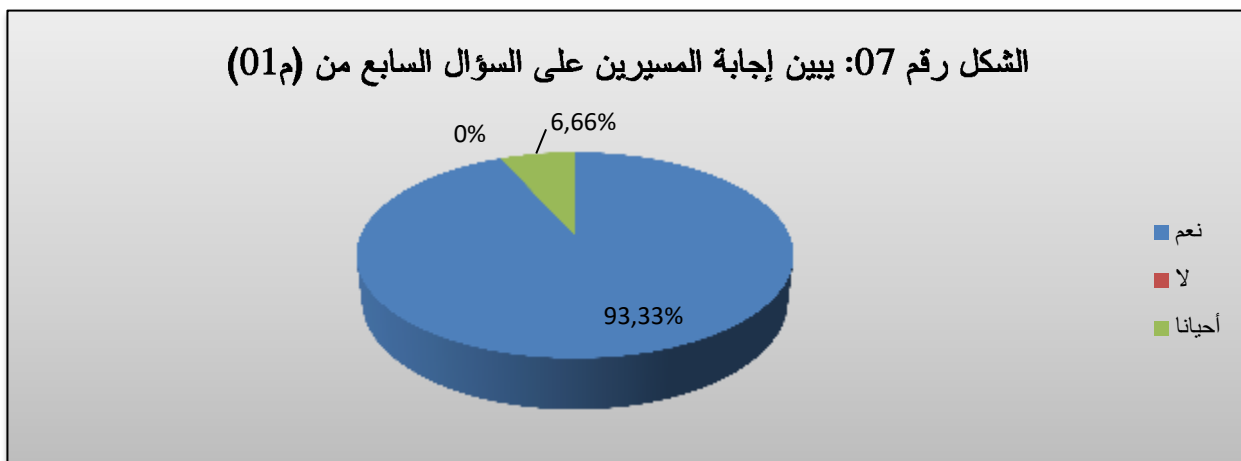


عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من المسيرين يعتبرون ان هناك عدالة في الرقابة الادارية في عملهم. أما النسبة الثانية والثالثة المقدره بـ 00% هي نسب معدومة. ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تريبيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تريبيع المحسوبة 60 أكبر من كاف تريبيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة 0.50 = ودرجة الحرية 2 df 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.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
نعم	28	93.33	48.8	5.99	0.05	2	دال
لا	00	00					
أحيانا	02	6.66					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 08: يبين إجابة المسيرين على السؤال السابع.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 33.93 من المسيرين يعتبرون ان هناك، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 66.6% يعتبرون احيانا أن هناك فائدة من الرقابة بـ 00% لا يعتبرون ان هناك فائدة من الرقابة الادارية.

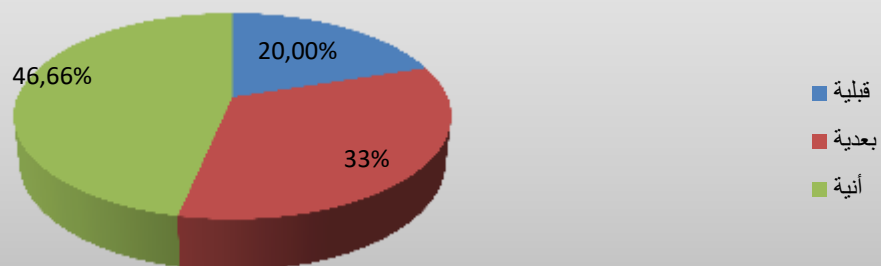
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 8.48 اكبر من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة 0.50 = ودرجة الحرية df=2 وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين. الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل 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.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
قبلية	06	20	3.2	5.99	0.05	2	غير دال
بعدية	10	33.33					
أنية	14	46.66					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 09: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن.

الشكل رقم 08: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثامن من (م01)



**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 من 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 89.151 أكبر من كاف تربيع الجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة 0.50 = ودرجة الحرية 2= df 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.

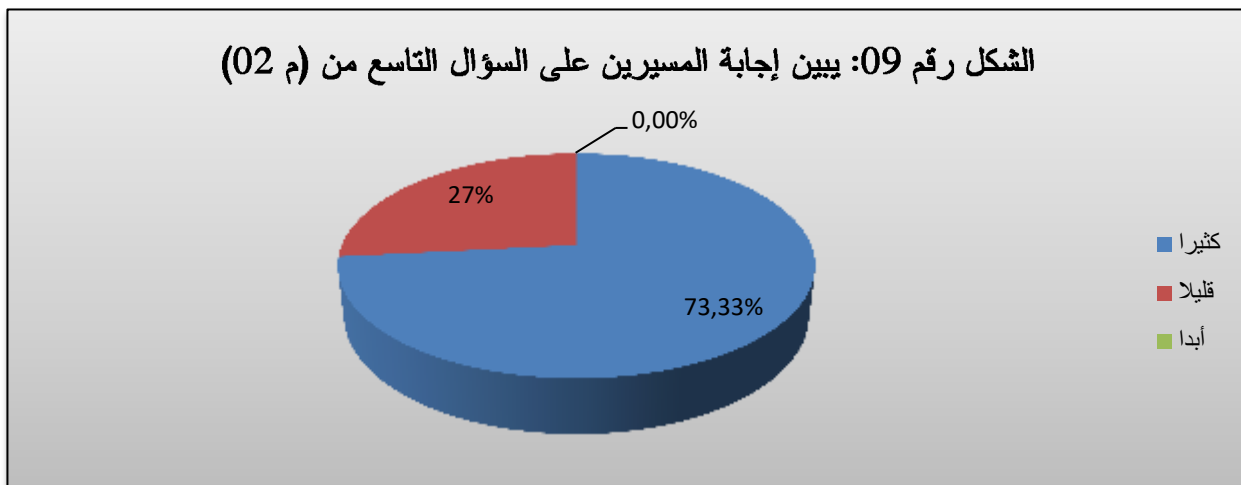
المحور الثاني: الرقابة الادارية لها دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية.

✓ 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.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
كثيرا	22	73.33	24.8	5.99	0.05	2	دال
قليلا	08	26.66					
أبدا	00	00					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 10: يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدره بـ 33.73% من المسيرين يعتبرون كثيرا ان الرقابة الإدارية تحرص على تطوير الكفاءة الادارية، أما النسبة الثانية المقدره بـ 66.26% 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 8.24 أكبر من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة  $a= 0.50$  ودرجة الحرية  $df= 2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات التلاميذ.

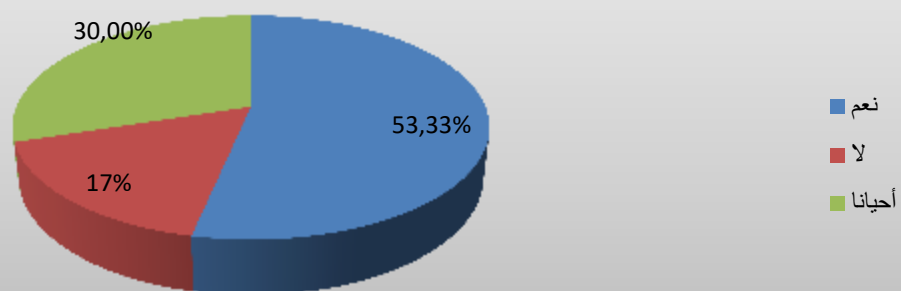
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يعتبرون ان الرقابة الإدارية تحرص على تطوير الكفاءة الادارية.

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

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
نعم	16	53.33	6.2	5.99	0.05	2	دال
لا	05	16.66					
أحيانا	09	30					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 11: 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 33.53% من المسيرين يرون ان القيادة الادارية في المؤسسة تشجع المبادرات الفردية والافكار الجديدة، أما النسبة الثانية المقدره بـ 30% يعتبرون احيانا ان القيادة الادارية في المؤسسة تشجع المبادرات الفردية والافكار الجديدة، أما النسبة ال ثالثة المقدره بـ 66.16% لا يرون ان القيادة الادارية في المؤسسة تشجع المبادرات الفردية والافكار الجديدة.

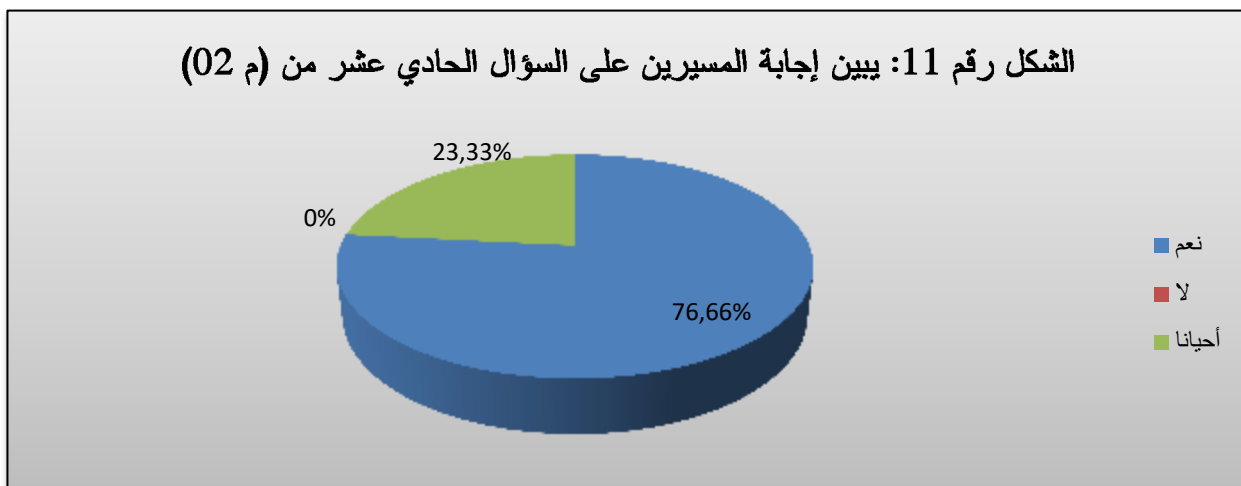
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 2.6 أكبر من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة  $a=0.50$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

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

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
نعم	23	76.66	27.8	5.99	0.05	2	دال
لا	00	00					
أحيانا	07	23.33					
المجموع	30	%100					

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



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.76% من المسيرين يرون ان المستوى التعليمي للموظف يساهم في زيادة كفاءته الادارية، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.23% 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 المحسوب 8.27 أكبر من كاف تربيع المجدولة 99.5 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.

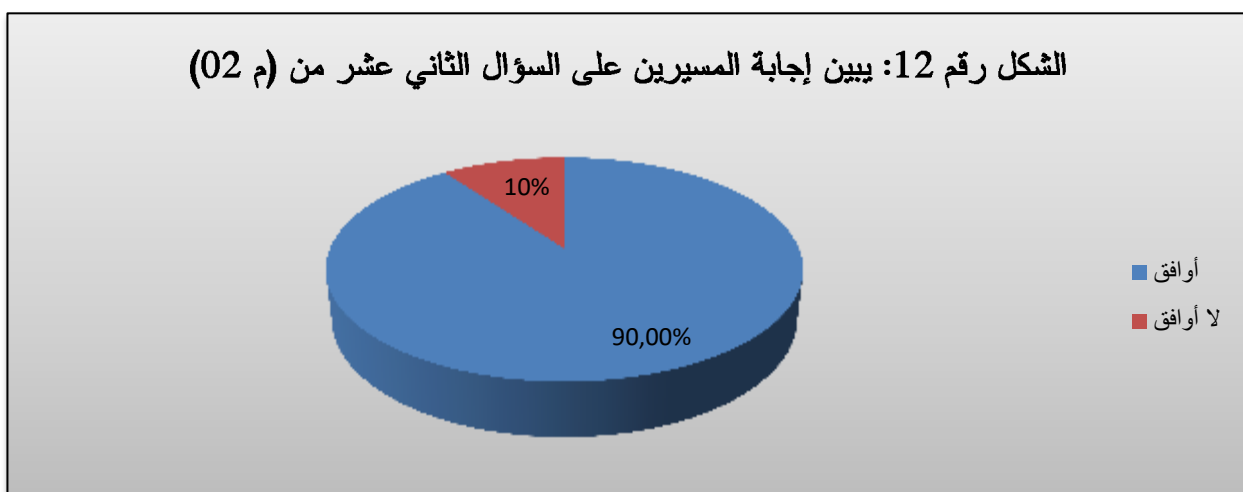
- ✓ السؤال الثاني عشر: من وجهة نظرك هل للمشاكل بين المسير والعاملين دور في الحد من القدرات الادارية



✓ الغرض من السؤال: معرفة إن كان للمشاكل بين المسير والعاملين دور في الحد من القدرات الادارية ام لا.

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

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



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

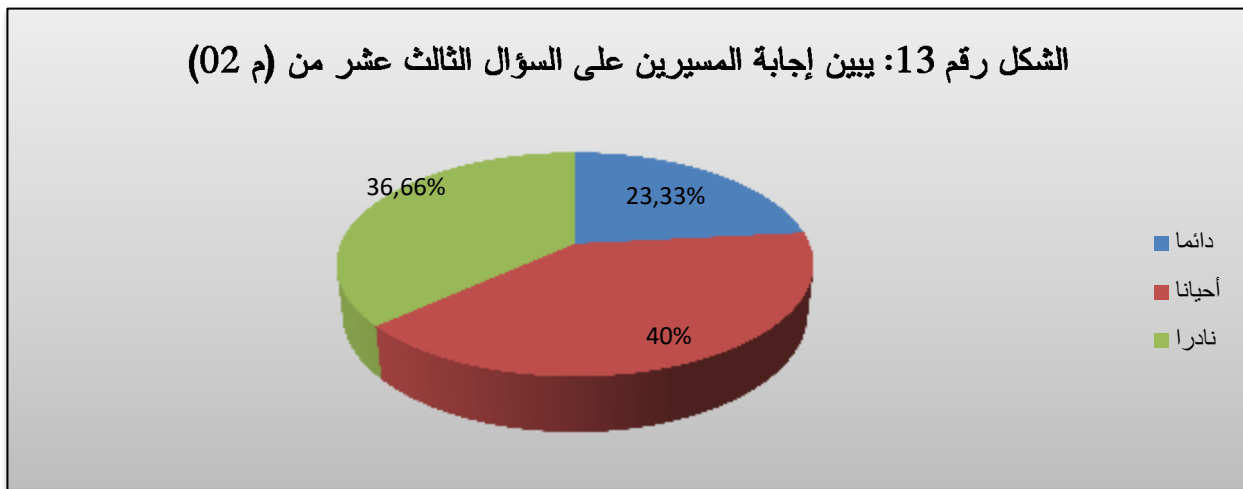
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 2.19 أكبر من كاف تربيع المجدولة 3.84 عن د مستوى الدلالة  $a = 0.50$  ودرجة الحرية  $df = 1$  وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يوافقون ان للمشاكل بين المسير والعاملين 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 لسن الموظف دور في زيادة كفاءته.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
دائماً	07	23.33	1.4	5.99	0.05	2	غير دال
أحياناً	12	40					
نادراً	11	36.66					
المجموع	30	%100					

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



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 40% من المسيرين يعتبرون أحياناً بان سن الموظف له دور في زيادة كفاءته، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.36% من المسيرين فيعتبرون نادراً بأن سن الموظف له دور في زيادة كفاءته، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 33.23% من المسيرين يعتبرون دائماً بان سن الموظف له دور في زيادة كفاءته.

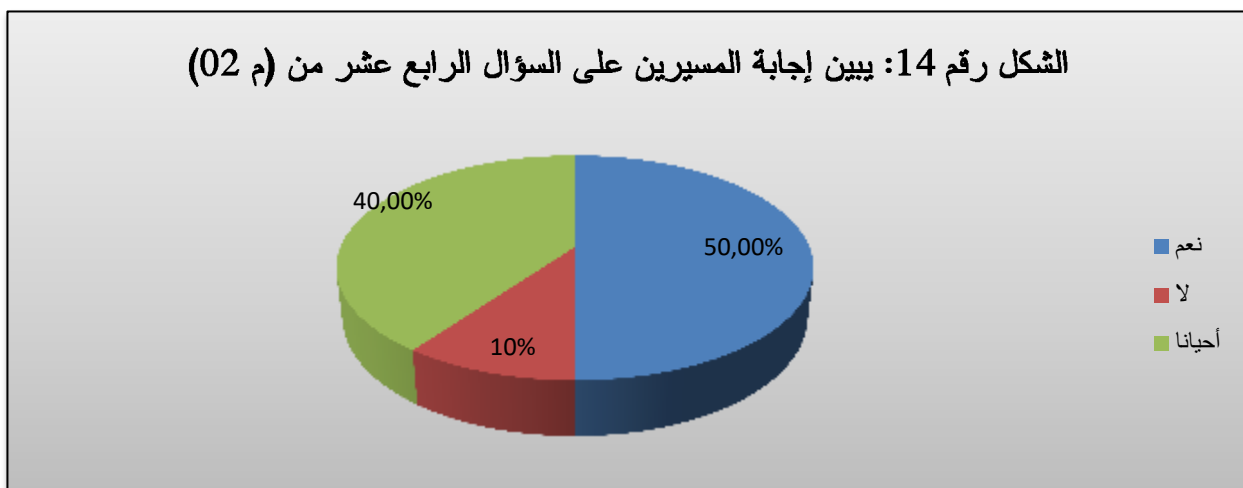
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 4.1 أقل من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة  $a=0.50$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يعتبرون أحياناً 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.

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

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



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

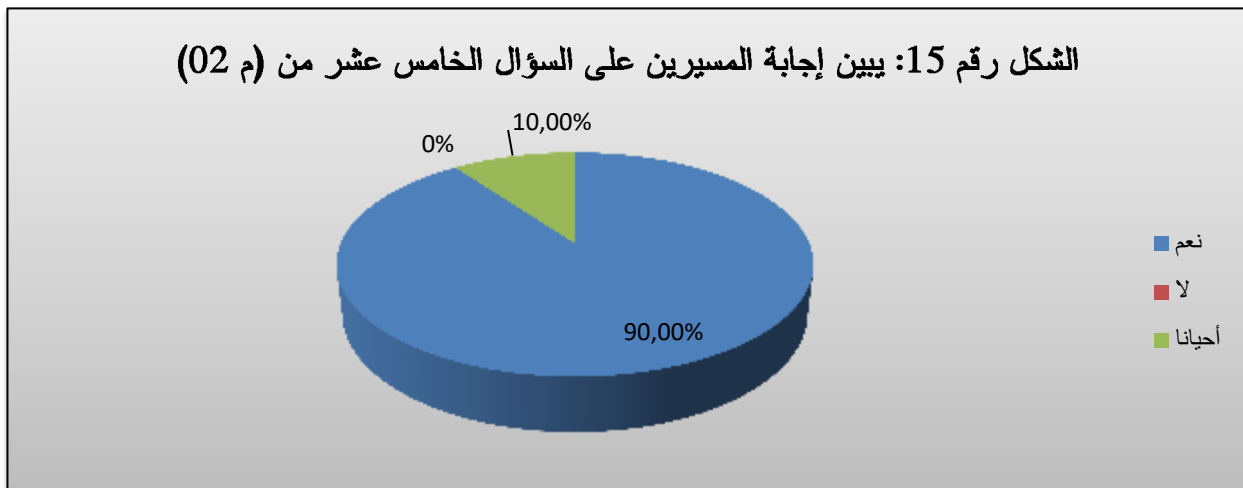
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تريبيج ومن خلاله وجدنا أن كاف تريبيج المحسوبة 8.7 أكبر من كاف تريبيج المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة 0.50 a ودرجة الحرية 2 df= وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

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 الى رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط والالتزام ؟
- ✓ الغرض من السؤال: معرفة إن كان النظام الرقابي المطبق يؤدي الي رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط والالتزام ام لا.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
نعم	27	90	43.8	5.99	0.05	2	دال
لا	00	00					
أحيانا	03	10					
المجموع	30	%100					

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



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 والالتزام، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يرون احيانا ان النظام الرقابي المطبق يؤدي الي رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط والالتزام، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 100 من المسيرين لا يرون ان النظام الرقابي المطبق يؤدي الي رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط والالتزام.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 8.43 أقل من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة  $a = 0.50$  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 والالتزام.

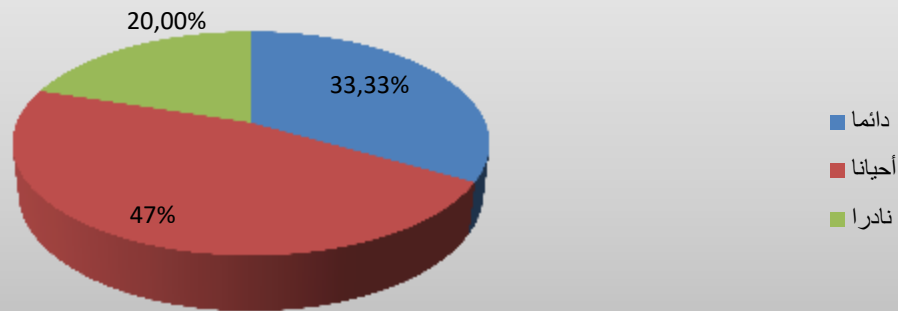
✓ السؤال السادس عشر: هل تستخدم التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في عملك بمؤسستك؟

✓ الغرض من السؤال: معرفة إن كان المسيرين يستخدمون التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في المؤسسة.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
دائماً	10	33.33	3.2	5.99	0.05	2	غير دال
أحياناً	14	46.66					
نادراً	06	20					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 17: 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 66.46% من المسيرين يقرون احياناً باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في المؤسسة، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.33 من المسيرين يقرون دائماً باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة الادارية في المؤسسة، أما بالنسبة الثالثة المقدرة بـ 20% من المسيرين يقرون نادراً 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 2.3 أكبر من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة

a=0.50 ودرجة الحرية، df=2 وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

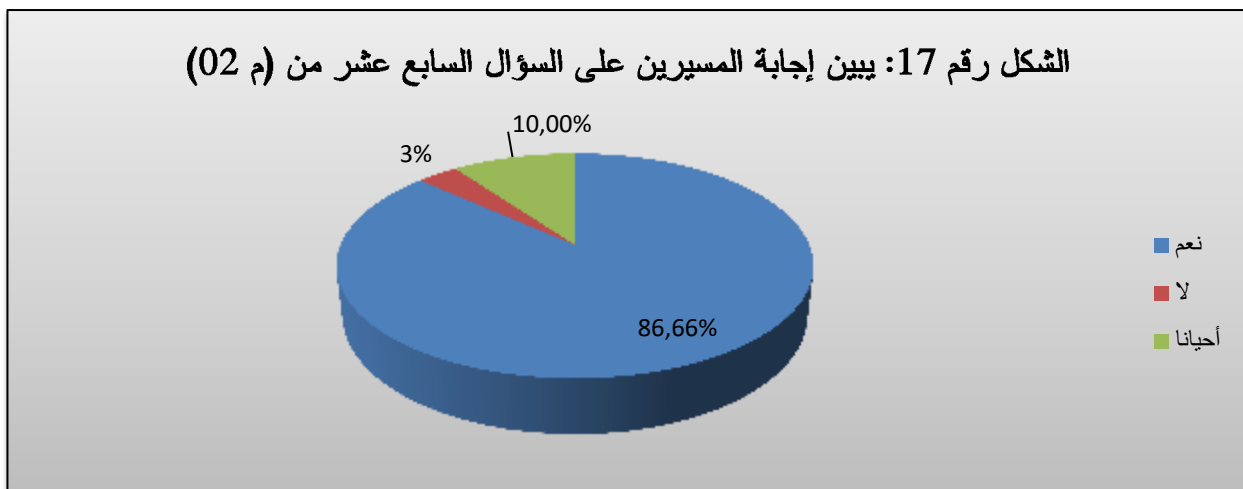
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يقرون أحيانا باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة الإدارية في المؤسسة.

✓ **السؤال السابع عشر:** هل للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الإدارية؟

✓ **الغرض من السؤال:** معرفة ان كان للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الإدارية.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> جدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
نعم	26	86.66	38.6	5.99	0.05	2	دال
لا	01	3.33					
أحيانا	03	10					
المجموع	30	%100					

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



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 86.86% من المسيرين يقرون ان للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الإدارية، أما النسبة الثانية المقدره بـ 10% يعتبرون أحيانا ان للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الإدارية، أما النسبة الثالثة المقدره بـ 33.3% لا يرون ان للموامة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الإدارية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 6.38 أكبر من كاف تربيع الجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة  $a= 0.50$  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 للموائمة المهنية دور في حل مشاكل العاملين من خلال زيادة كفاءتهم الادارية.

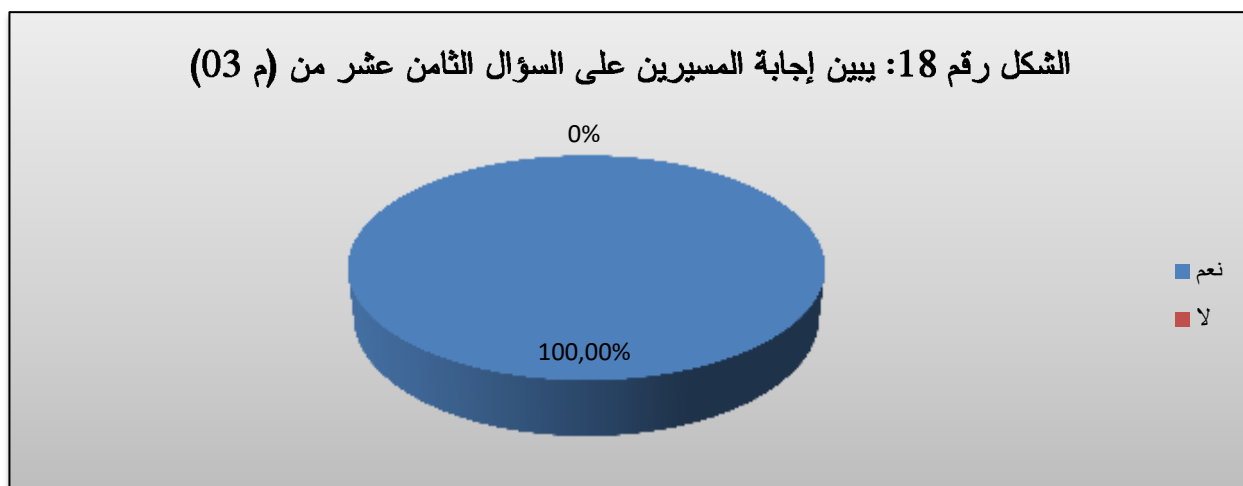
المحور الثالث: الرقابة الادارية تساهم بتقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.

✓ 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 أم لا.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
نعم	30	100	38.2	3.84	0.05	1	دال
لا	00	00					
المجموع	30	%100					

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



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 6.38 أكبر من كاف تربيع المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.50$  ودرجة الحرية  $df=1$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

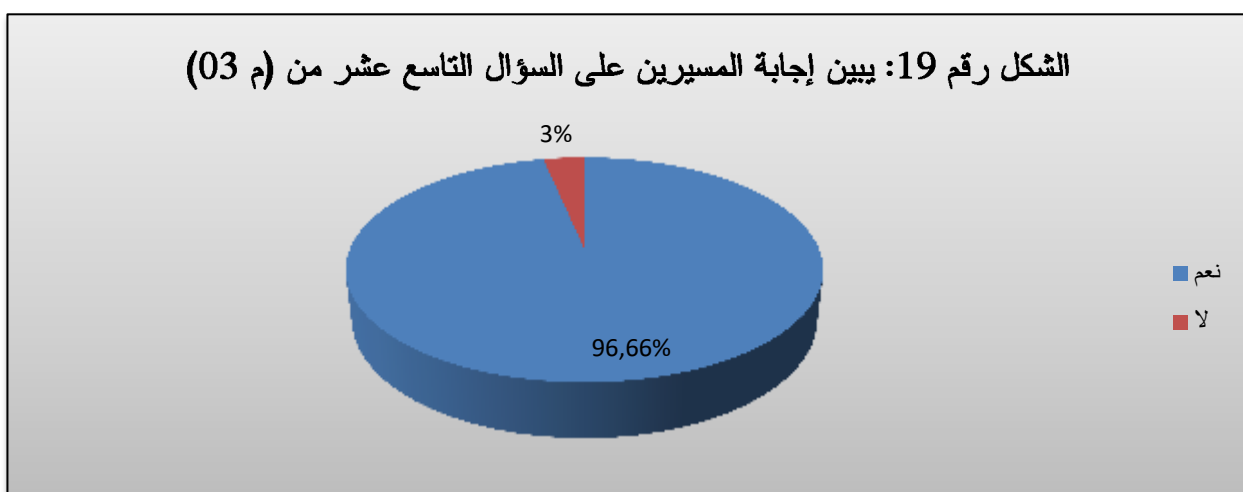
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين لديهم مجموعة معارف عن عملية الرقابة الادارية المعمول به.



- ✓ السؤال التاسع عشر: هل تعتبر أن عدم الحيادية في عملية التقويم تحد من أداء العاملين؟  
 ✓ الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الحيادية في عملية التقويم تحد من أداء العاملين ام لا.

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

جدول رقم 20: يبين إجابة المسيرين على السؤال التاسع عشر.



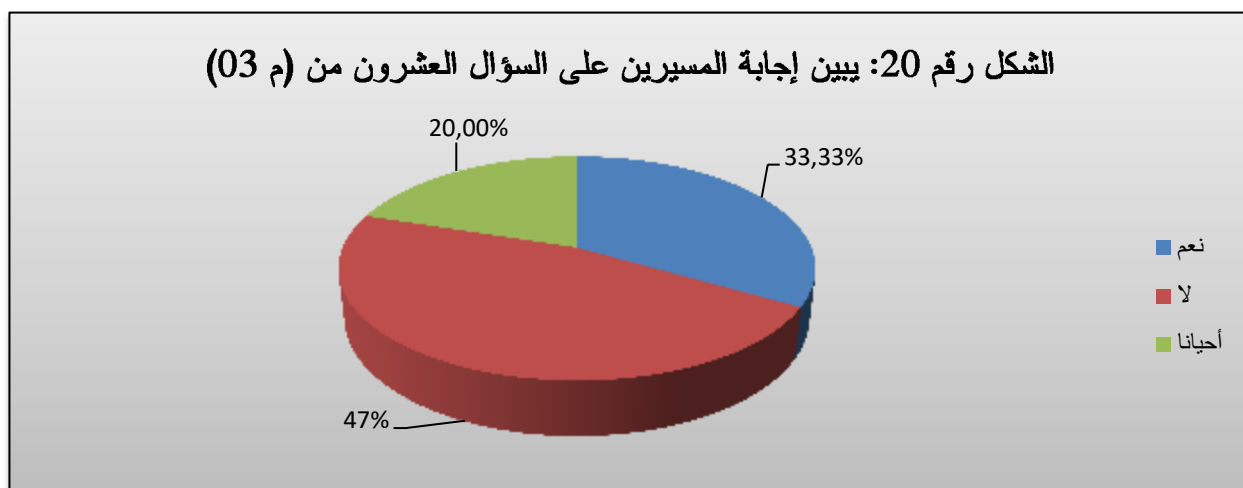
عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.96% من المسيرين يعتبرون ان عدم الحيادية في عملية التقويم تحد من أداء العاملين، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 33.3% من المسيرين لا يعتبرون ان عدم الحيادية في عملية التقويم تحد من أداء العاملين.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 6.38 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.50 = ودرجة الحرية 1 df وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأساتذة. الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين يعتبرون أن عدم الحيادية في عملية التقويم تحد من أداء العاملين.

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

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

جدول رقم 21: يبين إجابة المسيرين على السؤال العشرون.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.46% 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 المحسوب 2.3 أكبر من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة  $a=0.50$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

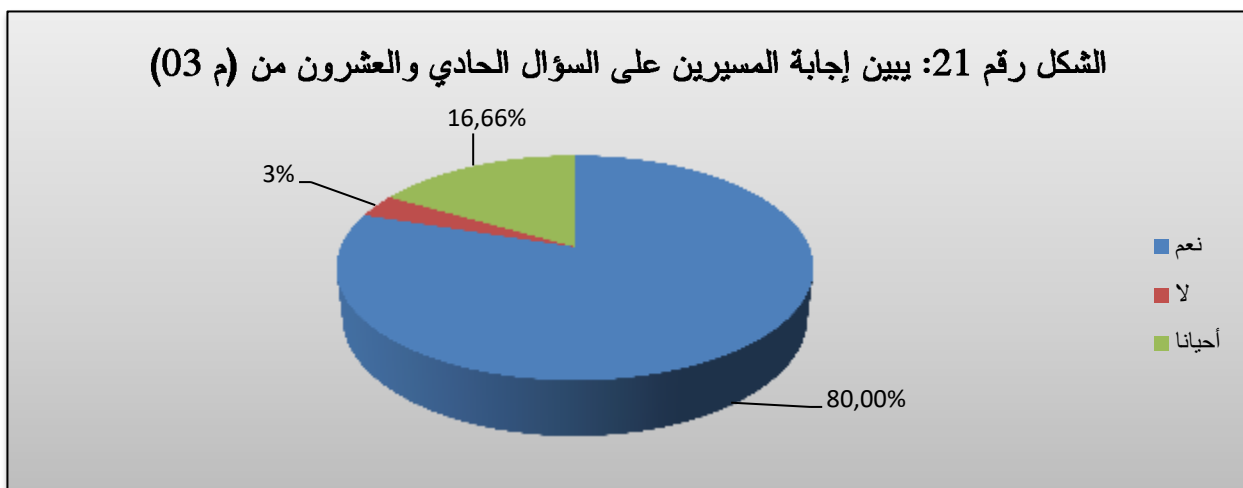
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين لا يرون ان الرقابة الادارية وحدها للمسير تكفي في زيادة اداء العاملين.

✓ السؤال الحادي والعشرون: من وجهة نظرك هل أن الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري والزامي؟

✓ الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري والزامي.

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

جدول رقم 22: 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 والزامي، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 66.16% المسيرين يرون احيانا ان الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري والزامي، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 33.3 المسيرين لا يرون ان الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري والزامي.

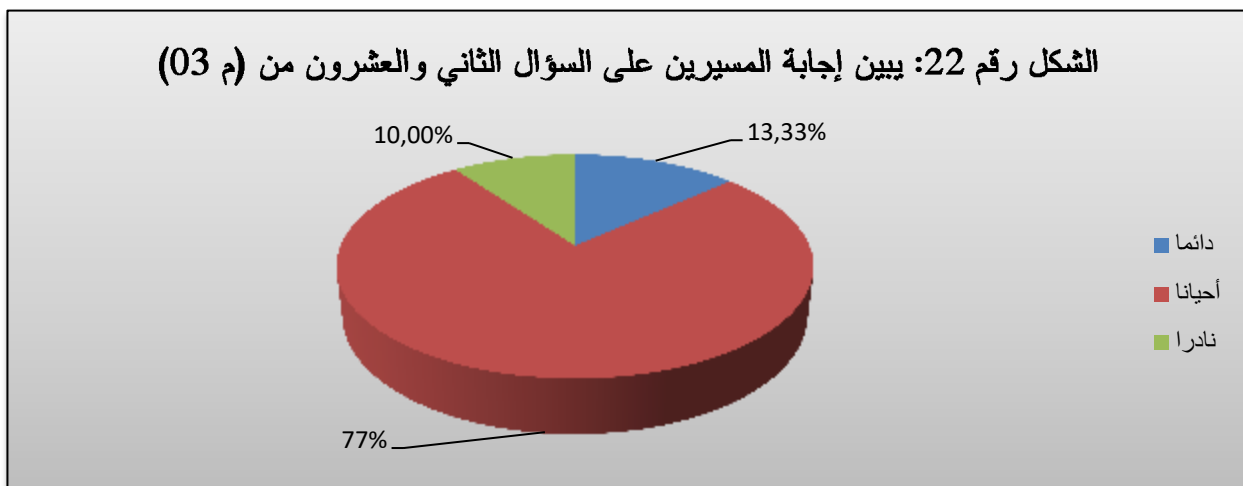
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 2.30 أكبر من كاف تربيع الجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة 0.50 = ودرجة الحرية 2 df وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

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

- ✓ السؤال الثاني والعشرون: هل تناقش مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها؟  
 ✓ الغرض من السؤال: معرفة ان كان المسيرين يناقشون مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها ام لا.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
دائماً	04	13.33	25.4	5.99	0.05	2	دال
أحياناً	23	76.66					
نادراً	03	10					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 23: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثاني والعشرون.



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.76% من المسيرين احياناً ما تناقش مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 33.13% من المسيرين دائماً ما تناقش مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 10% من المسيرين نادراً ما تناقش مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها.

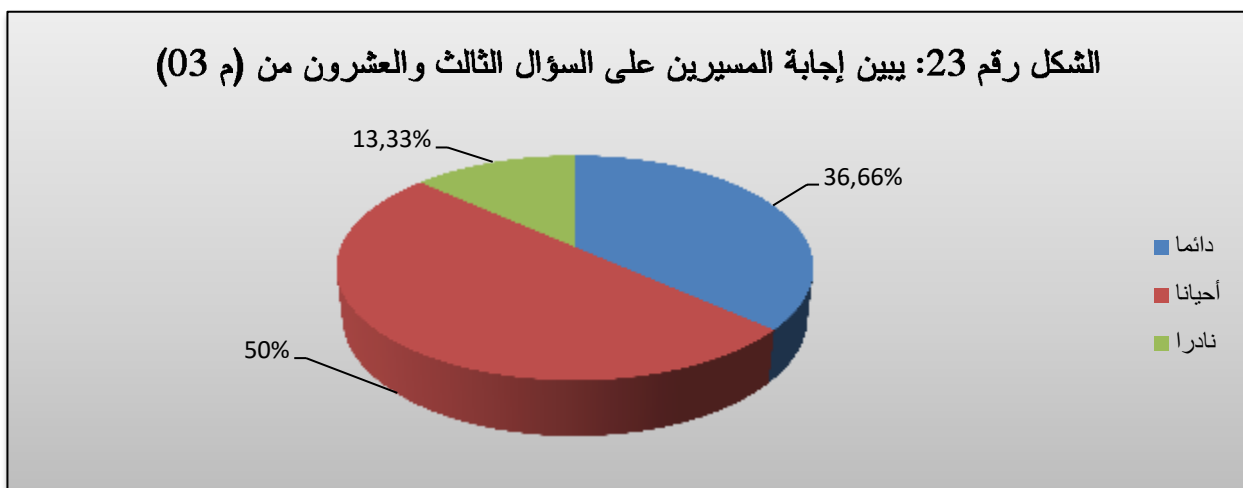
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 4.25 أكبر من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة  $a=0.50$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

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

- ✓ السؤال الثالث والعشرون: هل تعتمد استخدام أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين؟  
 ✓ الغرض من السؤال: معرفة إن كان المسيرين يستخدمون أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين ام لا.

الإجابات	التكرارات		ك <sup>2</sup> محسوبة	ك <sup>2</sup> مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	دلالة
	ت	%					
دائما	11	36.66	6.2	5.99	0.05	2	دال
أحيانا	15	50					
نادرا	04	13.33					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 24: يبين إجابة المسيرين على السؤال الثالث والعشرون.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 50% من المسيرين احيانا ما يعتمد استخدام أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 66.36% من المسيرين دائما ما يعتمد استخدام أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 33.13% من المسيرين نادرا ما يعتمد استخدام أسلوب الرقابة الفجائية للتحقق من أداء العاملين.

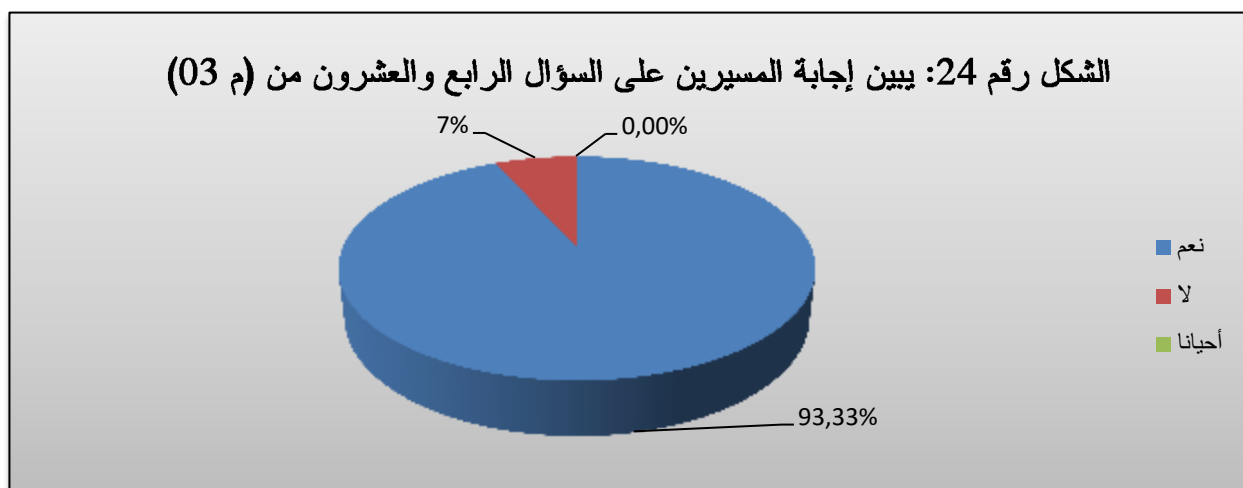
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 2.6 أكبر من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة 0.50 = ودرجة الحرية 2 df وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

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

- ✓ السؤال الرابع والعشرون: هل تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً وادائهم؟  
 ✓ الغرض من السؤال: معرفة إن كان تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً وادائهم ام لا.

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

جدول رقم 25: يبين إجابة المسيرين على السؤال الرابع والعشرون.



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 33.93% من المسيرين يرون ان عملية تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً وادائهم، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 67.6% من المسيرين لا يرون ان عملية تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً وادائهم، 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 8.48 أكبر من كاف تربيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة 0.50 a ودرجة الحرية 2 df وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

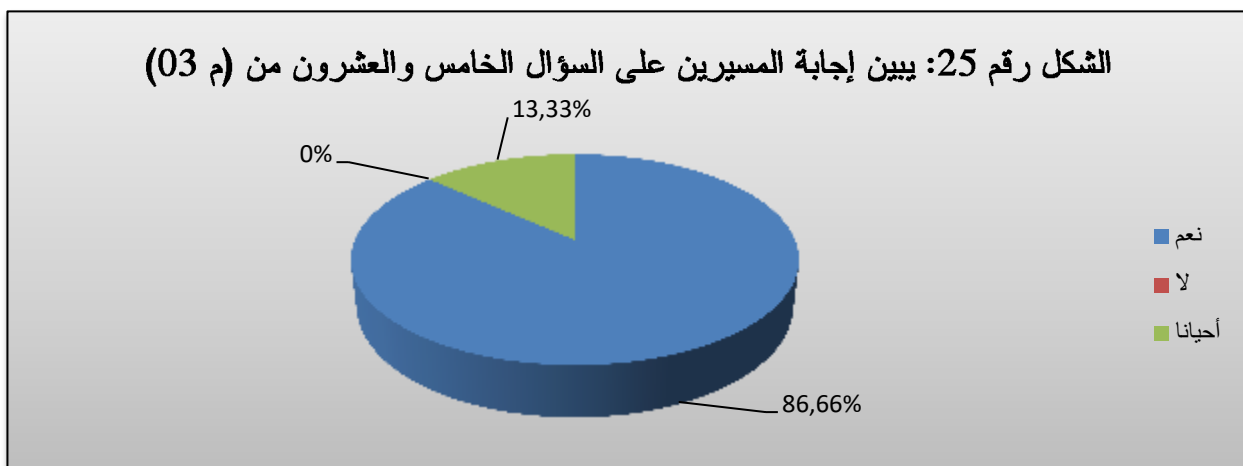
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل من المسيرين يرون ان عملية تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشياً وادائهم.

✓ السؤال الخامس والعشرون: هل ترى هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق؟

✓ الغرض من السؤال: معرفة مدى تطور للأداء الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق أم لا.

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

جدول رقم 26: يبين إجابة المسيرين على السؤال الخامس والعشرون.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.86% من المسيرين ان هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 33.13% لا يرون ان هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 00% منعدمة.

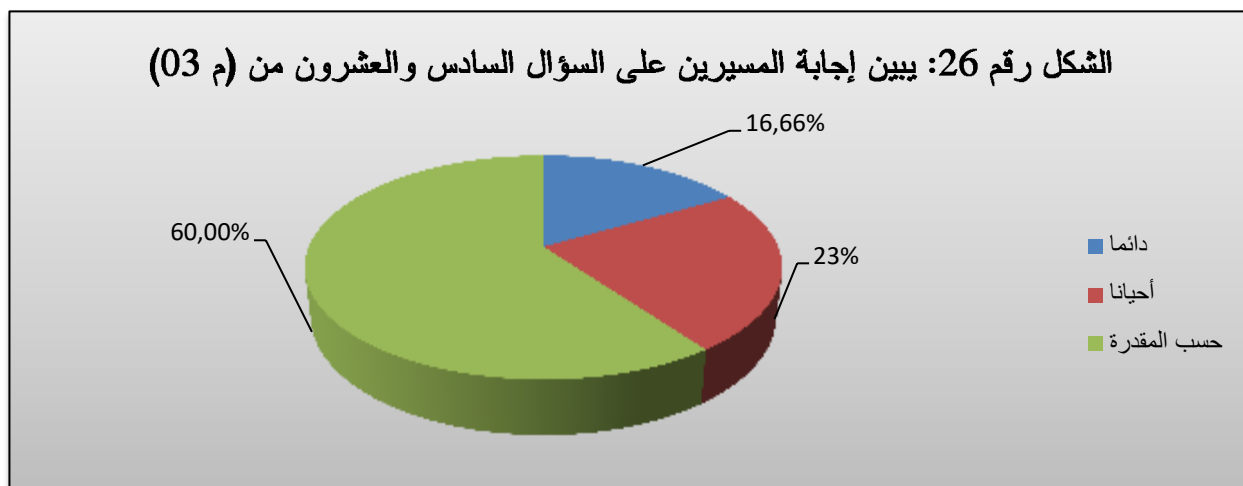
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تريبيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تريبيع المحسوبة 392 أكبر من كاف تريبيع المجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة 0.50 = ودرجة الحرية df=2 وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين. الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المسيرين يرون ان هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق.

✓ السؤال السادس والعشرون: هل تسعى لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية وتطبيقية؟

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

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

جدول رقم 27: يبين إجابة الأساتذة على السؤال السادس والعشرون.



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 وتطبيقية لهم، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.23% من المديرين يسعى احيانا لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية وتطبيقية لهم، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 66.16% من المديرين يسعى دائما لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية وتطبيقية لهم.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تريبيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تريبيع المحسوبة 8.9 أكبر من كاف تريبيع الجدولة 99.5 عند مستوى الدلالة  $a=0.50$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين.

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



#### 4-2- مناقشة 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 أساليب وأنواع 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 والتأكد من حسن سير العمل وتشجيع النجاح الإداري.

ومنه يمكن القول بأن الفرضية الأولى والتي تنص على أن للرقابة الادارية 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.

ومنه يمكن القول بان الفرضية الثانية والتي تنص على أن الرقابة الادارية دور في تحسين الكفاءة الادارية للعاملين 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 طرحناه 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 فعلاً أن الرقابة الادارية تساهم في تقييم ناجح للأداء العاملين

بالمنشآت الرياضية، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة تاجوري جليلة الرقابة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال 2015، حيث توصلت إلى أن الرقابة الادارية تساهم في تقييم ناجح للأداء العاملين.

منه يمكن القول بان الفرضية الثالثة والتي تنص على أن الرقابة الادارية تساهم في تقييم ناجح للأداء العاملين بالمنشآت الرياضية " : قد تحققت.

#### 4-3- مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضية العامة:

الجدول رقم 28: 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	الفرضية العامة الرقابة الادارية لها دور في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية.	الفرضية العامة

## الخلاصة:

لقد أرينا 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 نجاح 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 واداء الموارد البشرية وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الرقابة ومستوى الأداء والكفاءة 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. وعلى ضوء ما قمنا به من قراءة إحصائية لجدول 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 يضيف 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 والكفاءة لأن الرقابة الإدارية، أو بالأحرى الأسلوب الرقابي المطبق يؤثر على أداء العمال، سواء كان ذلك تأثيرا إيجابيا أو سلبيا.



الخاتمة

### خاتمة:

نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه 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 والانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة، والتي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العمال وتساهم بشكل فعلى في زيادة الفعالية، وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ والتنبؤ 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 ودقيق يتماشى مع كل الوظائف الم وجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا. ورغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لهذه العملية إلا إذا طبق بطريقة غير صحيحة، فتكبح لإبداعات العمال وقد يحس بأنه مراقب وتقييم بطريقة خاطئة. وهكذا وكننتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية وأن تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بشكل أفضل، حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل وبالتالي تؤدي إلي زيادة إنتاجها وفعاليتها وهذا ما بينه الجانب الميداني.

### الاقتراحات والفروض المستقبلية:

- 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 وآراء هاته الرقابة.
- تعزيز قدرات العاملين ومهاراتهم في التعامل والاتصال فيما بينهم من خلال إعداد برامج تدريبية وتأهيلية فعالة لتنمية وتطوير سلوكيات التفاعل فيما بينهم.
- ترسيخ ثقافة جيدة داخل المؤسسة الرياضية ونشر قيمها وأسسها لخلق روح المبادرة والرؤيا الاستراتيجية لدى العاملين من خلال ادراكهم لأهمية المشاركة والتعاون في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل، ومشاركتهم في عمليات تطوير وتحسين مستوى الخدمة المقدمة.
- توضيح قيم المؤسسة ذات الأهمية.
- استعمال الأساليب العقلانية والدلائل والبراهين الملموسة من أجل دفع العامل لبذل جهد.
- على الإدارة أن توفر الحوافز المادية والمعنوية معاً للحصول على سلوك وظيفي إيجابي وأداء متميز.
- إتباع العدالة في إعطاء المكافآت المادية والمعنوية.
- تدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وضبط مواعيد العمل.
- استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات وقدرات متنوعة، وضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم لتحقيق فعالية الأداء وسلامته من الأخطاء والعيوب.

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم عبد المقصود حسن الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإدارة في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر مصر، ط1، 2002.
- 2- حسن أحمد الشافعي، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإمكانيات اتخاذ القرار ط1، 2004.
- 3- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 4- حسين محمد حارشة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 5- حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2001.
- 6- حمود، خضير، كاظم، والخرشة، 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- ارئد محمد السطري، الادارة الرياضية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن 2010.
- 9- إبراهيم محمود عبد المقصود حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، ط1، 2000.
- 10- ربحي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2007.
- 11- ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار الامة للطباعة والترجمة، الأردن، 2007.
- 12- سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 2003.
- 13- صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيق معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 15- عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 16- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 17- عبد الغفار حنفي، حسني القزاز، " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 18- عبدالعزيز بن سعد، الرقابة الإدارية، السعودية: مكتبة صيد الفوائد الإسلامية، 2006.



- 19- إبراهيم محمود عبد المقصود احمد الشافعي: القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.
- 20- عشاوي، سعد الدين الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية الرياض. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000.
- 21- علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1.
- 22- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 23- إبراهيم، قاموس الهدى الجزائر، دار الهدى، 1999.
- 24- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 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 والتطبيق، 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.
- 31- معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 32- مهدي حسن زويلف إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دالا مجدولاوي، الطبعة الأولى، 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 المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2004.
- 36- الهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2005.

- 37- الهيتي، خالد عبد الرحيم إدارة المواد البشرية، ط2، عمان الأردن دار وائل للنشر، 2005.
- 38- مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 39- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، ط5، 2001.
- 40- مروان عبد المجيد إبراهيم الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 41- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 42- عوادي عبد الجبار وآخرون، مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية والرياضية، 2004.
- 43- ناصر بن حمد الراجحي التطوير التنظيمي وعلاقته برضا الوظيفي، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
- 44- احمد بن براهيم مرسلني مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، 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.
- 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، 2003.
- 49- الحربي أحمد الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2003.
- 50- أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، سم العلوم الإدارية.
- 51- الغيث، سعود، مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقق من وجهة نظر الرقابة التنفيذية بالوزارات، 2000.
- 52- مفتي إبراهيم حماد التدريب الرياضي الحديث، القاهرة، 1999.
- 53- شاويش مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.

### مذكرات وأطروحات علمية:

- 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 جلييلة، الرقابة الادارية ودورها في تحسين الأداء 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.
- 2- المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397.

### المواقع:

- 1- <http://www.hrm5189group.com/vb/showthread.php>.
- 2- <http://www.broozyah.net/vb/t430.8.html> le 01/06/201.
- 3- <http://WWW.FORUMB699.COM/T9489HTML> LE 02/06/2010
- 4- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp> (le 16-03-)0102.



جامعة أكلي محند أولحاج

-البويرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية



### استبيان بعنوان:

دور الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

-دراسة ميدانية أجريت في مسابح ولاية البويرة-

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

تحية طيبة وبعد:

أخي الفاضل أختي الفاضلة، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تدخل في إطار يمشي ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية ، نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صدق وموضوعية. بوضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة.

كما نحيطكم علماً ان المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

إشراف الأستاذ:

- لاوسين سليمان

من إعداد الطالب:

❖ صيد ناصر

السنة الجامعية: 2022/2021

**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 ومستمرة ؟

يومية  اسبوعية  شهرية

**السؤال الثاني:** هل هناك علاقة بين انخفاض الرقابة الادارية وتسبب الموظفين في أداء ؟

نعم  لا  أحيانا

**السؤال الثالث:** هل ترى ان هناك علاقة بين تهاون المديرين في الرقابة المستمرة وبين تهاون الموظف في العمل ؟

نعم  لا  أحيانا

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

أوافق  لا أوافق  أحيانا

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

نعم  لا

**السؤال سادس:** هل هناك عدالة في الرقابة الادارية في عملك ؟

نعم  لا  أحيانا

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

نعم  لا  أحيانا

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

قبلية  بعدية  أنية

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

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

كثيرا  قليلا  أبدا

**السؤال العاشر:** هل القيادة الادارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية والافكار الجديدة؟

نعم  لا  أحيانا

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

نعم  لا  أحيانا

السؤال الثاني عشر: من وجهة نظرك هل للمشاكل بين المسير والعاملين دور في الحد من القدرات الادارية

أوافق  لا أوافق

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

دائما  أحيانا  نادرا

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

نعم  لا  أحيانا

السؤال الخامس عشر: هل ترى ان النظام الرقابي المطبق يؤدي الى رفع كفاءة العاملين من خلال زيادة الانضباط والالتزام ؟

نعم  لا  أحيانا

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

دائما  أحيانا  نادرا

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

نعم  لا  أحيانا

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

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

نعم  لا

السؤال التاسع عشر: هل تعتبر أن عدم الحيادية في عملية التقويم تحد من اداء العاملين؟

نعم  لا

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

نعم  لا  أحيانا

السؤال الحادي والعشرون: من وجهة نظرك هل أن الرقابة الادارية على الموظفين امر ضروري وإلزامي؟

نعم  لا  أحيانا

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

دائما  أحيانا  نادرا

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

دائما  أحيانا  نادرا

السؤال الرابع والعشرون: هل تقويم أداء العاملين يتم بموضوعية وواقعية تماشيا وادائهم؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال الخامس والعشرون: هل ترى هناك تطور لأدائك الوظيفي للعاملين من خلال النظام الرقابي المطبق؟

نعم  لا  أحيانا

السؤال السادس والعشرون: هل تسعى لتطوير قدرات الادارية للعاملين من خلال برمجة تكوينات نظرية وتطبيقية؟

دائما  أحيانا  حسب المقدرة