

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



عنوان المذكرة :

واقع التوظيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية لولاية بسكرة

رسالة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات

النشاطات البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير

إشراف الدكتور :

\* بوعروري جعفر

إعداد الطالب :

• محبوب عبد الرحمان

السنة الجامعية : 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

## قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الاستخدامات الرئيسية لتحليل الوظائف	38
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	78
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	79
05	يمثل توزيع أفراد العينة المنصب الإداري	80
06	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	81
07	يوضح نسبة الأفراد الذين يملكون بطاقة وصف وظيفي	82
08	يوضح إدراك متطلبات العمل قبل مباشرته	83
09	يمثل الحرية في اختيار الوظيفة	84
10	يوضح التوظيف على أساس الأقدمية	85
11	يمثل التوظيف على أساس العلاقات الشخصية	86
12	يوضح التوظيف على أساس الكفاءة	87
13	يمثل وضع المسار الوظيفي	88
14	يوضح تطابق المؤهل العلمي ومتطلبات الوظيفة	89
15	يوضح أهمية الخبرة في التوافق مع متطلبات العمل	90
16	يوضح العلاقة بين التدريب ومتطلبات الوظيفة	91
17	يمثل المشاركة في اتخاذ القرار	92
18	يوضح الجهد كمعيار الترقية	93
19	التحكم في تقنيات العمل	94
20	يمثل إتقان اللغات الأجنبية	95
21	عبارات المحور الأول.	96
22	يمثل الرغبة في الترقية	99
23	يوضح توافق الأجر مع المجهود المقدم	100
24	يوضح كيفية التعامل مع العمال في المؤسسة	101
25	درجة الأمان أثناء تأدية المهام	102
26	يوضح ملائمة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل	103
27	يوضح المكافآت التي يتلقاها العامل نظير عمله الجيد	104
28	يوضح الرغبة في البقاء على اتصال بالمؤسسة بعد التقاعد	105
29	المتطلبات الوظيفية	106

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خطوات تصفية المرشحين للوظائف	23
02	خطوات التعيين	24
03	نظم الحوافز	28
04	هيكل الأجور والحوافز	29
05	يوضح مراحل عملية التوصيف الوظيفي	46
06	نموذج لبطاقة وصف وظيفية	49
07	نموذج لبطاقة وصف وظيفية	50
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
09	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	78
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	79
11	يمثل توزيع أفراد العينة المنصب الإداري	80
12	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	81
13	يوضح نسبة الأفراد الذين يملكون بطاقة وصف وظيفي	82
14	يوضح إدراك متطلبات العمل قبل مباشرته	83
15	يمثل الحرية في اختيار الوظيفة	84
16	يوضح التوظيف على أساس الأقدمية	85
17	يمثل التوظيف على أساس العلاقات الشخصية	86
18	يوضح التوظيف على أساس الكفاءة	87
19	يمثل وضع المسار الوظيفي	88
20	يوضح تطابق المؤهل العلمي ومتطلبات الوظيفة	89
21	يوضح أهمية الخبرة في التوافق مع متطلبات العمل	90
22	يوضح العلاقة بين التدريب ومتطلبات الوظيفة	91
23	يمثل المشاركة في اتخاذ القرار	92
24	يوضح الجهد كمعيار الترقية	93
25	التحكم في تقنيات العمل	94
26	يمثل إتقان اللغات الأجنبية	95
27	يمثل المتطلبات الوظيفية.	97

98	يوضح الرضا الوظيفي	28
99	يمثل الرغبة في الترقية	29
100	يوضح توافق الأجر مع المجهود المقدم	30
101	يوضح كيفية التعامل مع العمال في المؤسسة	31
102	درجة الأمان أثناء تأدية المهام	32
103	يوضح ملائمة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل	33
104	يوضح المكافآت التي يتلقاها العامل نظير عمله الجيد	34
105	يوضح الرغبة في البقاء على اتصال بالمؤسسة بعد التقاعد	35
106	يمثل الأهداف الوظيفية	36

## محتوى الدراسة :

### قائمة الجداول و الأشكال

المقدمة:.....	أ-ب-ت
الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة.....	4
1-الإشكالية:.....	5
02- الفرضيات:.....	6
03- أهمية الدراسة:.....	6
04- أهداف الدراسة: .....	6
05- أسباب اختيار الموضوع:.....	6
06- تحديد المفاهيم و المصطلحات:.....	7
07- الدراسات السابقة : .....	8
الجانب النظري .....	3
الفصل الأول :إدارة الموارد البشرية .....	12
تمهيد:.....	13
1- مفهوم الموارد البشرية : .....	14
2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:.....	14
2-1- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية": .....	14
2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية": .....	15
2-3- المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية": .....	15
2-4- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى": .....	15
2-5- المرحلة الخامسة"ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية": .....	16
2-6- المرحلة السادسة"ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا":.....	16
3- أهمية إدارة الموارد البشرية:.....	16
4- أهداف إدارة الموارد البشرية : .....	17
5- وظائف إدارة الموارد البشرية:.....	17
5-1- تخطيط الموارد البشرية:.....	17
5-2- استقطاب الموارد البشرية:.....	18
5-3- أساليب الاستقطاب: .....	20
5-3- الاختيار والتعيين:.....	20
5-4- الأجور والحوافز:.....	25

29	5-5- التدريب:
30	6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:
32	خلاصة:
11	الفصل الثاني : توصيف و تحليل الوظائف
34	تمهيد :
35	1/ تحليل الوظائف:
35	1-1 مفهوم تحليل الوظائف :
35	1-2 أهمية تحليل الوظائف :
36	1-3 استخدامات التحليل الوظيفي:
38	1-4 مبادئ تحليل المهام الوظيفية :
39	1-5 خطوات تحليل الوظائف :
41	2/ التوصيف الوظيفي:
41	2-1 مفهوم التوصيف الوظيفي:
42	2-2 الغرض من التوصيف الوظيفي:
43	2-3 أهمية التوصيف الوظيفي :
44	2-4 مكونات بطاقة الوصف الوظيفي:
47	2-7 مسؤولية التوصيف:
47	2-8 واجبات و مسؤوليات الإداري:
48	2-9 كتابة مواصفات الوظيفة(وصف الوظيفة):
49	2-10 نماذج لبطاقة وصف وظيفة:
51	خلاصة:
32	الفصل الثالث : المنشآت الرياضية
49	تمهيد:
50	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:
50	1-1- ملعب البنتاثون:
50	1-2- ملعب الهيبودروم:
50	1-3- البالاسترا:
51	1-4- الليونيديون:
51	1-5- الكولوسيوم:
52	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

52	1-2- المدن الرياضية:
53	3- الملاعب المفتوحة:
53	4- حمام السباحة والغطس:
53	5- مناطق الإعاشة:
53	6- الخدمات المركزية:
54	7- مفهوم المنشأة الرياضية:
55	8- إدارة المنشآت الرياضية:
55	8-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:
55	8-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:
56	8-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:
57	9- خصائص المنشآت الرياضية:
58	10- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:
59	11- تعريف الإمكانيات:
59	12- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:
61	13- مبادئ الإمكانيات الرياضية:
61	14- أنواع الملاعب:
62	15- مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية:
64	خلاصة:
47	الجانب التطبيقي
67	الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة
68	تمهيد:
69	1- الدراسة الاستطلاعية:
69	2-الشروط العلمية للأداة:
70	3 متغيرات الدراسة
70	4-مجتمع الدراسة
71	5- مجالات الدراسة:
71	6- الإجراءات المنهجية وأدوات البحث:
74	7-الوسائل الإحصائية المستعملة:
75	الخلاصة:



65	الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .....
74	I. عرض و تحليل نتائج الدراسة .....
107	II. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:.....
111	III. الاستنتاج العام :.....
112	IV. التوصيات و الاقتراحات : .....
112	خاتمة : .....
113	قائمة المراجع و المصادر : .....
114	الملاحق.....

### المقدمة:

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مربح للغاية. وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم اقتصاديات اليوم، فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمراً مشروعاً... ولهذا فإن المؤسسات - مهما كانت طبيعتها- صارت تبذل قصارى جهدها من اجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من اجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق وتدفقات رأس المال والسلع والخدمات بين أنحاء السوق العالمي الواحد ويجتدم التنافس من أجل الاستحواذ على الأجدول ولن يتأتى ذلك إلى بواسطة موارد بشرية ذات المؤهلات العالية.

ولهذا يبدو في الآونة الأخيرة دور إدارة الموارد البشرية انه يتسع بشكل كبير ليفوق مجرد إدارة الأنشطة التقليدية للتوظيف والمزايا والمنافع والتعويضات، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة وعملية التخطيط للمؤسسة. ولعل من بين أهم الأسباب التي ساعدت على اتساع دور الموارد البشرية هو الزيادة الواضحة في تعقد البيئة السائدة الآن، أن العنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فال مورد البشري هو القوى الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأنه مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج.

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات; والأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة والأفراد هم أيضا الذين يقومون بالأداء الفعلي للكثير من الأعمال التي تعجز الآلة عن القيام بها.

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في تسيير وتنمية الموارد البشرية وهو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك باعتباره بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات الرياضية بشكل كبير، واعتبرت بمثابة المورد الأكثر أهمية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى، وتحرص إدارات المنشآت الرياضية على استقطاب جموع من الأفراد ذوي الخبرات وقدرات ومواصفات معينة تسهم لهم في تحقيق أهداف الإدارة بالمستوى المطلوب، بمعنى آخر ضرورة وجود حد من التكامل والملائمة بين متطلبات الوظائف ومواصفات شاغليها، وهذا ما تسعى وظيفة التوصيف الوظيفي إلى تحقيقه باعتبارها أحد أهم وظائف الموارد البشرية.

فعندما نتحدث عن توصيف الوظيفة فإن ذلك يتضمن بعدين متلازمين، فهو من جهة يعني إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل ومعدلات أداء ومن جهة أخرى يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب. وهذا ومن الضروري أن يكشف توصيف الوظيفة عن ما يحيط بها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية قد يتعرض لها شاغلها. كما يتضمن التوصيف تحديد العلاقات المتوازنة والمتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد أو على مستويات أعلى.

هذا ولا ينحصر التوصيف عند هذا الحد، وإنما يشمل نطاق أوسع حيث يعني ذلك الفحص والدراسة التفصيلية للمنظمة لما هو أبعد من الوظيفة وذلك بغرض تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة وبيئة العمل المحيطة إلى جانب الأدوات والمعدات والآلات المستخدم لإنجازها و الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية.

إن الهدف الأول والأخير من وراء توصيف الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها حتى يتسنى اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته على الوجه الأكمل بكفاية ونجاح وبأقل مجهود، ولهذا فقد أصبحت عملية توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

وعليه فقد حاولنا في هذا البحث التطرق إلى واقع التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية بغرض تسليط الضوء على ملائمة الموظفين متطلبات وظائفهم هذا من جهة وتلبية هذه المتطلبات لأهداف العاملين من جهة أخرى.

وقد تناولت دراستنا هذا الموضوع في خمس فصول:

**خصص الفصل التمهيدي** لمعالجة الإطار النظري للدراسة بما فيه تحديد الإشكالية مع ذكر أهمية الدراسة أهدافها وأسباب اختيار الموضوع والمفاهيم والمصطلحات وتحديدها وأخير بعض الدراسات التي تناولت الموضوع.

**أما الفصل الأول** فقد تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية، من ماهية وتعريف بالإضافة إلى أهميتها ومختلف الوظائف المكون لها.

**أما الفصل الثاني** فقد تعرضنا فيه إلى تحليل وتوصيف الوظائف، وقد تضمن هذا الفصل مفهوم وأهمية ومبادئ وطرق واستخدامات كل منهما.

**في حين الفصل الثالث** تطرقنا فيه إلى الإدارة العامة والإدارة الرياضية وتطرقنا فيه إلى مفاهيم حول الإدارة بالإضافة إلى خصائص وأساسيات عناصر الإدارة، وكذا تطور الفكر الإداري الرياضي وغيرها من العناصر.

أما بخصوص الجانب التطبيقي فقد احتوت الدراسة على فصلين:

**الفصل الأول** تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وهذا من خلال التعريف بميدان الدراسة وتحديد مختلف المجالات (جغرافي، بشري، زمني) ثم تطرقنا إلى المنهج المستعمل وأدوات ومصادر جمع البيانات والمعلومات (استمارة استبائية) ثم تحديد العينة وأخيرًا صعوبات الدراسة.

**أما الفصل الثاني** فيحتوي على جداول الاستمارة التي تناولت مختلف النقاط المتعلقة بالدراسة ثم تحليل هذه البيانات وتفسير النتائج تقديم اقتراحات في الأخير تم وضع خاتم لهذه الدراسة.

# الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة

## 1- الإشكالية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارة والوظيفية بشكل خاص، بأن المنظمة ومن خلال إدارة الموارد البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء، ذلك من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف في مقدمتها وظيفة التحليل والتوصيف، والتي يرى كل من كاروث وماهر بأنها أهم خطوة وأولها كونها تحدد صفات الأفراد العاملين بالمنظمة ومدى مطابقتهم لمواصفات الوظيفة التي يشغلونها (الرجل المناسب في المكان المناسب)، كما أن كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد عليها<sup>(1)</sup>.

ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي عملية تسعى الإدارة من خلالها إلى تحديد نوعية العناصر البشرية لديها وشكل أدائها، وهو وسيلة فعالة للحصول على حقائق وبيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء الموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية المناطة بهم، وإعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء ومن ثم العمل على تنميته وتطويره. إلا أن هذه العملية في أغلب الأحيان تصاب بالقصور ويعتريها الفشل في حصد النتائج المرجوة منها بسبب عدم إدراك القائمين عليها في فهم طبيعة وأبعاد هذه العملية عند التطبيق مما يفرز عدة إشكاليات لهذا التقييم.

ومن هذا المنطلق أردنا معرفة واقع التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة المنشآت الرياضية وقمنا بطرح

السؤال التالي:

- ما واقع التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشأة الرياضية؟

و انبثق من هذا التساؤل العام سؤالين جزئيين هما:

- ما مدى استجابة العاملين في المنشأة الرياضية للمتطلبات الوظيفية للمناصب التي يشغلونها؟

- ما مدى تطابق التوصيف الوظيفي في صورته الحالية مع الأهداف الوظيفية للأفراد العاملين بإدارة المنشأة

الرياضية؟

(1) - خالد عبد الرحيم إلهيتي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط2، الأردن، 2005 ، ص11.

**02- الفرضيات:**

إن الواقع الحالي للتوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشأة الرياضية وقياسا مع المعايير والأسس الدولية المعروفة لا يعطي الوجه الحقيقي والمطلوب لترقية وتدعيم الإدارة الرياضية، حيث نجد أن هناك تداخل في مهام ومسؤوليات وواجبات الأفراد العاملين في تلك الإدارات بمختلف مستوياتها. ومن خلال ما سبق ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

**الفرضيات الجزئية:**

- لا تتطابق المتطلبات الوظيفية مع شاغليها من الأفراد العاملين بالمنشأة الرياضية.
- التوصيف الوظيفي الحالي لا يتطابق مع الأهداف الوظيفية للعاملين بالمنشأة الرياضية.

**03- أهمية الدراسة:**

- كون هذا الموضوع من المواضيع الحديثة فإن له أهمية كبيرة في العديد من الجوانب نذكر منها:
- تقديم نظرة حول واقع التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري في المنشآت الرياضية من خلال معرفة شروط و مؤهلات و مسؤوليات و اختصاص كل وظيفة .
  - إبراز أهمية التوصيف الوظيفي كوظيفة مساعدة لوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
  - إثراء المكتبة بمثل هذه البحوث العلمية ومحاولة إعطاء الحلول و التوصيات المناسبة.

**04- أهداف الدراسة:**

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى تسليط الضوء على واقع التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشأة الرياضية ومدى تناسق وتكامل صفاتهم ومهاراتهم مع البناء الوظيفي للمنشأة من خلال معرفة درجة مواءمة الفرد للوظيفة التي يشغلها، وكذا الوقوف على مدى تطابق مواصفات الوظيفة ومتطلباتها مع من يشغلها، وكذلك مع أنظمة انتقاء العاملين.

**05- أسباب اختيار الموضوع:**

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع لما يعرفه المجتمع اليوم من تقدم وتطور تكنولوجيا باهر، أدى بالضرورة إلى تغير وظهور معايير وأسس أخرى لاقتناء الأفراد العاملين سعيا لمواكبة التطورات الحاصلة في ميدان الإدارة الرياضية ، هذا بالإضافة إلى التداخل الحاصل بين وظائف العاملين نتيجة لعدم تحديد واجبات و مهام و مسؤوليات كل فرد في المنظمة ما يحول دون تحقيق المنشأة لأهدافها.

هذا بالإضافة إلى النقص الملحوظ للدراسات المتعلقة بالتوصيف الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية، وعدم وجود دراسات حديثة تتبنى الطرح الموضوعي والدراسة البناءة لتفعيل دور التوصيف الوظيفي وانعكاساته إيجاباً أو سلباً على ممارسات وأنشطة الإدارة الرياضية.

## 06- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

اخترنا في بحثنا هذا عدة مفاهيم و مصطلحات تخص موضوع البحث و هي:  
التوصيف الوظيفي، الموارد البشرية، الإدارة الرياضية، المنشأة الرياضية.

### 6-1- التوصيف:

- لغة: من وصف وصفا، وصف الشيء أي نعته بما فيه وصف الطبيب للمريض الدواء: أي بين له نوع الدواء الواجب أن يتناوله<sup>(2)</sup>.

- اصطلاحاً: بيان مكتوب يتناول تعريفاً تفصيلياً بوظيفة محددة لكل نشاط، بغرض تقديم معلومات عن هذه الوظيفة من حيث (التميز، المسمى، المهام و الواجبات، المسؤوليات، متطلبات شغلها، علاقتها بالوظائف الأخرى، وسلطاتها) و ذلك وفقاً لما يجب أن يكون<sup>(3)</sup>.

### 6-2- الموارد البشرية:

- المورد: لغوياً هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد، و المورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شئ يحفف نفعا لهم<sup>(4)</sup>.

- الموارد البشرية: ويقصد بها تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة، وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة و العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة<sup>(3)</sup>.

### 6-3- الإدارة الرياضية:

- الإدارة لغة: أدار، يدير، إدارة 1- الشئ: جعله يدور 2- تولي الأمر و الإشراف على سيره.

- اصطلاحاً: يعرفها فايول "هي التنبؤ والتخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة".

الإدارة الرياضية: أشار كل من ديزنس، كلي بلارتون و بيتال عام 1990 beitel,blarton,Kelly  
Desensi بأن الإدارة الرياضية "هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ماله صلة بالتخطيط و التنظيم و

(1) - أمل عبد العزيز محمود : القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، 1997، ص 236 .

(2) - حسن أحمد الشافعي : التخطيط للقوى العاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء للطباعة و النشر، 2003، ص31.

(3) - عبد الحكيم خلاف: معجم السبيل، دار الرسالة، ط1، الجزائر، مارس 2002، ص69.

(3) - محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص07.



المتابعة والتمويل و التوجيه و القيادة و التقويم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة في التربية البدنية والرياضية".

**6-4- المنشأة الرياضية:** هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترويجية في إطار السياسة العامة للدولة<sup>(4)</sup>.

## 07- الدراسات السابقة :

وهي الدراسات المشابهة أو المرتبطة بموضوع البحث والتي يستفيد منها الباحث طوال دراسته لمشكلة بحثه، أما فيما يخص موضوع بحثنا فان الدراسات التي تطرقت إليه قليلة جدا، نذكر منها:

### ❖ الدراسة الأولى:

دراسة محمد جمال الدين بعنوان "التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة"

#### ● تساؤلات البحث:

- ماهي شروط التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني و الإداري في كرة السلة.
- ما هي واجبات و اختصاصات كل وظيفة من وظائف العاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة.

#### ● أهداف البحث:

- التعرف على التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة.
- التعرف على الشروط و المؤهلات الوظيفية للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة .
- التعرف على واجبات و اختصاصات و مسؤوليات العاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة.

#### ● أسباب اختيار الباحث للموضوع:

لاحظ الباحث من خلال عمله و خبرته الميدانية في مجال كرة السلة كلاعب و مدرب و إداري تداخل الاختصاصات بين الأجهزة الفنية و الإدارية كل منهم لواجباته الأساسية في مجال كرة السلة و اختصاصات كل منهم على حدة من الناحية الفنية و الإدارية.

#### ● منهج وعينة البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما قام باختيار عينة عشوائية عمدية شملت: "9اندية من الدوري العام الممتاز في كرة السلة لجمهورية مصر العربية، تضمنت 8 مدربين فنيين، 54لاعب، 10حكام دوليين، 7إعلاميين"

(4) - عصام بدوي: موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص17.

• وسائل جمع المعلومات :استعمل الباحث:

المقابلة الشخصية، استمارة استبيان.

• نتائج الدراسة:

و قد توصل الباحث إلى عدة استخلاصات، شملت الصفات الشخصية لأعضاء الجهاز الفني والإداري لكرة السلة(صفات بدنية و صحية، صفات نفسية وعقلية-انفعالية، صفات اجتماعية وخلقية، صفات

تتعلق بالخبرة)بالإضافة للتوصيف الوظيفي للجهازين الفني والإداري لكرة السلة وكذا الصفات الفنية لأعضاء الجهازين و واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء الجهاز الفني و الإداري في كرة السلة و الشروط و الالتزامات التعاقدية.(1).

❖ الدراسة الثانية:

دراسة كل من سديرة محمد وآخرون بعنوان "أهمية الصفات الشخصية في تسيير المنشآت

الرياضية"

• تساؤلات الدراسة :

- هل للقيادة الفعالة دور في تسيير المنشآت الرياضية.

- هل للكفاءة دور في تسيير المنشآت الرياضية.

• فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:للشخصية دور بارز في تسيير المنشآت الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:-للقيادة الفعالة دور في تسيير المنشآت الرياضية.

-الكفاءة دور في تسيير المنشآت الرياضية.

• أهداف البحث :وقد كان يهدف من خلال دراسته إلى :

إبراز دور القيادة الإدارية والكفاءة المهنية ومدى تأثيرها على عملية التسيير داخل المنشآت والتعرف

على أهمية السمات الشخصية ودورها في تسيير المنشآت و إدارة المنشآت الرياضية.

(1) - محمد جمال الدين محمد: التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في التربية البدنية والرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية، 2004، منشورة (كتاب).

• أسباب اختيار الباحث للموضوع:

- معرفة الصفات الشخصية للقادة ودورها في تسيير المنشآت الرياضية.
- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، وعدم معرفة المسير للعناصر الرئيسية في التسيير.

• منهج وعينة البحث:

اتبع الباحثون المنهج الوصفي عن طريق توزيع استمارات استبانته خاصة بالموظفين والمؤطرين، وكانت عينة البحث مكونة من 70 موظفا ومؤطرين بولاية المسيلة، وشملت الدراسة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية المسيلة .

• نتائج الدراسة : وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تسيير المنشآت الرياضية يتوقف على مدى نجاح وفعالية السلوك القيادي المتبع.
- تحسين ظروف العمل والتسيير الجيد للمنشأة لا يتم إلا بوجود كفاءات مهنية عالية.

**08-التعليق على الدراسات السابقة:**

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة، يتضح أن الدراسة الأولى (دراسة محمد جمال الدين محمد ) تناولت التوصيف الوظيفي للجهازين الفني والإداري في كرة السلة وذلك قصد تحديد شروط و واجبات واختصاصات و مسؤوليات كل وظيفة من وظائف الجهازين الفني و الإداري في كرة السلة. أم دراستنا الحالية فقد اهتمت و اتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التوصيف الوظيفي، إلا أننا ركزنا على واقع التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين الجهازين الإداري في المنشآت الرياضية، وذلك بهدف إلقاء الضوء على الأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية ومدى تطابق مواصفات الوظيفة و شروطها ومتطلباتها مع شاغليها. وبصفة عامة فقد استفدنا من الدراسات المشابهة في صياغة و تحديد أبعاد المشكلة و وطرق جمع البيانات و المعلومات و تحليلها.

**الجانب النظري**

# **الفصل الأول :**

**إدارة الموارد البشرية**

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج<sup>(1)</sup>. إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مرورا بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

(1) - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

## 1- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيراً وانطلاقاً من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية .

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع<sup>(1)</sup>" ، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة<sup>(2)</sup>"، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع<sup>(3)</sup>".

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموماً في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

## 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة، بل مر بمراحل متعددة تدريجياً، وسوف نتناولها وفق التطور الزمني لها حسب المراحل التالية:

### 2-1- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية":

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تديني قيمة العامل نظراً إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

(1)، (2) - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

(3) - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

## 2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية":

يعد فريدريك تايلور **Friderick Taylor** الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه **Look, Gantt, Gilberth, Lillian, Frank**، وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج<sup>(1)</sup>، وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري)<sup>(2)</sup>.

## 2-3- المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية":

يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة)، حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية<sup>(3)</sup>، محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

## 2-4- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى":

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل. وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 24.

<sup>(2)</sup>، <sup>(3)</sup>، <sup>(4)</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 22، 23.



## 2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية":

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها **التون مايو Elton Mayo**، حيث أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة، ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل<sup>(1)</sup>.

## 2-6- المرحلة السادسة "ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا":

تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، و توسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية<sup>(2)</sup>.

## 3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريته وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها<sup>(3)</sup>، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد"<sup>(4)</sup>.

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي :

1- الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها .

2- الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد البشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة<sup>(5)</sup>.

(1)، صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، المرجع السابق، ص 23، 24.

(2) - أشوك شاندا، شليا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002، ص 10.

(3)، (4) - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 34.

(5) - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 21.

- 3- الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي<sup>(1)</sup>.
- 4- الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .
- 5- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

#### 4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من اجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها<sup>(2)</sup>.

#### 5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

#### 5-1- تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على انه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها<sup>(3)</sup>".

(1) - مرنيذ أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص 12.

(2)، (3) - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 132، 133.

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل<sup>(1)</sup>.

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها.

## 5-2- استقطاب الموارد البشرية:

### 5-2-1- مفهومها:

تعتبر عملية الاستقطاب احد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمّل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة"<sup>(2)</sup>.

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب .

### 5-2-2- مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

#### 5-2-2-1- المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عمالية، ومن أهم هذه المصادر:

- 1- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد<sup>(3)</sup>.
- 2- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.

(1)، (2)، (3) - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 225، 226، 227.

- 3- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها<sup>(1)</sup>.
- 4- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.
- 5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها).

### 5-2-2-2- المصادر الخارجية:

- ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقاً من سوق العمل وأهمها:
- 1- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.
- 2- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية، المجالات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.
- 3- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيراً مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.
- 4- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من اجل تدريب العمالة أو جذب خريجها للعمل بها
- 5- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.
- 6- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.
- 7- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة.

### 5-3- أساليب الاستقطاب:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه وجذب العمالة، نذكر من أهمها:

#### 1- الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، ويشمل هذا الأسلوب الإعلانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك الإعلانات في الوسائل الإعلام المكتوبة والسمعية البصرية.

#### 2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقتهم مع الوظيفة المطلوب شغلها .

#### 3- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة:

وذلك من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها في مقر العمل وهذا بغرض تقديم للمجتمع نظرة عامة حول المنظمة وكمثال على ذلك ما يسمى ( بالأيام المفتوحة).

#### 4- التدريب الصيفي:

وذلك من خلال تنظيم و استضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو المراكز التكوينية.

### 5-3- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة<sup>(1)</sup>.

ويعرف الاختيار والتعيين على انه:"العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم<sup>(2)</sup>."

(1)، (2)، مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 491، 502.

### 5-3-1- إجراءات أو خطوات الاختيار:

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ما حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

#### 1- المقابلة المبدئية للمتقدمين:

تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المترشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها، والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استغناء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها<sup>(1)</sup>.

#### 2- طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية (مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة)<sup>(2)</sup>.

#### 3- الاختبارات:

بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من توافر شروط العمل في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين، ومن أهم هذه الاختبارات:

##### 1- اختبارات الأداء:

يطلب من المتقدم لشاغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة كتجربة.

##### 2- اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداما، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلا<sup>(3)</sup>.

##### 3- اختبار الاستعدادات والقدرات:

والهدف منه قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها مثل: القدرات اللغوية.

##### 4- اختبارات الميول إلى العمل:

(1)، (3) - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 170، 173.

(2) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 171.

وهو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي ستسند إليه وميله وحببه وولائه لأدائه.

#### 5- اختبارات الشخصية:

وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كثقة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته.

#### 4- المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقادا منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة<sup>(1)</sup>، ومن بين أنواعها:

✓ أ- مقابلة غير موجهة: غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.

✓ ب- المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

✓ ج- المقابلة المقننة النموذجية: تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محددة مسبقاً.

✓ د- المقابلة الانفعالية: تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.

✓ هـ- المقابلة عن طريق اللجنة: ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب

الوظيفة، ولها رئيس يقيد برأيه عند إصدار القرار.

✓ و- المقابلة الجماعية للمتقدمين: وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد

أسلوب المناقشة.

#### 5- التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من

السيرة الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقاً.

#### 6- الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير

المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيداً

لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا<sup>(2)</sup>.

#### 7- الكشف الطبي:

بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لابد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء

واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:

1- حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.

2- حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 191.

3- ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.

4- تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل الغياب والمرض.

8- اتخاذ قرار التعيين:

بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمرا واجبا، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد(الموظف الجديد).

9- الالتحاق بالوظيفة:

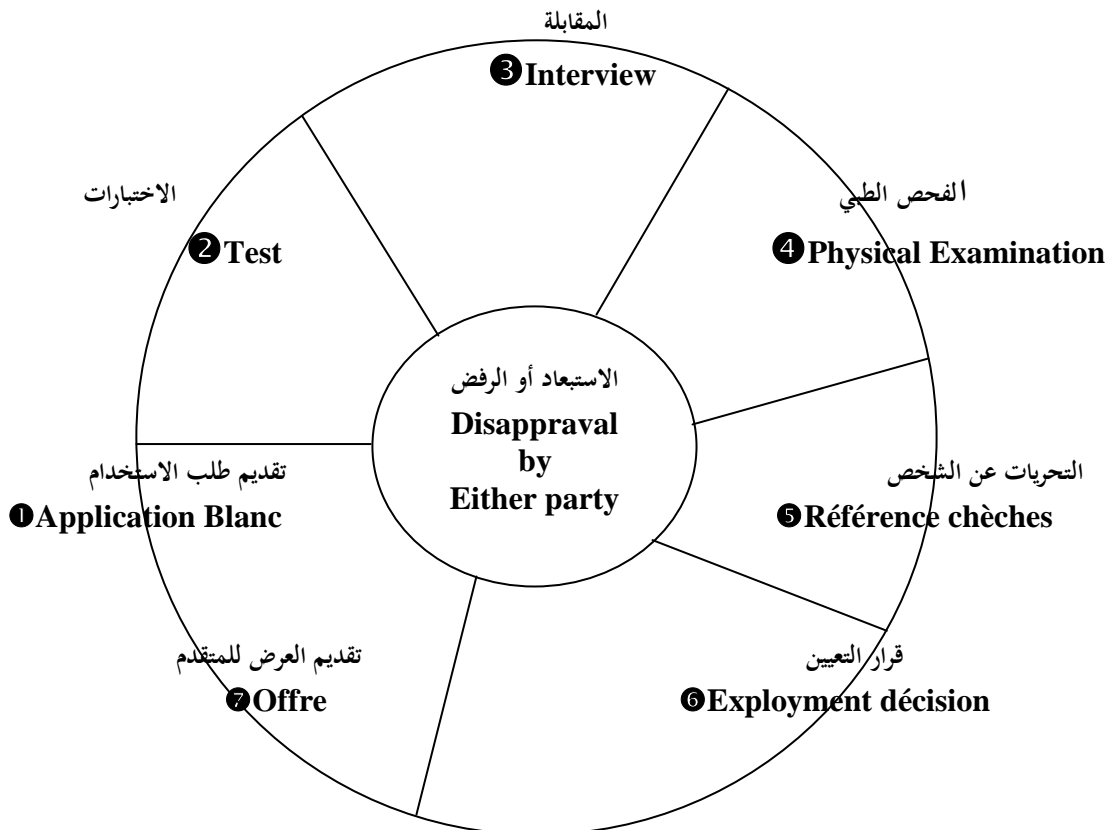
تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعيين.

10- قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة<sup>(1)</sup>.

وفيما يلي بعض الأشكال التي تبين مراحل عملية الاختيار والتعيين.

شكل رقم(01): خطوات تصفية المرشحين للوظائف<sup>(2)</sup>.



المصدر: - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص200.

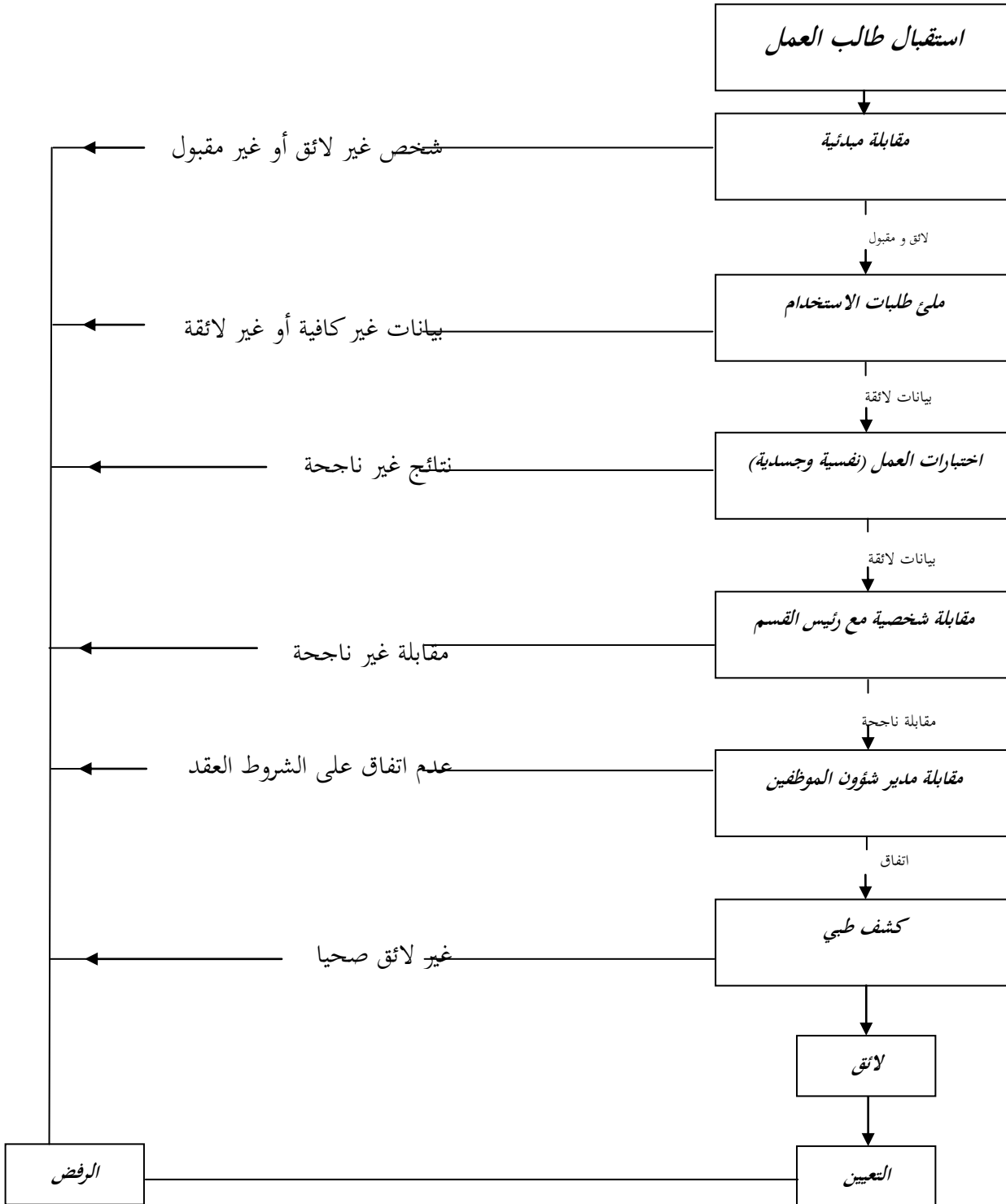
(1) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 614.

(2) - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص200.



شكل رقم (02): خطوات التعيين<sup>(1)</sup>.

خطوات التعيين



المصدر: - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 197.

<sup>(1)</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 197.

## 5-4- الأجر والحوافز:

### 5-4-1- الأجر:

#### أ- الأجر:

تعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجر من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجر بأنه "نصيب الفرد (العامل) في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه "تكلفة أداء العمل<sup>(1)</sup>"، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل<sup>(2)</sup>".

#### ب- أهمية الأجر:

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجر بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجر يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام<sup>(3)</sup>.

#### ج- العوامل الأساسية في تحديد الأجر:

تكون قيمة الأجر وفقا لمختلف التباينات في مستويات الواجبات، وذلك بمساعدة عملية تقييم الوظائف وفيما يلي بعض المتغيرات التي تلعب دورا هاما في تحديد مستويات الأجر:

#### 1- العوامل الاقتصادية:

تعتبر الظروف الاقتصادية عاملا مهما في تحديد مستويات الأجر، حيث يعتبر مستوى الدخل القومي والكساد، وكذا قدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجر، بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجر، ومن جهة أخرى تخضع مستويات الأجر لظروف العرض والطلب في سوق العمل، وأيضا تتأثر بمستوى المعيشة ومحاولة الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال، ومساعدتهم بصورة دورية.

#### 2- العوامل الاجتماعية:

لم تعد الأجر وسيلة للإشباع المادي للفرد فقط، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد<sup>(4)</sup>، وكذلك نظرة المجتمع للفرد تتغير، فمثلا في بعض المجتمعات نجد بعض الألقاب مثل: "معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص.

(1) - نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 63.

(2) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 277.

(3)، (4) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 863، 866.

### 3- القوانين الخاصة بالعمل:

وذلك من خلال مختلف القوانين الإلزامية سواء المالية و الغير المالية، التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي وغيرها من القوانين.

### 4- سياسات الأجور:

وتحدد هذه السياسات الخطوط العريضة للأجور، مثل هيكل الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا التي يلزم توفيرها للموظفين، ومختلف الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظف من رواتب والعامل من أجور.

### 5- المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر:

وتقسم المساواة إلى نوعين: داخلية حيث ينظر العامل أو الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته، والخارجية في أن تقارب الأجور داخليا مع الأجور في منظمات أخرى وذلك لضمان استمرار العمل.

### 6- متطلبات العمل:

تحديد الأجور في المقام الأول لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بها<sup>(1)</sup>.

### د- أنواع الأجور:

يمكن تقسيم الأجور إلى:

1- الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد<sup>(2)</sup>.

2- الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينيا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوات كهر ومنزلية"<sup>(3)</sup>.

### 5-4-2- الحوافز:

#### أ- مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة<sup>(4)</sup>، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء<sup>(5)</sup>.

(1) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 867.

(2)، (3) - نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 64، 65.

(4)، (5) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003، ص 415، 387، [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، يوم

2009/02/20، على الساعة: 02.35 صباحا.

**ب- أهميتها:**

وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي:

- 1- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية)<sup>(1)</sup>.
- 2- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.
- 3- تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).
- 4- الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي<sup>(2)</sup>.
- 5- تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي).
- 6- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى<sup>(3)</sup>.

**ج- أنواعها:**

لقد تعددت أنواع الحوافز إلا أننا سنذكر منها:

**أ- الحوافز التنظيمية:**

وهي الحوافز التي تتيح وتسمح للمنظمة أو المؤسسة باستغلال مواردها البشرية أحسن استغلال، في سبيل

تحقيق أهدافها وتنقسم إلى:

**1- الحوافز الداخلية والخارجية:**

الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، مثال ذلك الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، أما الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، وهي تأتي من خارج الوظيفة (جهة خارجية هي الإدارة)<sup>(4)</sup>.

**2- الحوافز المالية وغير المالية:**

الحوافز المالية تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح وتكون غير مباشرة في راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء، أما الغير المالية فتتمثل في الحاجات البشرية الإضافية مثل أثاث المكتبي، راحات عمل مناسبة،... الخ<sup>(5)</sup>.

**3- حوافز الأداء وحوافز العضوية:**

حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة

(1)، (2)، (3) - باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 167.

(4)، (5) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 390، 391.

لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطي بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة<sup>(1)</sup>.

ومما سبق نرى أن أنواع الحوافز متداخلة فيما بينها لكن لها نفس المبدأ (التحفيز لتحسين وزيادة أداء الأفراد).

#### د- نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية والجماعية سعياً منها إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

##### 1- نظم الحوافز الفردية:

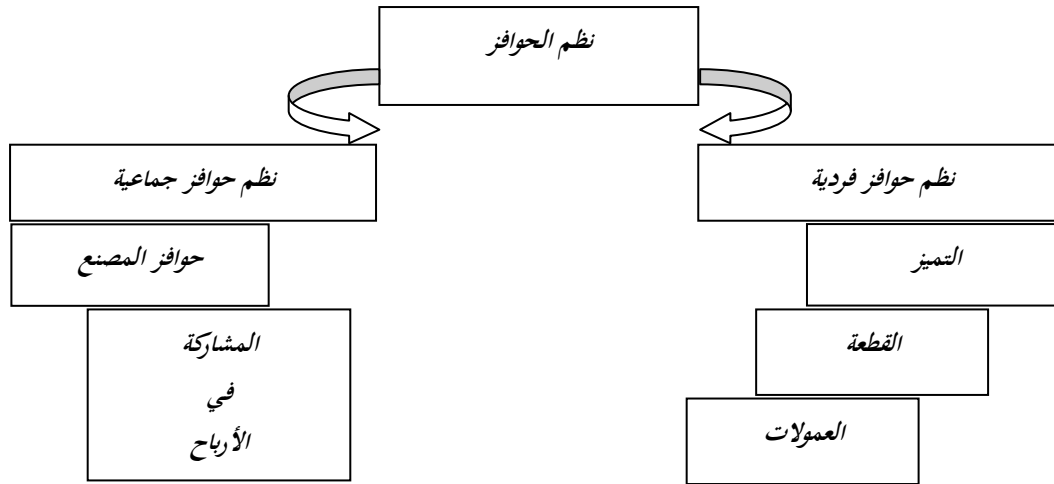
هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعمولات.

##### 2- نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ لا يمكن تقديم الحوافز فردياً بل جماعياً، وهذا النوع من الحوافز يكون مهماً في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (03): نظم الحوافز<sup>(2)</sup>.



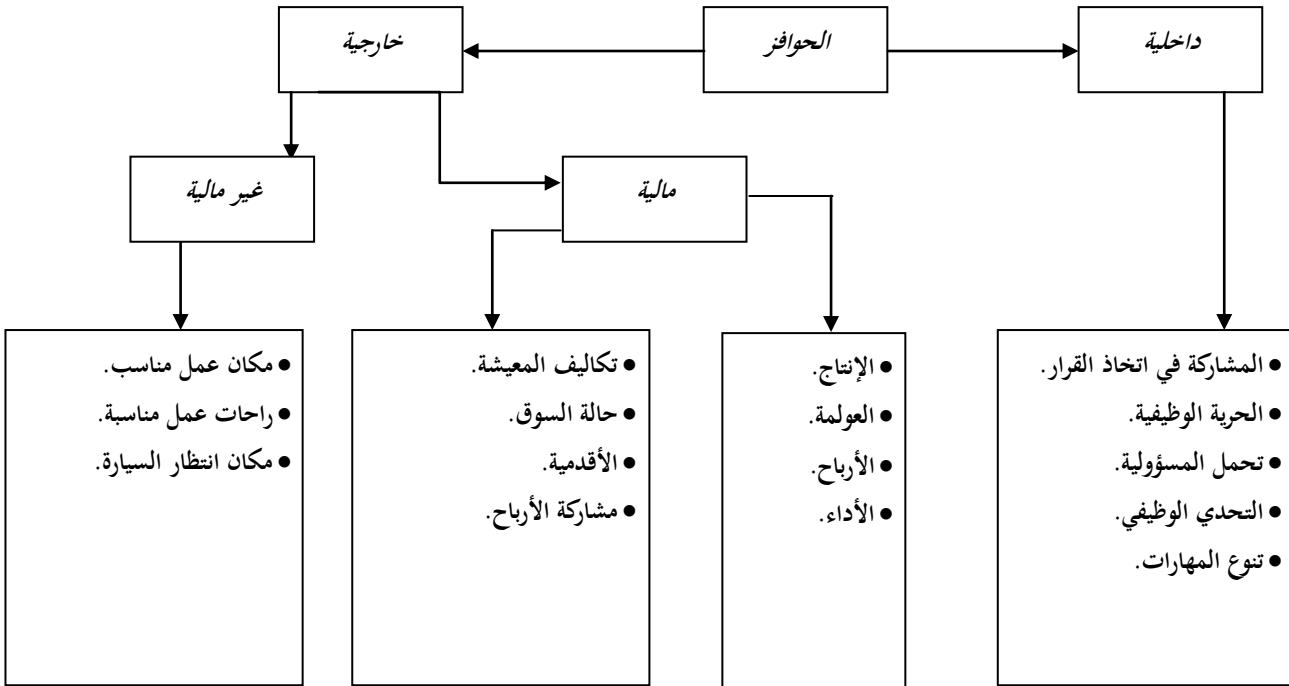
المصدر: - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003، ص 389.

[www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، يوم 20/02/2009، على الساعة: 02.35 صباحاً.

وفيما يلي نبين أنواع الحوافز.

(1)، (2) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 393، 416.

شكل رقم (04): هيكل الأجور والحوافز<sup>(1)</sup>.



المصدر: - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003، ص 389.

[www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، يوم 20/02/2009، على الساعة: 02.35 صباحاً.

## 5-5- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد<sup>(2)</sup>، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>(3)</sup>، وهذا ما يتطلب تدريباً لتحديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطى، دنيا تنفيذية).

<sup>(1)</sup> - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 389.

<sup>(2)</sup>، <sup>(3)</sup> - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 163، 166.

ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته، بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

1- توجيهية إرشادية. 2- تنظيمية إدارية. 3- فردية. 4- أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها<sup>(1)</sup>:

- 1- التدريب في مجال العمل،- التغيير الدوري في العمل، 3- التدريب المهني،4- التدريب في الفصول الدراسية.
- ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:
- 1- المحاضرة، 2- الدراسة الميدانية، 3- جماعة المناقشة، 4- الورشة التدريبية، 5- التمارين التدريبية،
- 6- الجلسات العلمية، 7- الندوات، 8- المؤتمرات، 9- الحلقة الدراسية، 10- المباريات الإدارية،
- 11- دراسة حالة، 12- الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي<sup>(2)</sup>:

- 1- ردود الأفعال، 2- التعلم، 3- السلوك، 4- النتائج.

## 6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وحيوية أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

(1)، (2) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 166، 175.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالاً غنياً وخصباً لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وحلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلاً على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهداً، من أجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقال للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد.

والمتتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق و الأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.



### خلاصة:

انطلاقاً من هذا الفصل يتضح أن المجال الرياضي يعتمد بصفة كبيرة على الموارد البشرية، عكس بعض المجالات الأخرى، التي لها تعويض لهذا المورد البشري بالآلات مثلاً، ومن هذا فان تطبيق وإتباع مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، في الوصول إلى المطلوب من العمالة ذات المردودية الجيدة وكذا الاهتمام بها، يصبح أمراً ضرورياً في المجال الرياضي، من خلال وجود مختلف الاختبارات، ومراعاة مجمل المعايير والطرق المستخدمة للوصول إلى الهدف المراد، وذلك بتحقيق نتائج ذات أداء جيد، سواء كانت إدارياً عبر مختلف القرارات أو التطبيقات الميدانية من خلال نتائج الفرق، ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أساساً للعملية الإدارية الحديثة في مختلف المجالات وخاصة الرياضية منها.

**الفصل الثاني :**  
**توصيف و تحليل**  
**الوظائف**

تمهيد :

تكمن أهمية إدارة الأفراد في حسن اختيار الأفراد العاملين في المنظمة، ولكي تستطيع المنظمة استثمار أفرادها بالشكل الصحيح لا بد أن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل عضو من أعضائها كما يجب أن يكون الوصف والتوصيف للوظائف دقيقا. لأنه تصعب عملية فهم الوظائف في المنظمة إذا لم تحلل بالوجه الأمثل، وتكون الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي نفسها ما تحتاج إليها المنظمة، لذا ظهرت أهمية تحليل الوظائف وذلك قبل عملية البدء في تطبيق أي مهمة من مهام إدارة الأفراد .

ومن خلال عملية التوصيف والتحليل تستطيع المنظمة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بدقة ومقارنة الوظائف مع بعضها البعض، كما يسهل عليها اختيار الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظائف.

## 1/ تحليل الوظائف:

### 1-1 مفهوم تحليل الوظائف :

من أجل تعيين الأفراد على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها وبين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف .

إن المعايير سوف تضمن - على الأقل - توفير الحد الأدنى من المواصفات لأداء اختصاصات الوظيفة بشكل مناسب. وإن وضع هذه المواصفات يستلزم دراسة واجبات الوظيفة ومسئولياتها وذلك لتحديد القدرات الإنسانية المطلوبة للتنفيذ وهذا مرتبط بدراسة محتويات الوظيفة لتحديد المتطلبات الإنسانية، وهذا هو جوهر إصلاح «تحليل الوظائف»<sup>(1)</sup>.

إن تحليل الوظائف ما هو إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات، سلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وكذا المتطلبات الأساسية لشغلها. وأن الناتج المباشر لهذا التحليل إنما يتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة<sup>(2)</sup>.

### 1-2 أهمية تحليل الوظائف :

تكمن أهمية تحليل الوظائف في المنظمة في الاستعمال الأمثل للموارد البشرية ويمكن تلخيص أهمية تحليل الوظائف في إدارة الأفراد بما يلي<sup>(3)</sup>:

- 1 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يقلل احتمالات الخطأ عند التعيين .
- 2 - تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة والتدريب الأمثل لها .

(1) - أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية ..... إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص44.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص285.

(3) - محمد الباشا و آخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2000، ص25.

- 3- مهمة في إعداد الهيكل التنظيمي على أسس ومعلومات دقيقة .
- 4- العمل على تقييم أداء وقدرات الأفراد العاملين .
- 5- تساعد في تحديد فئات الرواتب والأجور .
- 6- تعتبر مؤشرا وبرنامج للأفراد والمنظمة، من أجل تحديد متطلبات العمل، كما تعمل على تصحيح الانحرافات و الأخطاء .
- 7- تساعد في إعداد وتقسيم العمل ليناسب الأفراد العاملين.
- 8- تساعد على معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين .
- 9- تساعد على بناء سياسة سليمة مثل: الخدمات الصحية، والأمن المهني والصناعي، ومعرفة درجة المخاطرة التي يتعرض لها الأفراد.

### 3-1 استخدامات التحليل الوظيفي:

تشكل البيانات التي تم الحصول عليها من التحليل الوظيفي الأساس لعديد من أنشطة الموارد البشرية وتتضمن هذه الأنشطة:

#### 1-3-1 إعادة تصميم الوظائف:

يشير التحليل الوظيفي غالبا متى تتطلب الوظيفة إعادة التصميم .

#### 1-3-2 الاستقطاب:

حيث يضع التحليل الوظيفي تصورا للمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة و كذا تحديد نوعية الأفراد الذين يتم استقطابهم

### 1-3-3 الاختيار والتعيين:

حتى ينطوي الاختيار أساساً عملية التوافق بين الفرد و الوظيفة، و لتحقيق النجاح في عملية الاختيار، فان الوظيفة و متطلباتها لابد أن تعرف بدقة .

### 1-3-4 تعريف الفرد بالعمل:

لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة، بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف واجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة .

### 1-3-5 التدريب:

تتأثر جوانب عديدة للتدريب بتحليل الوظيفة من خلال معرفة مدى حاجة شاغل الوظيفة الحالي أو المحتمل لتدريب إضافي، و لا يتم إلا بعد تحديد متطلبات الوظيفة الخاصة من خلال التحليل الوظيفي .

### 1-3-6 أمن الأفراد:

يكشف التحليل الوظيفي عن الممارسات و الظروف البيئية غير الآمنة المرتبطة بالوظيفة.

### 1-3-7 تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء من خلال الفهم الصحيح لما يفترض قيام الفرد به لأداء وظيفته .

### 1-3-8 التعويضات:

يضمن التحليل الوظيفي الصحيح حصول الفرد على تعويضات عادلة لوظائفهم، من خلال تحديد القيمة النسبية للوظيفة و درجة صعوبتها و بالتالي وضع جدول عادل للأجور و المرتبات<sup>(1)</sup>.

(1) -راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية: الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص58، 59، 60.

الجدول (1): يوضح الاستخدامات الرئيسية لتحليل الوظائف<sup>(2)</sup>.

التوظيف	تنمية الموظفين	التعويضات	التنظيم الإداري
- التخطيط للقوى العاملة	- توضيح الأدوار الوظيفية	- التحديات العادلة للأجور والمكافآت	- إصلاح عيوب الهيكل التنظيمي
- الاستقطاب للتوظيف	- تحسين الاتصالات	- إعادة تصميم الوظائف	-
- المراجعة الوافية للوظائف	- توجيه المستخدمين	-	-
- النقل	- لتدريب والتنمية	- تصنيف الوظائف	-
- الترقية	- تحسين ظروف العمل	-	-
	- تقييم الأداء	-	-

المصدر: مازن فارس رشيد : إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، السعودية ، 2004، ص201.

#### 1-4 مبادئ تحليل المهام الوظيفية :

تتمثل المبادئ الرئيسية التي تمثل أساس عملية تحليل المهام للوظيفية فيما يلي :

1 – إن هذه العملية تمثل أساس عملية تحليل وليس مجرد وضع قائمة بالمهام. وعلى هذا ينبغي أن يتم خلال عملية

التحليل تقسيم الوظيفية إلى أجزاءها المكونة وليس مجرد وضع الأنشطة التي تتم من خلالها في قائمة.

(2) – مازن فارس رشيد : إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، السعودية ، 2004، ص201.

2 - يتمثل المبدأ الثاني في التركيز على الوظائف وليس الأشخاص، حيث يتم من خلال هذه العملية تحليل الوظيفة وليس الكيفية التي يؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة .

3 - عملية التحليل غير نقدية. وعلى ذلك فإنه عند القيام بعملية التحليل المهام الوظيفية، فإن من يقوم بالتحليل يهتم فقط بالمضمون الفعلي للوظيفة وليس بمدى ملائمة هذا المضمون أو توافقه مع المنطق .

4 - يتمثل المبدأ الرابع في تحليل الوظيفة بالوضع الذي توجد عليه الآن. وذلك حيث أن التحليل يجب أن يركز على مضمون الوظيفة بشكله الحالي، بغض النظر عن أي تغييرات محتملة في المستقبل والتي ربما لا تحدث بالفعل. وإقضاء أي شيء قد يكون حدث في الماضي واستجد على الوظيفة في ذلك الوقت ولكنه لم يعد يمثل جزءا من الوظيفة الآن (1).

### 1-5 خطوات تحليل الوظائف :

يتم تحليل الوظائف وفقا لمجموعة الخطوات هي :

#### 1-5-1 مناقشة مشروع الوصف :

أ- مع الإدارة وذلك بهدف تحديد :

- الوظائف التي يتم تحليلها .
- المدة الزمنية اللازمة لالانتهاء من التحليل .
- أسلوب جمع البيانات عن كل وظيفة.
- عدد المساعدين المعاونين في عملية التوصيف سواء العاملين بالمنظمة أو في المكتب الاستشاري .
- مدى الالتزام بالنتائج التي سيسفر عنها التحليل .

(1) - باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2006، ص46.



- نوعية التسهيلات التي ستقدمها المنظمة للقائمين بالتحليل .

ب - العاملين :

وهنا يتم عقد لقاءات مع العاملين على كافة المستويات ( مديرين ، رؤساء ، أقسام ، عاملين ) . بهدف التأكد من تعاونهم عند جمع البيانات واستكشاف الصعوبات التي يمكن أن تنشأ أثناء التطبيق.

**1-5-2** تحديد مجالات جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف التي سيتم تحليلها وذلك في ضوء متغيرين أساسيين:

- قدرة الجهة القائمة بالتحليل على اكتساب الخبرة بطبيعة الوظائف موضع التحليل .
- قدرة جامعي البيانات على اكتساب خبرة ومقدرة على تنفيذ برامج التحليل<sup>(1)</sup>.

**1-6** طرق تحليل الوظائف ( أساليب الحصول على المعلومات ) :

هناك عدة طرق ( أساليب ) يمكن استخدامها في الحصول على المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، إلى أن هناك أربع طرق أساسية:

أ - طريقة الملاحظة :

يقوم هذا الأسلوب في جمع المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وكيفية قيامه بتأدية الواجبات المنوطة به والأدوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها .

ب - طريقة المقابلة :

ويستخدم أسلوب المقابلة عادة لتحليل الأعمال بالمنشآت الصغيرة لقلة عدد الوظائف . وبموجب هذه الطريقة يقوم المسؤول عن تحليل الوظائف بمقابلة كل من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر أو كل على إنفراد بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة .

(1) - محمد الصربي: الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، ص58، 59.

ج - طريقة الاستبيان:

يقتضي أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف أن يقوم الموظف بنفسه بتعبئة الاستبيان الذي يكون معدا مسبقا ثم تراجع إجاباته بمعرفة محلل الوظيفة بعد الموافقة عليها من قبل رئيسه المباشر.

د - طريقة ( أسلوب ) الجمع بين المقابلة والاستبيان:

ويتم من خلال الجمع بين الطريقتين، وهذا يسمح بتوفير معلومات أكبر دقة وأكثر موضوعية إذا أحسن استعمالها<sup>(2)</sup>.

2/ التوصيف الوظيفي:

2-1 مفهوم التوصيف الوظيفي:

هناك عدة تعاريف للتوصيف الوظيفي نذكر منها:

- يشير محمد عبد المنعم سلامة 1987 إلى أن " التوصيف يعتبر أول خطوة لوضع إدارة الأفراد إذ تبنى عليه جميع الوظائف الأخرى كما يعد الأساس لوضع نظام سليم للاختيار".

- بنتلي 1987 bently أن " عملية اختيار العاملين هي أحد المهام الأساسية لإدارة الأفراد وأنها تعتمد على تحليل العمل الخاص بالوظيفة ومن ثم يعرف القائم بالاختيار ما هي الصفات المفروض توافرها وما هي الكفاءة و السمات النفسية المرغوب في هذه الوظيفة".

- ويرى محمد عبد الوهاب 1991 أنه " يراد بتوصيف الوظائف وضع وصف شامل لكل وظيفة يبين واجباتها ومسؤولياتها وعلاقاتها والظروف التي تؤدي فيها وكذا الشروط التي يجب توافرها في شاغلها".

(2) -مصطفى نجيب شاويش : مرجع سابق، ص66، 67.

- وتؤكد سمية قرياقص 1994 على أن "توصيف الوظيفة هو الوصف الكتابي للوظيفة المعنية و الذي يتضمن واجباتها ومسئولياتها والعمل الواجب إنجازه وذلك من واقع المعلومات والبيانات التي تم جمعها بواسطة التحليل الوظيفي وهذا التوصيف يحدد الوظيفة ويجعل مكوناتها معروفة للجميع"<sup>(1)</sup>.

### 2-2 الغرض من التوصيف الوظيفي:

للتوصيف الوظيفي عدد كبير من الأغراض النافعة.

- يزيد من يسر صياغة الإعلانات و الموصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف.
- تيسر على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحا مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم و يوفر على المؤسسة الوقت و الموارد.
- يمهّد الطريق بين المراقب و صاحب المنصب بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة و التي تقودنا إلى تقييم وظيفي أفضل.
- يقلل من كمية تضارب الواجبات و المهام بين المناصب بلا داعي مما يزيد من فعالية العمل الجماعي، كما يساعد على تخطيط و تنمية الموارد البشرية .
- يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية، و هذا ما يوضح الاتجاه و يخرس التعاون بين العاملين إلى جانب فهم و تقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>.

(1) - محمد جمال الدين محمد: التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة، رسالة ماجستير في التربية البدنية والرياضية، جامعة الإسكندرية منشورة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2004، ص14، 15.

(2) - [www.arabium.com/modules/msgs/article.php:15-03-09,16:05](http://www.arabium.com/modules/msgs/article.php:15-03-09,16:05).

## 2-3 أهمية التوصيف الوظيفي :

يعتبر توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة وهي تستخدم في بعض الدول المتقدمة في التفاوض بين نقابات العمل، وبين أصحاب العمل، حيث تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجور على نطاق وظيفي معين وهنا يلجأ أصحاب الأعمال والمنظمات الكبيرة كأداة لإثبات وجهة نظرهم، كما أن التوصيف الوظيفي يلعب دورا هاما في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين أصحاب العمل .

- كما أن توصيف الوظائف يمكن الاستفادة منه في تصميم وتطوير نظم الاختبارات الخاصة باختيار العاملين الجدد، وكذا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة وإعداد معايير التدريب، وكذا رسم المناهج التعليمية، والأطر المتخصصة وكذا تنفيذ الخطط و إنجاز الأعمال على كافة المستويات .

- تحقيق الرضا بين الأفراد وإشباع طموحاتهم وبتيح أمامهم فرص تولي الوظائف والأعمال .

- يساعد التوصيف في إنهاء المشاكل والشكاوي والتذمرات بين الموظفين وأرباب العمل .

- توصيف الوظائف يعتبر مرجعا لإجراء الدراسات والبحوث الميدانية سواء على سعيد المنظمة الواحدة أو المنظمات المماثلة عبر سنوات تطورها.

- يعتبر مرجعا لضبط وجمع النصوص التشريعية وتعديلها أو تحديد الصلاحيات<sup>(1)</sup>.

(1) - سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق، السعودية، 1994، ص206.

## 2-4 مكونات بطاقة الوصف الوظيفي:

هي إحدى أدوات العمل التي تعتمد عليها كافة أنشطة الموارد البشرية الأخرى، إذ تمثل نقطة البداية التي تبدأ منها عمليات تخطيط القوى العاملة وعملية الاختيار والأجور وإدارة البرامج التدريبية وتقييم الأداء... الخ، و تكون من (2):

### المجموعة الأولى:

البيانات الأساسية عن الوظيفة وهي التي تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى و تشمل:

- مسمى الوظيفة.

- رقم الوظيفة .

- الوحدة الإدارية.

### المجموعة الثانية:

البيانات المتعلقة بالعلاقات الإدارية الرأسية كما تظهر على هيكل التنظيم الإداري للشركة:

-مسؤول اتجاه الموظفين.

-المسؤولين تجاهه.

### المجموعة الثالثة:

المهام والواجبات التفصيلية للوظيفة و تشمل:

-هدف الوظيفة .

-المهام و المسؤوليات التفصيلية.

(2) - 16:18. [www.hrdxussion.com/hr2048.html](http://www.hrdxussion.com/hr2048.html):15-03-09

المجموعة الرابعة :

البيانات المتعلقة بالعلاقات الوظيفية و المهام والمسؤوليات الاستثنائية و المشتركة للوظيفة و تشمل:

-العلاقات الوظيفية.

-المهام الخاصة(اللجان، فرق العمل).

المجموعة الخامسة:

المواصفات المطلوبة من الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة وتشمل:

- الدراسة- التدريب- الخبرة - المهارات- اللغات.

المجموعة السادسة:

البيانات اللازمة، من أعد وصف الوظيفة ومن اعتمدها و تاريخ اعتمادها؟

معايير أخرى<sup>(1)</sup>:

-حدود الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة .

-حدود مسؤولية الوظيفة .

-معايير تقسيم الأداء .

-ظروف العمل.

2-5 الهدف من بطاقة الوصف الوظيفي:

يمكن إجمال الهدف من تحديد بطاقة الوصف الوظيفي فيما يلي:

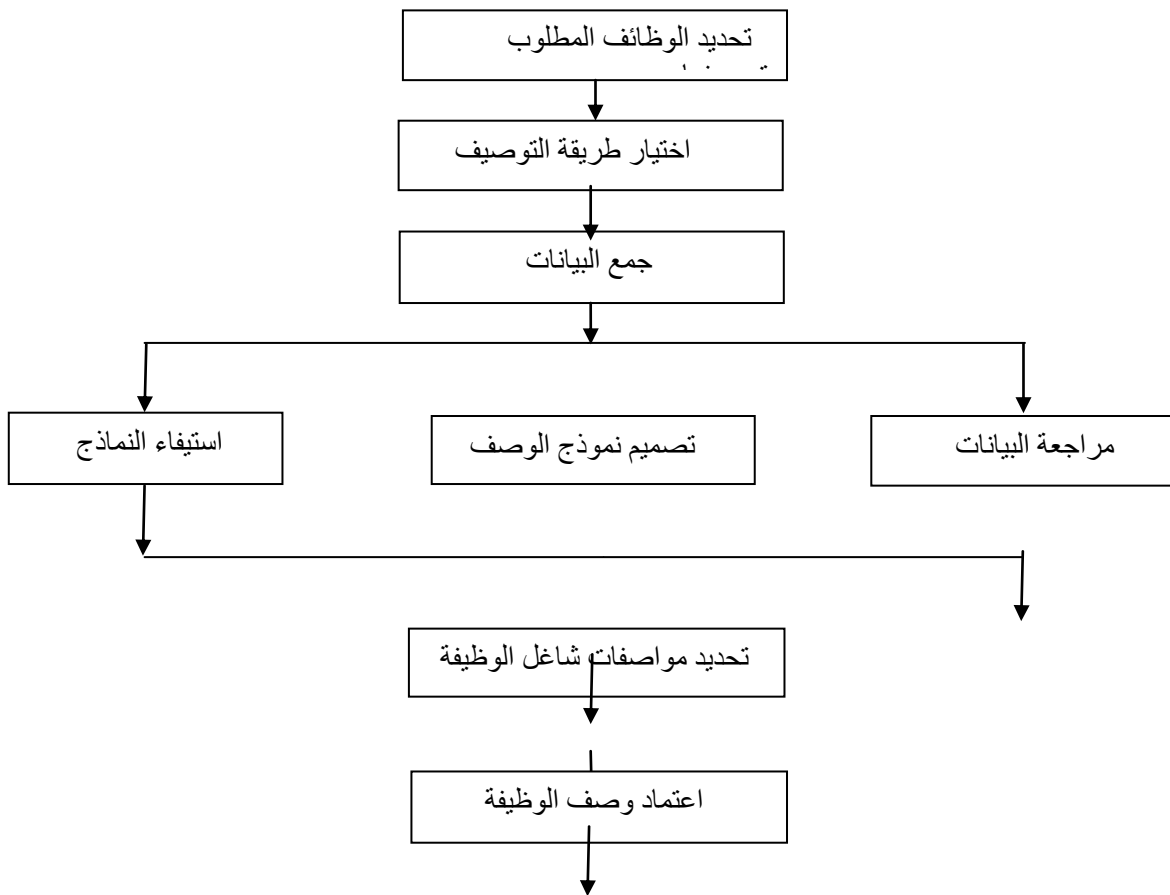
- تحديد الاحتياجات المطلوبة فقط من الموارد البشرية .

(1) - طومسون، روزمري: إدارة الأفراد، الرياض للنشر العلمي والمطابع، السعودية، 2004، ص128.

- تحديد ساسة الاختيار و التعيين و النقل و الترقية.
- تحديد الشروط الواجب توفرها لدى شاغل كل وظيفة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لكل وظيفة<sup>(1)</sup>.

6-2 مراحل عملية توصيف الوظائف: سيتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (5): يوضح مراحل عملية التوصيف الوظيفي<sup>(2)</sup>.



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص172.

(1) [www.kuwait3sl.com/drios/index.php](http://www.kuwait3sl.com/drios/index.php).15,18-03-09,20:29.

(2) - علي السلمي، مرجع سابق، ص172.

## 2-7 مسؤولية التوصيف:

تقع مسؤولية إعداد بطاقات الوصف الوظيفي على مدير إدارة الموارد البشرية الذي يكلف احد مسؤولي الإدارة أو أكثر من شخص بإعداد بطاقات الوصف الوظيفي بالمؤسسة وأحيانا ما يتطلب الأمر مشاركة أفراد الإدارة في توصيف الوظائف إذا كان عدد الوظائف كبير نسبياً أو الخطة الزمنية لانجاز الوصف محدودة، ومن أهم عوامل نجاح التوصيف الوظيفي تحديث بطاقات الوصف لتلائم الواقع عند كل تغيير أو تعديل يطرأ على إحدى الوظائف وبدون هذا التحديث ستصبح الفجوة كبيرة بين ما هو فعلي وما تحتويه بطاقات الوصف و بالتالي تنعدم فائدتها وتصبح عديمة الأثر<sup>(1)</sup>.

## 2-8 واجبات و مسؤوليات الإداري:

يذكر إبراهيم عبد المقصود: 1989 واجبات و مسؤوليات الإداري<sup>(2)</sup>.

1- التخطيط و تحديد السياسات و الإجراءات .

2- تنظيم أنشطة الآخرين.

3- تفويض السلطة والمسؤولية .

4- الرقابة على النتائج المطلوبة .

5- تنسيق جميع الجهود المختلفة والعناصر المكونة.

6- الإشراف على تقديم النتائج .

7- إصدار الأوامر العامة والتعليمات.

- (1) 16:18. [www.hrdxussion.com/hr2048.html](http://www.hrdxussion.com/hr2048.html):15-03-09

(2) -محمد جمال الدين محمد: مرجع سابق، ص 84.



8- تفسير السياسات وتبليغها .

9- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري .

10- تنشيط الأفراد لبذل الجهود التي يسهمون بها في التنظيم .

## 2-9- كتابة مواصفات الوظيفة(وصف الوظيفة):

بمجرد أن يتم تحليل إحدى الوظائف، فإنه عادة ما يتم كتابة وصف لهذه الوظيفة. و سوف يعتمد مضمون وصف الوظيفة والتنسيق الفعلي لهذا الوصف على الوظيفة التي يتم وصفها و الاستخدامات التي سوف يستخدم فيها هذا الوصف، من جهة أخرى من الممكن أن يستخدم في عملية التدريب أو تقييم الوظائف و الأداء، وقد يشكل جزءا من الشروط التي يعين بها الأفراد حسب متطلبات المؤسسة من ناحية أخرى فان إعداد وصف الوظيفة بشكل جيد ليس بمهمة مباشرة كما انه من الممكن أن يكون هناك معيقات عند إعداد الوصف من جراء بعض المشاكل منها :

- سوف يعتمد مدى الجودة الذي يتميز به محتوى وصف الوظيفة بقوة على الطريقة التي يتم إتباعها في تحليل المهام الوظيفية وعلى مهارات المحلل، أي أن أي خلل في العملية التحليلية يؤثر سلبيا على الوصف .
- في حالة ما إذا تمت كتابة الوصف بشكل صارم جدا، فإنه من الممكن أن يحول ذلك دون توفر المرونة في المؤسسة.
- في المؤسسات الجديدة التي تختص فيها الطبقات الوظيفية، من الممكن استخدام الموظفين بمرونة شديدة مما يجعل من الصعب وصف المهام أو المسؤوليات الخاصة بالوظيفة .

- من الممكن أن يصبح وصف الوظيفة قديم الطراز بسرعة أي من الممكن ألا يكون متماشيا مع الوظيفة في أحد الأوقات بسبب اختلاف الظروف على الرغم من مرور وقت قليل على كتابته<sup>(1)</sup>.

## 10-2 نماذج لبطاقة وصف وظيفة:

### • النموذج (1):

الشكل رقم (6): نموذج لبطاقة وصف وظيفية<sup>(1)</sup>.

نموذج مواصفات وظيفة		
التاريخ: _____		
الاسم: _____ مسمى الوظيفة _____		
القسم / الإدارة: _____ اسم الرئيس المباشر: _____		
(1) الهدف من وظيفتك- أي الغرض من وجودها والمسؤولية التي تقع في نطاقها		
_____		
(2) الواجبات التي تقوم بها في هذه الوظيفة، والوقت التقريبي الذي يستغرقه أداء كل من هذه الواجبات، من الوقت الكلي للوظيفة.		
المسلسل	الواجبات	الوقت المستغرق
(3) الخبرات التي يشترط توافرها في الموظف لأداء هذه الوظيفة:		
نوع الخبرة	مدة الخبرة	
_____	_____	

(1) -باري كشواري: مرجع سابق، ص54.

(2) - محمد فتحي: مرجع سابق، ص244.

• النموذج (2):

الشكل رقم (7): نموذج لبطاقة وصف وظيفية<sup>(1)</sup>.

(مثال لبطاقة وصف وظيفية)	
اسم الوظيفة: .....	المجموعة الوظيفية: .....
القسم أو الإدارة (التبعية): .....	ملخص الوظيفة: .....
مهام الوظيفة:	
المهام الثابتة: .....	
المهام المتغيرة: .....	
مسؤوليات الوظيفة:	
- الأفراد: .....	
- الأموال: .....	
- المواد: .....	
- الأجهزة: .....	
- المعلومات: .....	
ظروف وبيئة العمل: .....	
مواصفات شاغل الوظيفة <sup>(*)</sup> : .....	

المصدر: محمد فتحي: مرجع سابق، ص 248.

(1) - محمد فتحي: مرجع سابق، ص 248.

(\*) - المواصفات: التأهيل، الخبرة، القدرات الأخرى الشخصية، ومواصفات أخرى.

خلاصة:

لا يعد الاستثمار في مجال الأفراد تكلفة زائدة إذا استطاعت المنظمة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وهذا يعود إلى كفاءة ودقة الوصف الوظيفي لأنه يعتبر المرجع الرئيسي في الدراسات والبحوث الميدانية لأكبر المنظمات العالمية .

كما أن هذا التوصيف يجب أن يتم بالمرونة والتجديد طبقاً لتطورات العصر، قصد بناء قوة عاملة تتميز بالكفاءة و الفعالية لمواجهة تحديات التنمية خاصة في ضوء التغيرات الكبيرة و السريعة و المتعددة الاتجاهات التي يشهدها عصرنا الحاضر .

# الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

## تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

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 والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

## 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

## 1-1- ملعب البنتاثون:

رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

## 1-2- ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

## 1-3- البلاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59.

## 1-4- الليونيديون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.<sup>1</sup>

## 1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفى قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملاعب الرئيسي له بوضوح الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 متراً تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تحميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

<sup>1</sup> عفاف ع المنعم درويش: مرجع سابق، ص 60



## 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

## 2-1- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

## - الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.<sup>1</sup>

## - الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ. كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفترية مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

### 3- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.<sup>1</sup>

### 4- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة الأولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

### 5- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

### 6- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 61.

## 7- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.<sup>1</sup>

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيةة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

## 8- إدارة المنشآت الرياضية:

## 8-1- 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 منها ما يلي:

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.<sup>1</sup>

2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3- 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.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

## 8-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

1- 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.

2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

<sup>1</sup> - د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

- 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- 4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.<sup>1</sup>

### 8-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- 1- 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، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
  - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- 3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

6- 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 إدارة المبنى.

7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرققات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

### 9- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:<sup>1</sup>

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدّة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (416-91)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر.

## 10- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها<sup>1</sup> عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان 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:

### - اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 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.

### - 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 توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

### - التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 18.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.<sup>1</sup>

### 11- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين

الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقويم لتحقيق تلك الأهداف.<sup>2</sup>

### 12- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

<sup>1</sup> - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضيف المسيلة 2006.

<sup>2</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.



- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يجدد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

### 13- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.<sup>1</sup>

### 14- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

#### أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

#### ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

#### ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

#### د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

#### هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

<sup>1</sup> - د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص51.

و- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية... الخ.

### 15- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكنة تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.<sup>1</sup>

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفاء والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

<sup>1</sup> - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 27.

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

#### د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

#### هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

#### و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

#### ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

## ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.<sup>1</sup>

## خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانات الرياضية

<sup>1</sup> د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص28

حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانب التطبيقي

# **الفصل الرابع :**

## **الإطار المنهجي للدراسة**



### تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث، يقوم بها الباحث قصد تدعيم نتائج الجانب النظري، ومحاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها أو نفيها، وذلك بإخضاعها للتطبيق .

ويمثل هذا الفصل الطرق المنهجية للبحث و التي تشتمل على 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 و أدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث على إلقاء نظرة استشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية، وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية، لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بالتوجه إلى بعض المنشآت الرياضية والتي كانت ترمي إلى جمع المعلومات ومعرفة ظروف الميدان الذي ستجرى فيه الدراسة، حيث استغلينا إجراء التبرص الميداني للاحتكاك بمقابلات مع بعدد من الإداريين. ما يمكن من الوقوف على بعض الجوانب الخاصة بالتوظيف من: شهادات علمية، سنوات الخبرة... وغيرها.

**1- المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة على مستوى المركبات المتعدد الرياضات لولاية بسكرة .

**2- المجال الزمني :** وقد أجرينا دراستنا النظرية ابتداء من شهر 01 فيفري ودامت إلى غاية انتهاء الدراسة في 17 مارس 2016 ، حيث قمنا باستغلال إجرائنا للتبرص لإجراء الدراسة الاستطلاعية، أما الجانب التطبيقي قد دام من 04 افريل الى غاية 17 ماي من نفس السنة .

## 2-الشروط العلمية للأداة:

**أ- الصدق:** صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه (1).

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (2).

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة المسيلة كما استغلينا حضور بعض الدكاترة للملتقى الوطني الذي نظمه قسم علم الاجتماع بالمسيلة بعنوان تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية قمنا بتقديم نسخ من الاستبيان، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة. والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى .

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

(1). فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية ، 2002، ص167

(2). هاني بن ناصر بن حمد الراجحي : التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص81.

### ب- ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني ( التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة )<sup>(1)</sup>.

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية .

### 3 متغيرات الدراسة

يشتمل موضوعنا على نوعين من المتغيرات هما :

#### 3-1 المتغير المستقل: يعرف على انه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة<sup>(2)</sup>.

ويتمثل المتغير المستقل في بحثنا في "التوصيف الوظيفي".

#### 3-2 المتغير التابع : هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو "الأفراد العاملين في إدارة

المنشآت الرياضية".

### 4-مجتمع الدراسة

يعرفه " Grawitz " على انه ( مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات )<sup>(3)</sup>.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة والبالغ عددهم حوالي 25 عامل ، حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية الشباب والرياضة وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث

#### 4-1 عينة البحث

يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين )<sup>4</sup>. وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عدد من العمال بالمرکبات الرياضية الجوارية لبلدية بسكرة .

#### 4-2 حجم العينة

بالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة وإلى القاعد العلمية في اختيار حجم العينة لتكون ممثلة لمجتمع البحث قمنا باختيار عينة قدرت ب 62% من هذا المجتمع وحيث أن عدد العمال يقارب الـ 60 إداري فان عينة بحثنا كانت 37 إداري.

<sup>1</sup> . زياد بن عبد الله الدهشة: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج، ماجستير، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2006، ص.78

<sup>2</sup> - فريد كتمل أبو زينة و آخرون : مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، ج2، ط 1 ، عمان ، 2006، ص.27.

<sup>3</sup> - مورييس انجريس : منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص.298.

## 5- مجالات الدراسة:

يعتبر مجال الدراسة جزء من مشكلة البحث انطلاقاً من الفرضيات أو التساؤلات التي تهدف إلى معرفة واقع التوصيف الوظيفي للإداريين في المنشآت الرياضية.

وقد قمنا بدراستنا على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وكانت الفكرة واللبنة الأولى لموضوع بحثنا مصدرها المشاكل والعراقيل التي تتخبط فيها جميع المنشآت الرياضية على مستوى الوطن، وذلك لما يتردد دائماً ونسمعه من المسؤولين بصفة عامة.

وانطلاقاً من إيماننا القوي بموضوع بحثنا، ارتأينا أن نناقش فكرة التوصيف الوظيفي في إدارة المنشآت الرياضية، ونظراً لاستحالة قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى جميع المنشآت الرياضية على المستوى الوطني، وهذا يرجع إلى قدرتنا المتواضعة مادياً ومعنوياً، ارتأينا أن تكون عتبة بحثنا تشمل ما نستطيع أن نصل إليه (ولاية بسكرة)، لاشتراكها مع غيرها من المنشآت الرياضية المتوفرة على المستوى الوطني، في نفس المشاكل والصعوبات الإدارية، على أنه يمكن إسقاط النتائج المتحصل عليها نظرياً وميدانياً على باقي المنشآت.

**أ-المجال الجغرافي:** أجريت الدراسة الميدانية لموضوع واقع التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشأة الرياضية على مستوى المنشآت الرياضية الموجودة على مستوى ولاية بسكرة.

**ب- المجال البشري:** الإداريين العاملين في المنشآت الرياضية على مستوى ولاية بسكرة وكانت موزعة كالاتي:

**ج - المجال الزمني:** انحصر المجال الزمني للدراسة منذ بداية التفكير في موضوع البحث وكيفية طرح الإشكالية والذي كان في شهر فيفري 2016، وصولاً إلى الدراسة الميدانية لتحليل النتائج والوصول إلى النتائج وقد قسمت الفترة الزمنية للدراسة الميدانية إلى:

- **الفترة الأولى:** تراوحت ما بين 01 فيفري و08 مارس 2016، مكنت من الحصول على معلومات وبيانات تخص المنشآت الرياضية لولاية بسكرة (هيكل تنظيمي، عدد العمال...).

- **الفترة الثانية:** تراوحت بين 20-05 ماي خصصت لتوزيع الاستمارة على عينة البحث وكانت فترة ملء هذه الاستمارات كافية.

## 6- الإجراءات المنهجية وأدوات البحث:

**6-1 منهج البحث:** المنهج المستخدم في أي دراسة يتحدد وفق طبيعة الموضوع، وتبعاً للأهداف الموضوعية للدراسة ويعرف المنهج على أنه " عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي

فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث<sup>(1)</sup>.

فموضوع التوصيف الوظيفي المهدف منه معرفة واقع التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية، فالمنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي لأن التساؤلات تستدعي الرجوع إلى مصادر إحصائية.

**أ- المنهج الوصفي:** يهتم المنهج الوصفي بجميع الحقائق وتلخيصها والمرتبطة بطبيعة عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف من النظم التي يرغب الفرد في دراستها وبذلك فهو من أكثر المناهج انتشارا.

فإذا كانت الدراسة الوصفية هي تلك التي تتضمن الحقائق الراهنة التي لها علاقة بطبيعة الظاهرة بالنسبة للدراسة الراهنة فهي تهتم بتحديد مظاهر التنظيم بالمؤسسات بالإضافة إلى أن الدراسة الوصفية تستلزم وجود قدر مهم من البيانات، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي خلال هذه الدراسة لجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها، ويتعدى ذلك إلى استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها، ما يؤدي إلى كشف العلاقة بين المتغيرات، وإعطاء ذلك كله التفسير الملائم<sup>(1)</sup>.

**ب- المنهج الإحصائي:** غالبا ما يعتمد المنهج الإحصائي في إعداد البحوث العلمية، يكون الاعتماد عليه اعتمادا ثانويا يتمثل في الاستعانة ببعض البيانات الإحصائية، وتحديد العينات والمجالات الرسمية وتقارير الوحدات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، بقصد رسم صورة واضحة لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المفترضة على تنظيم المؤسسة وذلك بما جاء في تحليل وقياس النسب وبعض الأساليب الإحصائية البسيطة، كالنسب المئوية والتكرارات وبعض العمليات الكمية التي تكون ذات دقة وعمق لتحليل معلومات الاستمارة<sup>(2)</sup>.

**6-2 أدوات جمع البيانات:** الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات، وهناك الكثير من الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات ويمكن استخدام عدة أدوات في بحث واحد من أجل الدقة العلمية وتجنب عيوب إحداها.<sup>(3)</sup> أن عملية جمع البيانات تحتاج إلى عناية كبيرة من خلال اختيار الباحث للأدوات اللازمة لجمعها والتي تتوقف على طبيعة الموضوع وطبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المناهج المستخدمة، وعليه يختار الباحث الأدوات الدقيقة التي تتوقف والدراسة لرسم صورة واضحة لها.

(1) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، دار هومة للطبع، ط1، المسيلة، الجزائر، 2002، ص119.

(2) - محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1975، ص87.

(3) - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، ط3، مصر، 1988، ص19.

(3) - محمد شفيق: مرجع سابق، ص82.

- الاستمارة: تعرف بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>(1)</sup>.

وقد اعتمدت الدراسة على الاستمارة باعتبارها أداة تمد الباحث بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة وتعتمد على قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمبحوثين من أفراد العينة وقد صيغت بلغة سهلة بسيطة وتم تقسيمها إلى ثلاث أقسام:

• **القسم الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على (05) عبارات تمثلت في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة، بالإضافة إلى سؤال عن امتلاك الإداريين لبطاقة توصيف وظيفي أم لا.

• **القسم الثاني:** ويتكون من (13) عبارة الغرض منها الإجابة على الإشكالية الجزئية الأولى (المتطلبات الوظيفية).

• **القسم الثالث:** ويتكون من (08) عبارة الغرض منها الإجابة على الإشكالية لجزئية الثانية (الأهداف الوظيفية).

وقد اعتمدنا في انجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة (مقياس قياس الاتجاهات). ثم يطلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات أو الاقتراحات، حيث تحدد الإجابة على كل فقرة أو اقتراح في المقياس بخمس مستويات يتم إعطاء كل موقف معامل معين (03، 04، 05، 03، 01، 02) وفقا للترتيب التالي:

- أوافق بشدة.

- أوافق.

- متردد.

- لا أوافق.

- لا أوافق بشدة.

### 3-6 مصادر جمع البيانات و المعلومات: اعتمدت الدراسة الحالية على مصدرين:

أ- **المصادر التاريخية:** والتي تمس الموضوع من كتب ومجلات ورسائل جامعية والتي تسمح بإعطاء خلفية نظرية وتاريخية عن الموضوع، إلى جانب وضعه في إطار واقع التوصيف الوظيفي.

(1) - رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص123.

ب- المصادر الميدانية: تتعلق بالبيانات المستوحاة من الميدان وذلك للحصول على معلومات تخص الموضوع .

#### 4-6 عينة البحث وكيفية اختيارها:

هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل. من أجل الوصول إلي نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار جميع الإداريين بالمنشآت الرياضية لبسكرة و المقدره عددهم بـ 42 اداري ، بالتالي فقد اخترنا ان تكون عينة قصدية أي جميع الإداريين, حيث تم توزيع 42 استمارة استبيان ، ولم تسترجع الا 37 استمارة .

#### 7- الوسائل الإحصائية المستعملة:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين عبروا عن الاختبارات الخاصة بميدان البحث.  
التكرارات: لمعرفة تكرار الإجابة عن كل عبارة العبارات.  
كما تم الاعتماد على مقياس شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف ) / عدد أفراد العينة.  
بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج (Microsoft office Excel).

### الخلاصة:

إن تحديد وضبط مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم والسبيل الأنجع للوصول إلى نتائج هادفة للدراسة، وقد قمنا في دراستنا هذه بضبط محالات الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعناها و التي نريد الوصول إلى تحقيقها.

وقد اتبعنا في جمع البيانات على الاستمارة الإستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج، والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.



**الفصل الخامس :**

**عرض و تحليل و مناقشة نتائج  
الدراسة**

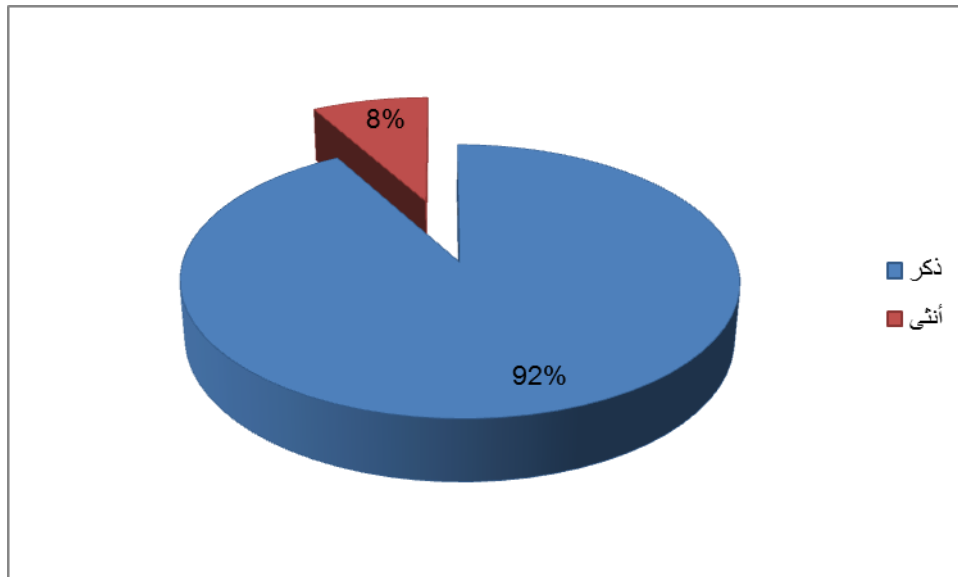
## I. عرض وتحليل النتائج:

احتوى الاستبيان الذي وجهناه إلى إداريي المركبات الرياضية بعض العبارة الخاصة بالمتغيرات الشخصية لهؤلاء العمال والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة، وقد كان الغرض منها تهيئة العمال للإجابة على العبارات الأساسية للاستبيان. وقد استعنا في ذلك بجداول التكرارات وقمنا بحساب النسبة المئوية كما قمنا باستغلال هذه الأخيرة لإنجاز رسم توضيحي لتسهيل قراءة الجدول.

### البيانات الشخصية:

الجدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسب المئوية%	التكرار	الجنس
91.89%	34	ذكر
8.10%	03	أنثى
100%	37	المجموع

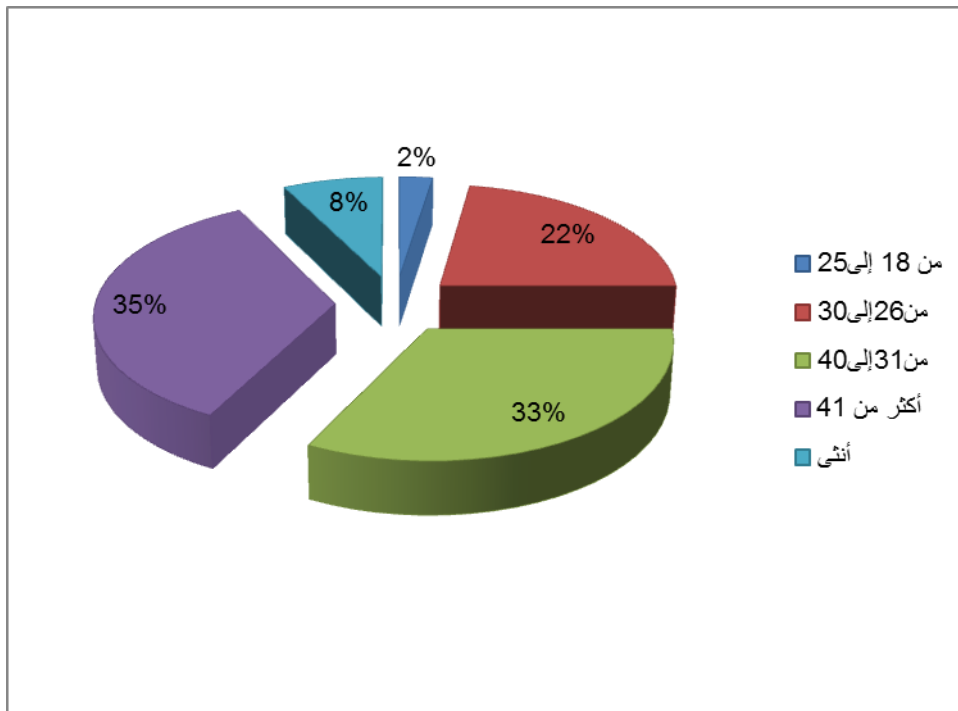


الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول والمدرج التكراري، يتبين أن نسبة 91.89% من مجموع أفراد العينة تمثل الذكور وهي نسبة أكبر من الإناث والمقدرة بـ 8.10%، ونسبة ضئيلة في هذه المؤسسة، ومنه يلاحظ أن أغلب الإداريين العاملين في المنشآت الرياضية ذكور. وهذا راجع إلى الإهتمام بالعمل الرياضي من الذكور أكثر من الإناث

الجدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسب المئوية	التكرار	السن
% 2.70	01	من 18 إلى 25
% 24.32	09	من 26 إلى 30
% 35.14	13	من 31 إلى 40
% 37.83	14	أكثر من 41
% 100	37	المجموع



الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب السن.

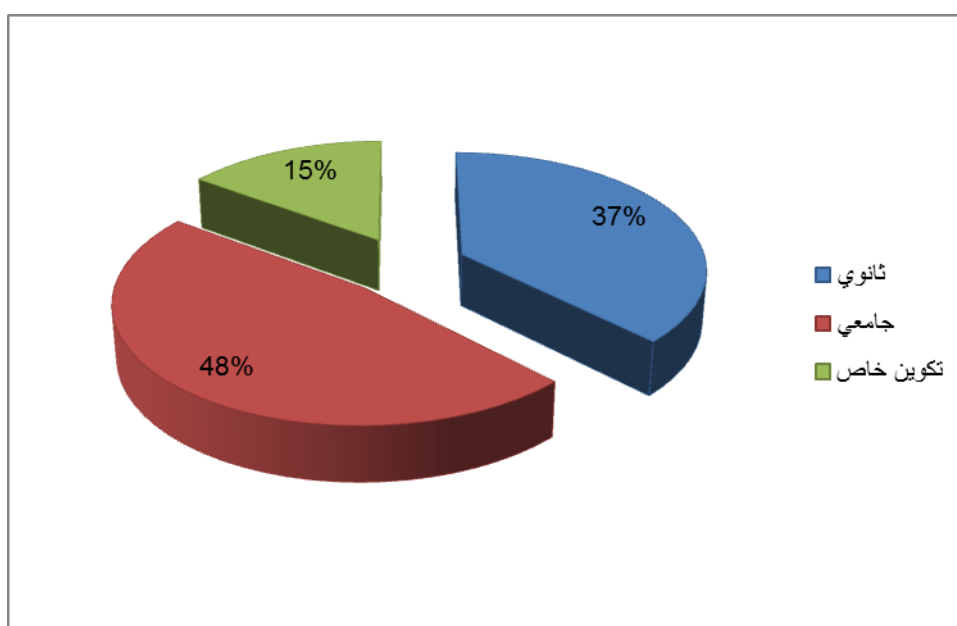
يعتبر السن عاملا مهما في العمل، إذ يكتسي قوة النشاط والحيوية وكذا درجة الإقبال والتفاعل مع العمل. ويتضح من خلال البيانات التي جمعت حول السن أن أكبر نسبة هي 37.83% والتي تمثل الأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 41 سنة، ثم نسبة مقاربة لها 35.14% وتمثل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة.

أما النسبة المتبقية فموزعة بين الفئة العمرية 30-26 بنسبة 24.32% والفئة 25-18 بنسبة 2.70%. ومن هنا فإن إدارات المنشآت الرياضية تعتمد على إطارات ذات خبرة وتجربة مع استقطابها للإطارات الشابة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الغرض من السؤال: معرفة درجة التأهيل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
% 40.54	15	ثانوي
% 51.35	19	جامعي
% 15	06	تكوين خاص
%100	37	المجموع

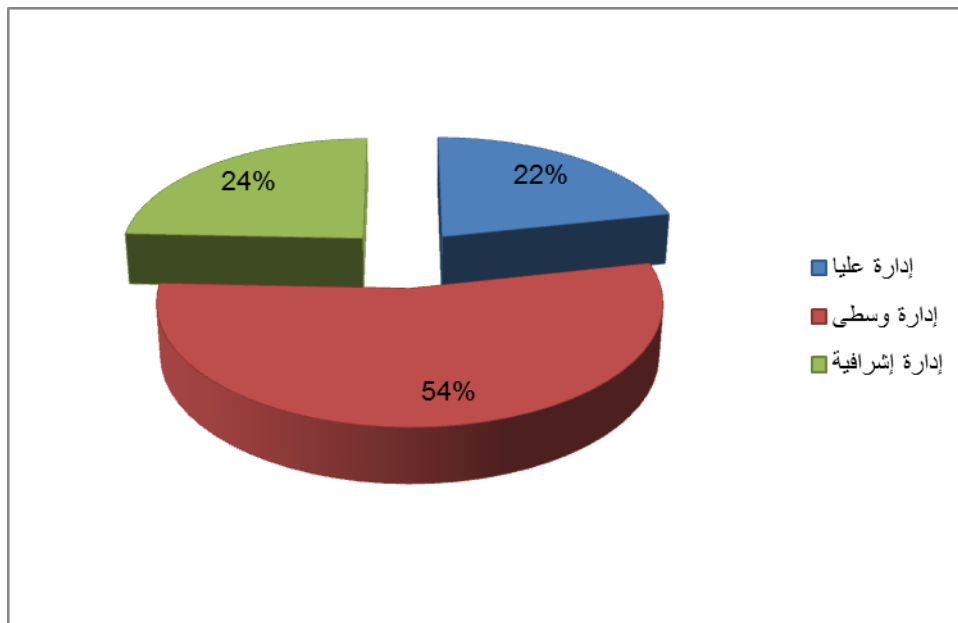


الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول أعلاه والمدرج التكراري يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي حيث أن أكثر من نصف الباحثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 51.35 في حين أن 40.54 من عينة البحث من ذوي المستوى الثانوي، كما أن نسبة 15% من الباحثين تلقوا تكوين خاص كل حسب عمله في إدارة المنشأة الرياضية. فلاحظ أن مجتمع البحث كله من فئة متعلمة حتى وإن اختلفت مستوياتهم وهذا حسب طبيعة عملهم.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة المنصب الإداري .  
الغرض من السؤال: معرفة المنصب الاداري المشغول

النسب المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
% 21.62	08	إدارة عليا
% 54.05	20	إدارة وسطي
% 24.32	09	إدارة إشرافية
%100	37	المجموع



الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري.

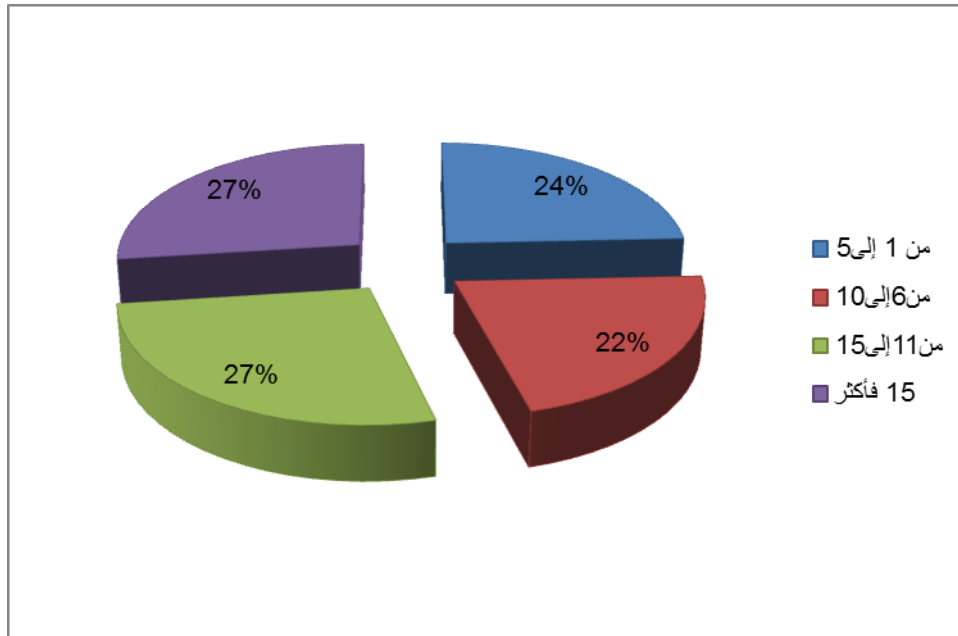
يتضح من خلال البيانات الواردة حول المنصب الإداري، أن أكثر من نصف المبحوثين يمثلون الإدارة الوسطى في حين أن 21.62% يمثلون الإدارة العليا والباقي 24.32% يمثلون الإدارة الإشرافية. نستنتج أن أغلب المبحوثين يمثلون الإدارة الوسطى والذين يسهرون على رفع التقارير عن مدى تقدم وسيير التنفيذ والمشكلات المعوقة التي قد يتعرض لها التنفيذ<sup>(1)</sup>.

(1) -محمد فتحي: مرجع سابق، ص 57.

الجدول رقم(06): يمثل توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة.

الغرض من السؤال: معرفة سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
% 24.32	09	من 1 إلى 5
% 21.62	08	من 6 إلى 10
% 27.02	10	من 11 إلى 15
% 27.02	10	15 فأكثر
% 100	37	المجموع



الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

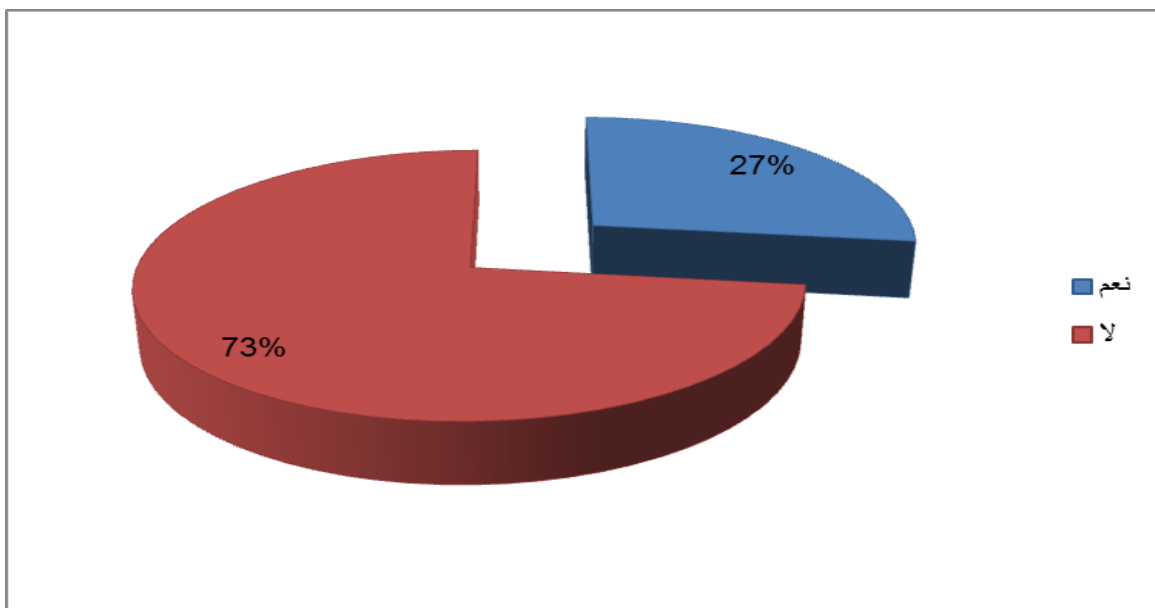
تبين البيانات الواردة في الجدول والمدرج التكراري أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث لهم أقدميه العمل أكثر من 11 سنة وذلك بنسبة 54.04% في حين أن نسبة 21.62% تمثل الفئة التي لها أقدميه في العمل تتراوح بين (6-10) سنوات وأن نسبة 24.32% تمثل الفئة التي لها أقدميه في العمل أقل من 5 سنوات وهذا يبين أن إدارات المنشآت الرياضية على أفراد ذوي خبرة وتجربة.

الجدول رقم (07):

السؤال: هل لديك بطاقة وصف وظيفي؟

الغرض من السؤال: معرفة الأفراد الذين لديهم بطاقة الوصف المهني

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمال
27.02%	10	نعم
72.97%	27	لا
100%	37	المجموع



الشكل رقم (13): يوضح نسبة الأفراد الذين يملكون بطاقة وصف وظيفي.

يتضح من الجدول أن نسبة 72.97 لا يملكون بطاقات وصف وظيفي في حين أن 27.02 أجابوا بأن لديهم بطاقات وصف وظيفي.

وهذا يوضح أن الغالبية الكبرى للإداريين لا يملكون بطاقات وصف وظيفي تحدد لهم مهامهم وواجباتهم ومسئولياتهم.

المحور الأول : المتطلبات الوظيفية.

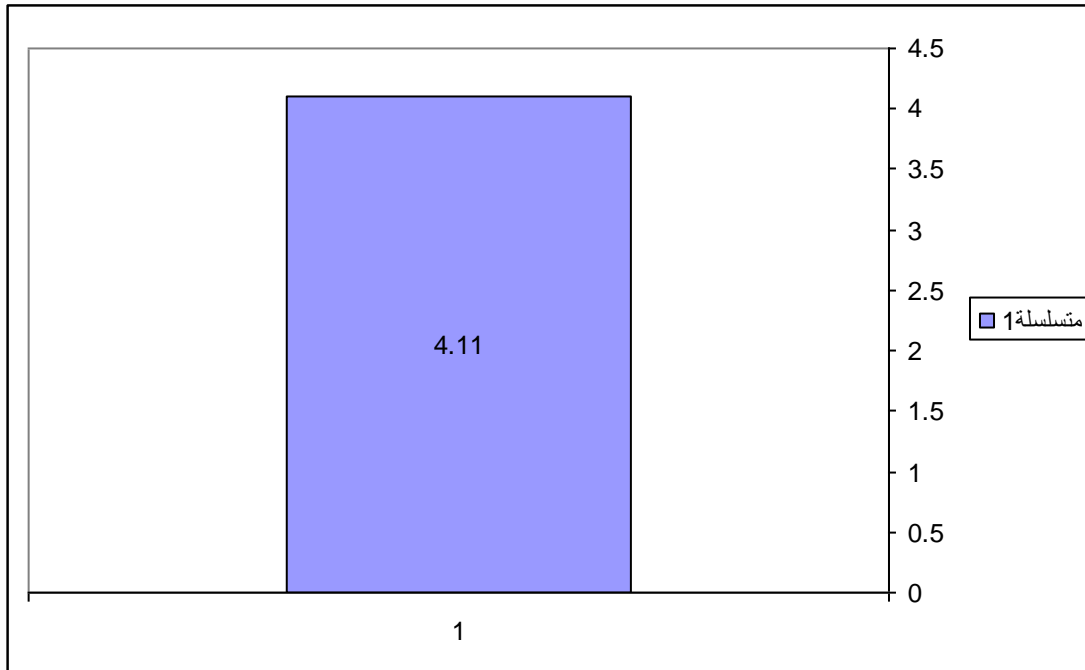
الجدول رقم (08):

الموقف (01): لديك معلومات كافية حول متطلبات العمل قبل مباشرته.  
الغرض من العبارة: محاولة معرفة مدى إلمام العمال بمتطلبات العمل قبل مباشرته.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
4.11	09	أوافق بشدة
	25	أوافق
	01	متردد
	02	لا أوافق
		لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$4.11 = 37 / [(1 \times 0) + (2 \times 2) + (3 \times 1) + (4 \times 25) + (5 \times 9)]$$



الشكل رقم (14): يوضح إدراك متطلبات العمل قبل مباشرته.

من الجدول والشكل البياني الذي يبين شدة اتجاه الموقف، إذ نلاحظ أن إداريي المنشآت الرياضية يعبرون عن موقفهم إلى حد بعيد عن معرفتهم الجيدة بكافة متطلبات العمل قبل مباشرته، وهذا ما يبين أن العمال يدركون مهامهم وواجباتهم والأنشطة الخاصة بهم كل حسب طبيعة وظيفته، ويمكن إرجاع هذا إلى عامل الخبرة.



الجدول رقم (09):

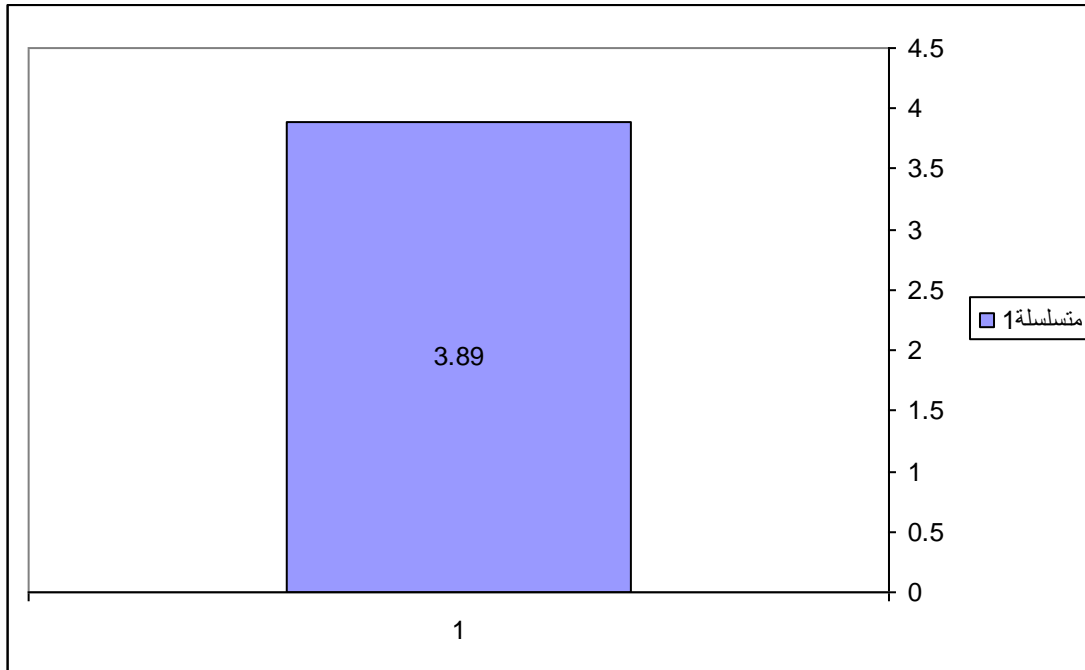
الموقف (02): كان لديك الحرية في اختيار الوظيفة.

الغرض من العبارة: معرفة هل كان للأفراد الحرية في اختيار العمل.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
3.89	11	أوافق بشدة
	18	أوافق
	03	متردد
	03	لا أوافق
	02	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$3.89 = \text{شدة لاتجاه} = 37 / [(1 \times 2) + (2 \times 3) + (3 \times 3) + (4 \times 18) + (5 \times 11)]$$



الشكل رقم (15): يمثل الحرية في اختيار الوظيفة.

فيما يخص الحرية في اختيار الوظيفة كما هو مبين من خلال شدة الاتجاه نلاحظ اتجاه إيجابي نحو الموقف.

ما يبين أن الإداريين قاموا باختيار وظيفتهم عن قناعة ما يشجعهم على التفاني والإبداع في العمل، هذا ما يضمن

الولاء المؤسسي<sup>(1)</sup>

(1) جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2003، ص64.

الجدول رقم (10):

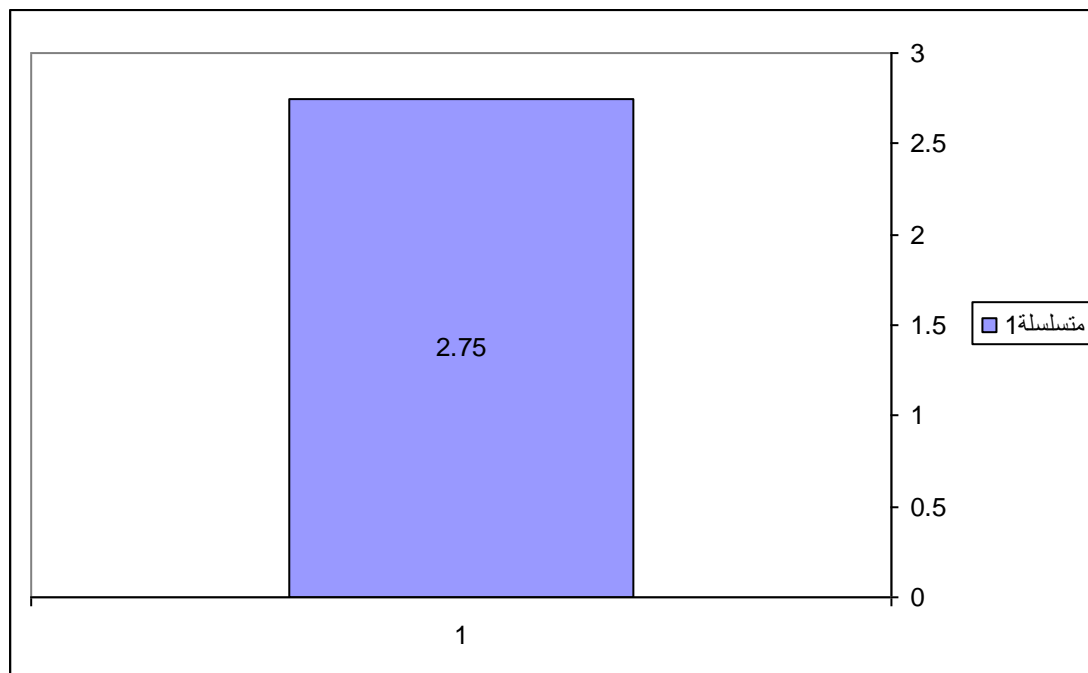
الموقف (03): تم توظيفك بناء على الأقدمية.

الغرض من العبارة: معرفة هل تم التوظيف على أساس الأقدمية.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
2.75	05	أوافق بشدة
	07	أوافق
	02	متردد
	20	لا أوافق
	03	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 37 / [(1 \times 3) + (2 \times 20) + (3 \times 2) + (4 \times 7) + (5 \times 5)] = 2.75$$



الشكل رقم (16): يوضح التوظيف على أساس الأقدمية.

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بالتوظيف على أساس الأقدمية أن العمال التزموا بموقف الرفض تجاه التوظيف عن طريق الأقدمية .

ما يوضح أنه لا يتم التوظيف على أساس الأقدمية بل يعتمد على المؤهل العلمي في حين أن الترقية ترجع إلى عامل الخبرة

الجدول رقم (11):

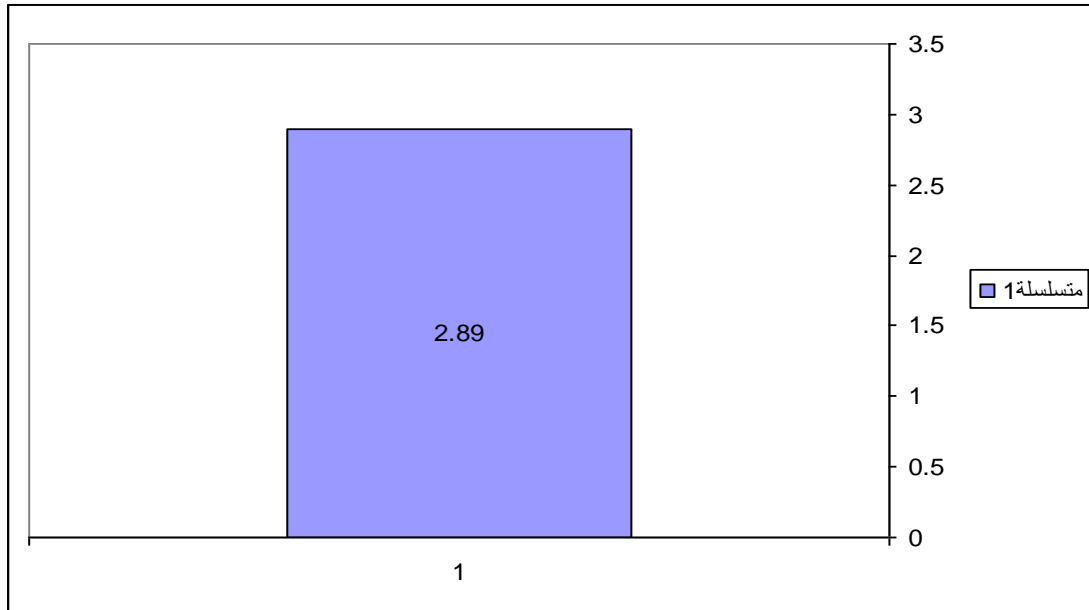
الموقف (04): توظيفك كان بناء على علاقتك الشخصية.

الغرض من العبارة: معرفة هل كان التوظيف على أساس العلاقات الشخصية.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
2.89	01	أوافق بشدة
	03	أوافق
	01	متردد
	14	لا أوافق
	16	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 2.89 = 37 / [(1 \times 16) + (2 \times 14) + (3 \times 1) + (4 \times 3) + (5 \times 1)]$$



الشكل رقم (17): يمثل التوظيف على أساس العلاقات الشخصية.

من خلا الجدول والشكل البياني الذي يمثل شدة اتجاه الموقف الذي يعبر عن طريقة التوظيف على أساس العلاقات الشخصية، الذي يخضع لموقف الرفض مع قليل من الحياد فيم يخص هذه الطريقة من التوظيف.

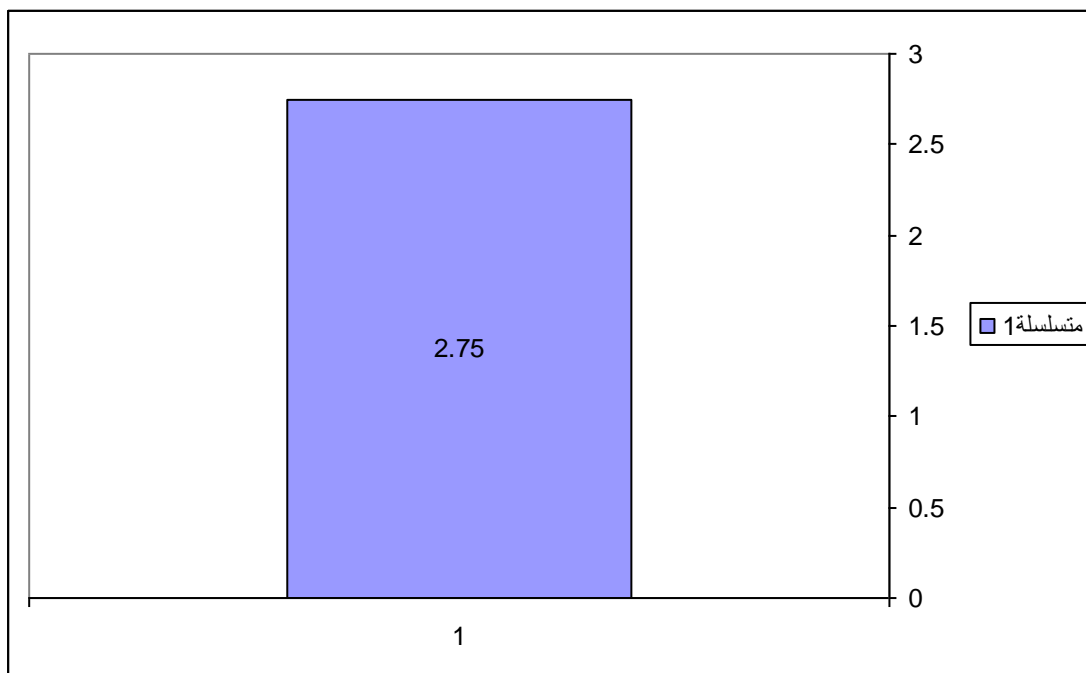
الجدول رقم (12):

الموقف (05): يتم توظيف الموظفين في مؤسستكم على أساس الكفاءة.  
الغرض من العبارة: معرفة هل كان التوظيف على أساس الكفاءة.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
2.75	05	أوافق بشدة
	07	أوافق
	06	متردد
	12	لا أوافق
	07	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 37 / [(1 \times 7) + (2 \times 12) + (3 \times 6) + (4 \times 7) + (5 \times 5)] = 2.75$$



الشكل رقم (18): يوضح التوظيف على أساس الكفاءة.

من خلال الجدول والشكل البياني الذي يمثل شدة اتجاه موقف التوظيف على أساس الكفاءة في إدارة المنشآت الرياضية، إذ يتجلى هذا الموقف في ارفض، أي أن التوظيف في المؤسسات الرياضية لا يراعي الكفاءة كمعيار.

الجدول رقم (13):

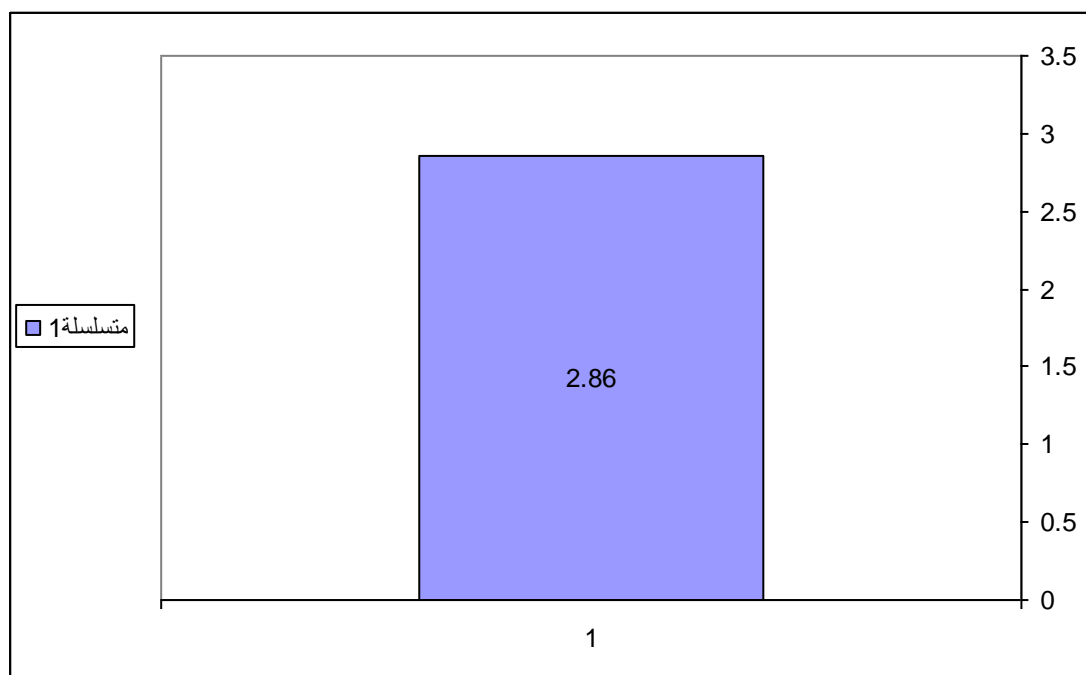
الموقف (6): لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي للوظائف التي تشغلها.

الغرض من العبارة: معرفة هل الإداريين نظرة واضحة للمسار الوظيفي للوظائف التي يشغلونها

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
2.86	06	أوافق بشدة
	05	أوافق
	10	متردد
	10	لا أوافق
	6	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 2.86 = 37 / [(1 \times 6) + (2 \times 10) + (3 \times 10) + (4 \times 5) + (5 \times 6)]$$



الشكل رقم (19): يمثل وضع المسار الوظيفي

كان موقف عينة البحث تجاه وضوح المسار الوظيفي للوظائف التي يشغلونها مائل للرفض مع بعض الحيادية.

هذا ما يوضح أن الأفراد العاملين بالمنشآت الرياضي ليس لديهم نظرة أو رؤية مستقبلية واضحة للوظائف التي يشغلونها.

الجدول رقم (14):

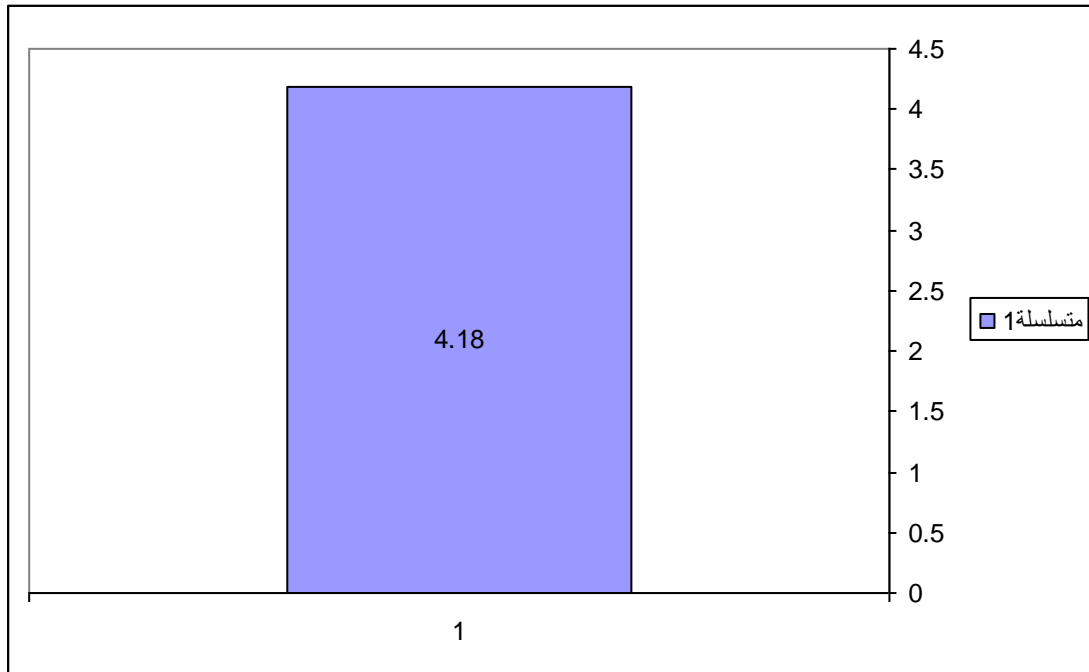
الموقف (7): يتطابق مؤهلك العلمي ومتطلبات وظيفتك الحالية.

الغرض من العبارة: معرفة مدى تطابق المؤهل العملي للموظفين مع متطلبات الوظيفة.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
4.18	14	أوافق بشدة
	19	أوافق
	01	متردد
	03	لا أوافق
		لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$4.18 = \text{شدة لاتجاه} = 37 / [(1 \times 0) + (2 \times 3) + (3 \times 1) + (4 \times 19) + (5 \times 14)]$$



الشكل رقم (20): يوضح تطابق المؤهل العلمي ومتطلبات الوظيفة.

يظهر من خلال الجدول والشكل البياني الذي يبين شدة اتجاه الموقف المتعلق بتطابق المؤهل العلمي ومتطلبات الوظيفة نحو الموافقة والايجابية نحو هذا الموقف.

أي أن التوظيف في المنشآت الرياضية يراعى فيه بدرجة كبيرة تطابق المؤهل العلمي مع متطلبات الوظيفة المنوطة.

الجدول رقم (15):

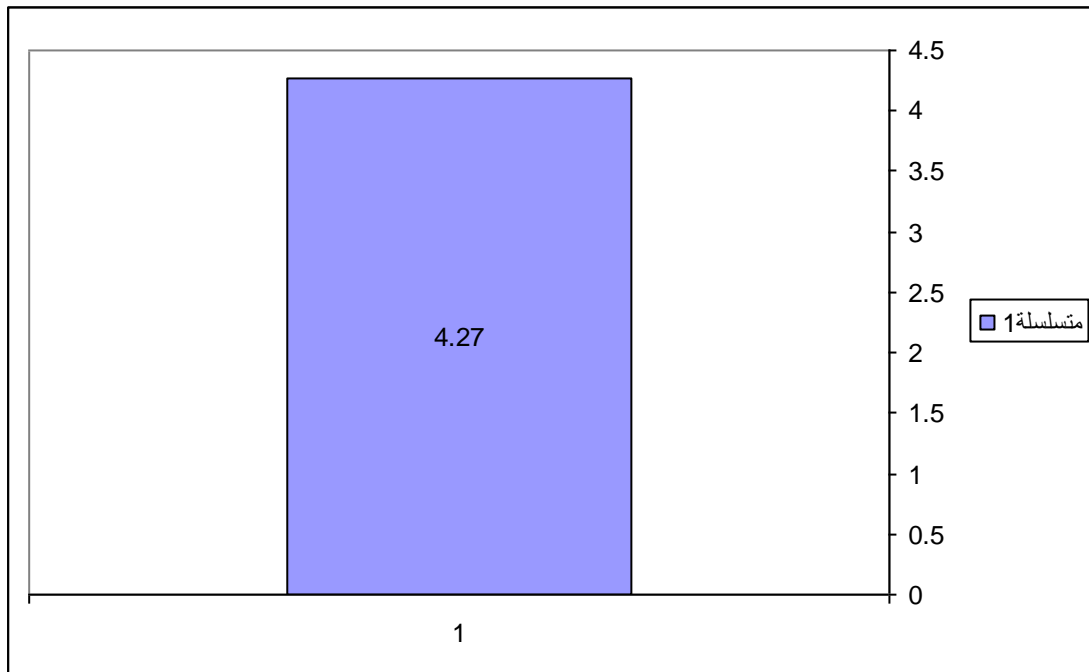
الموقف (08): تساعدك خبرتك في التوافق مع متطلبات وظيفتك .

الغرض من العبارة: التعرف على مدى اعتماد الخبرة كمطلب من مطالب العمل.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
4.27	17	أوافق بشدة
	16	أوافق
	02	متردد
	01	لا أوافق
	01	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 4.27 = 37 / [(1 \times 1) + (2 \times 1) + (3 \times 2) + (4 \times 16) + (5 \times 17)]$$



الشكل رقم (21): يوضح أهمية الخبرة في التوافق مع متطلبات العمل.

نلاحظ اتجاه إيجابي نحو الموافقة من طرف العمال حول أهمية الخبرة في التوافق مع متطلبات العمل.

ما يوضح أن المنشآت الرياضية تعتمد على أيدي عاملة ذات خبرة في مجال العمل.

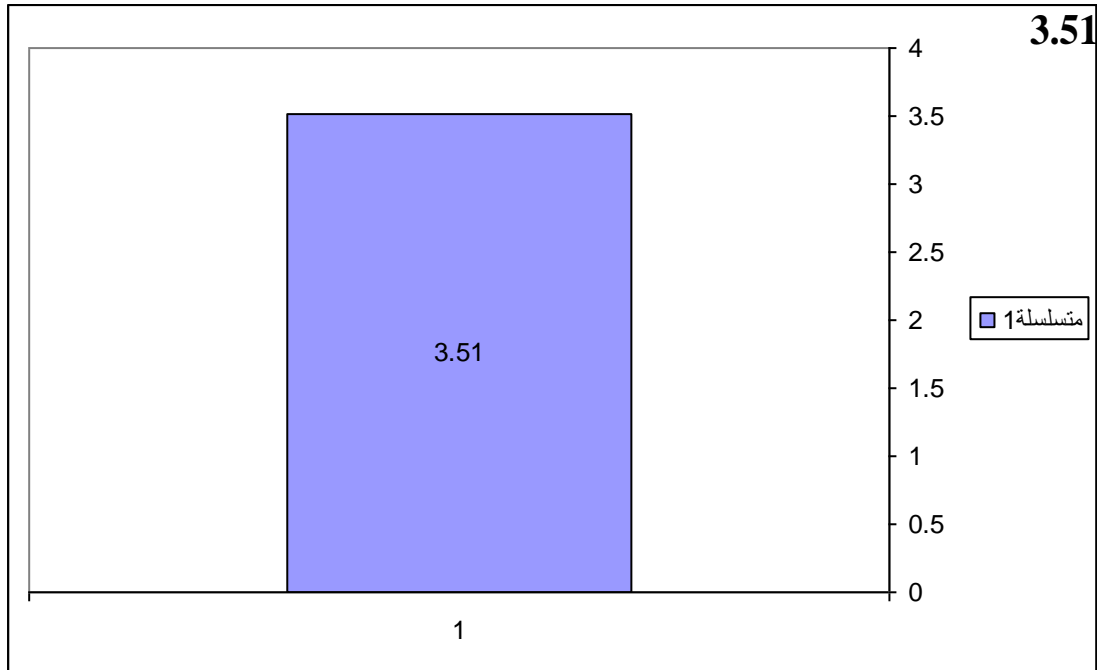
الجدول رقم (16):

الموقف (09): توجد علاقة بين التدريب ومتطلبات وظيفتك الحالية.  
الغرض من العبارة: معرفة أهمية التدريب كمطلب من متطلبات الوظيفة.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
3.51	10	أوافق بشدة
	14	أوافق
	03	متردد
	05	لا أوافق
	05	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$3.51 = \text{شدة لاتجاه} = 37 / [(1 \times 5) + (2 \times 5) + (3 \times 3) + (4 \times 14) + (5 \times 10)]$$



الشكل رقم (22): يوضح العلاقة بين التدريب ومتطلبات الوظيفة.

من الجدول و الشكل البياني يتضح أن هناك اتجاه وميول نحو الموافقة على أهمية التدريب كمطلب وظيفي.  
أي أن عمال المنشآت الرياضية يطمحون إلى القيام بدورات تدريبية تساعدهم في أداء مهامهم على الوجه الأكمل.



الجدول رقم (17):

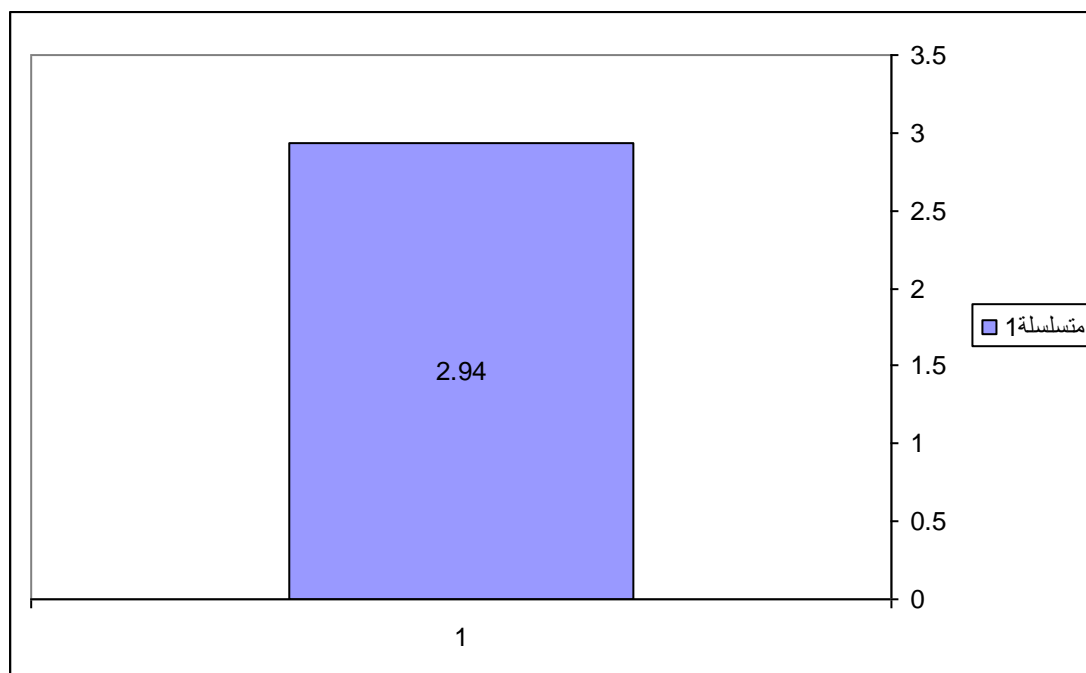
الموقف (10): تترك لكم الإدارة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.

الغرض من العبارة: التعرف على مدى إشراك الإدارة العليا باقي المستويات في اتخاذ القرار.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
2.94	08	أوافق بشدة
	07	أوافق
	04	متردد
	10	لا أوافق
	09	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$2.94 = 37 / [(1 \times 9) + (2 \times 10) + (3 \times 4) + (4 \times 7) + (5 \times 8)]$$



الشكل رقم (23): يمثل المشاركة في اتخاذ القرار.

فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارات المنشآت الرياضية فقد اتجه هذا الموقف تجاه الرفض مع بعض التردد. أي أن المسؤولين لا يعطون للعمال الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات. في حين تعتمد معظم الدراسات أن المشاركة الجماعية تمكن من الإبداع في العمل وزيادة الولاء التنظيمي<sup>(1)</sup>.

(1) -على غربي ، إسماعيل قبيرة: تنمية الموارد البشرية، دار افجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص49.

الجدول رقم (18):

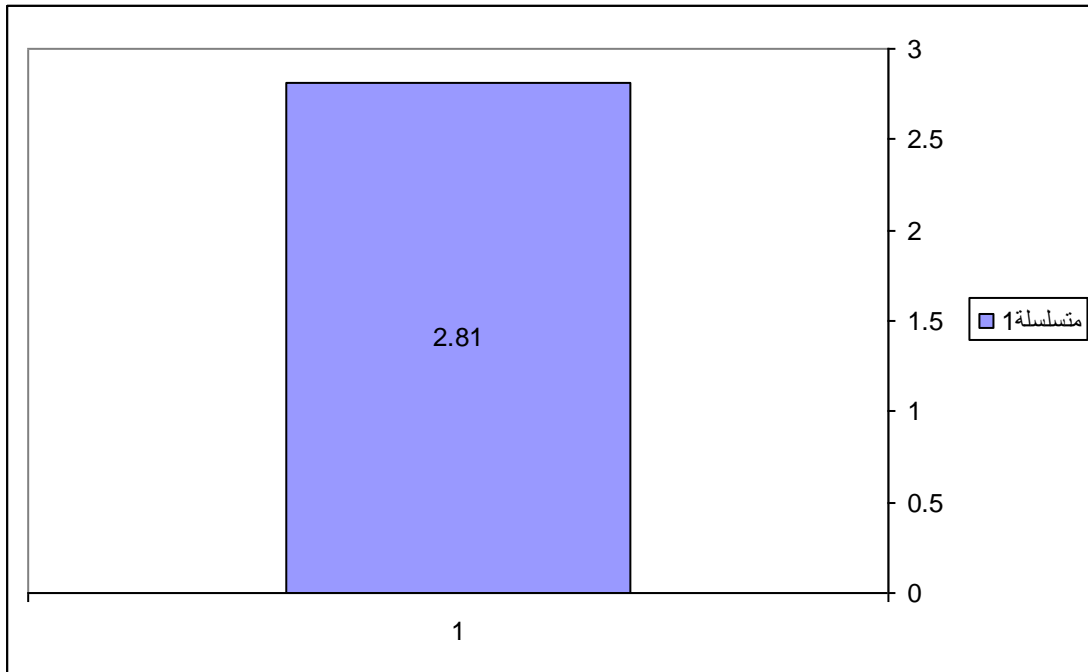
الموقف (11): الجهد المقدم من طرفك معيار للترقية بإدارتكم.

الغرض من العبارة: معرفة هلى تعتمد الترقية في الإدارة على الجهد المقدم.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
2.81	07	أوافق بشدة
	07	أوافق
	04	متردد
	06	لا أوافق
	13	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 37 / [(1 \times 13) + (2 \times 6) + (3 \times 4) + (4 \times 7) + (5 \times 7)] = 2.81$$



الشكل رقم (24): يوضح الجهد كمعيار الترقية.

أما فيما يخص الترقية فاتجاه الموقف يشير إلى الرفض مع قليل من الحياد، أي أن الجهد المقدم من طرف العمال بإدارة المنشأة الرياضية ليس معيار للترقية.

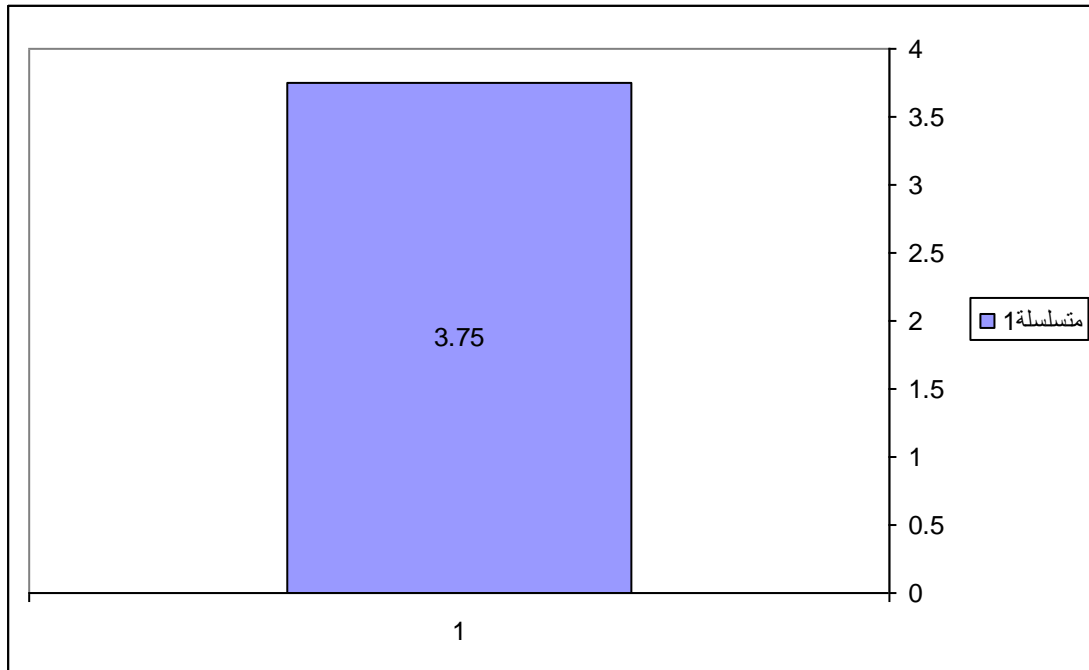
الجدول رقم (19):

الموقف (12): تتطلب منك وظيفتك التحكم في تقنيات العمل الحديثة(الحاسب، الانترنت.....).  
الغرض من العبارة: معرفة هل تتطلب الوظائف المشغولة التحكم في تقنيات العمل الحديثة.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
3.75	13	أوافق بشدة
	14	أوافق
	01	متردد
	06	لا أوافق
	03	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 37 / [(1 \times 3) + (2 \times 6) + (3 \times 1) + (4 \times 14) + (5 \times 13)] = 3.75$$



الشكل رقم (25): التحكم في تقنيات العمل.

من خلال الجدول والشكل البياني الذي يمثل شدة اتجاه الموقف حول أهمية التحكم في التقنيات الحديثة يظهر الميول والموافقة على أهمية التقنيات الحديثة ( الحاسب، الإنترنت.....) كمطلب ضروري للتوظيف.

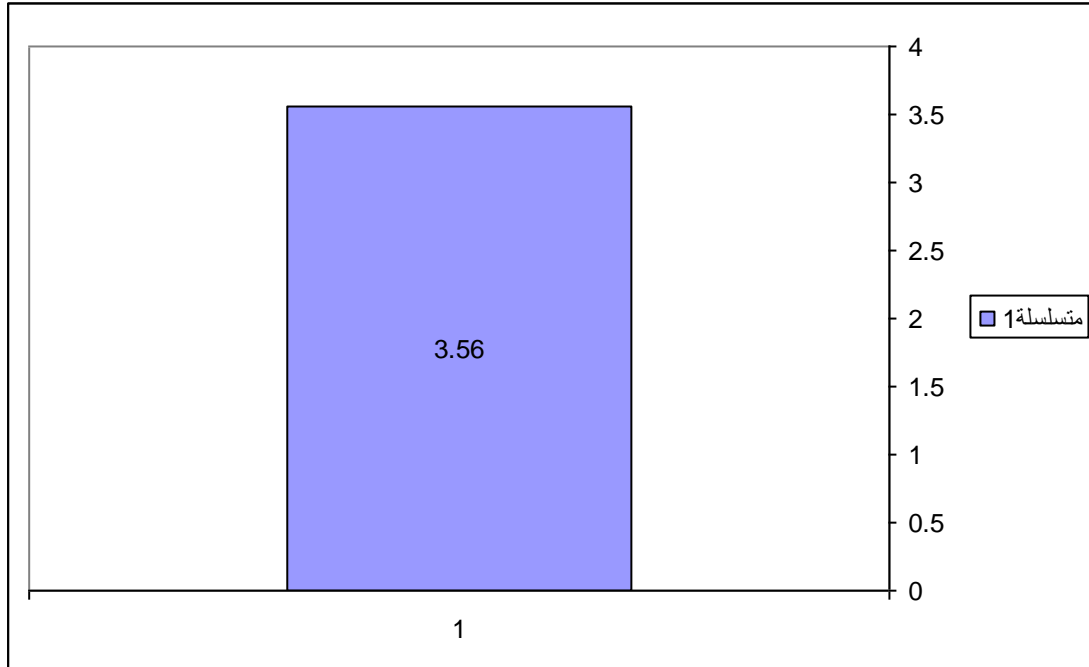
الجدول رقم (20):

الموقف (13): تتطلب منك وظيفتك إتقان إحدى اللغات الأجنبية. الغرض من العبارة: معرفة هل تتطلب الوظائف المشغولة إتقان اللغات الأجنبية (الفرنسية).

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
3.56	10	أوافق بشدة
	15	أوافق
	04	متردد
	04	لا أوافق
	02	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معامل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 3.56 = 37 / [(1 \times 2) + (2 \times 4) + (3 \times 4) + (4 \times 15) + (5 \times 10)]$$



الشكل رقم (26): يمثل إتقان اللغات الأجنبية.

الجدول أعلاه والشكل البياني يبين شدة الاتجاه، إذ نلاحظ أن عناصر عينة البحث عبروا عن موقفهم الموافق لضرورة إتقان إحدى اللغات الأجنبية (الفرنسية) كمطلب من متطلبات التوظيف.

الجدول رقم(21): عبارات المحور الأول.

الغرض: معرفة مدى تحقق الفرضية الأولى.

المتوسط الحسابي	شدة الاتجاه	المواقف
3.40	4.11	الموقف 14
	3.89	الموقف 15
	2.75	الموقف 16
	2.89	الموقف 17
	2.75	الموقف 18
	2.86	الموقف 19
	4.18	الموقف 20
	4.27	الموقف 21
	3.51	الموقف 22
	2.94	الموقف 23
	2.81	الموقف 24
	3.75	الموقف 25
	3.56	الموقف 21
44.27	المجموع	

مجموع (شدة اتجاه عبارات المحور الأول)

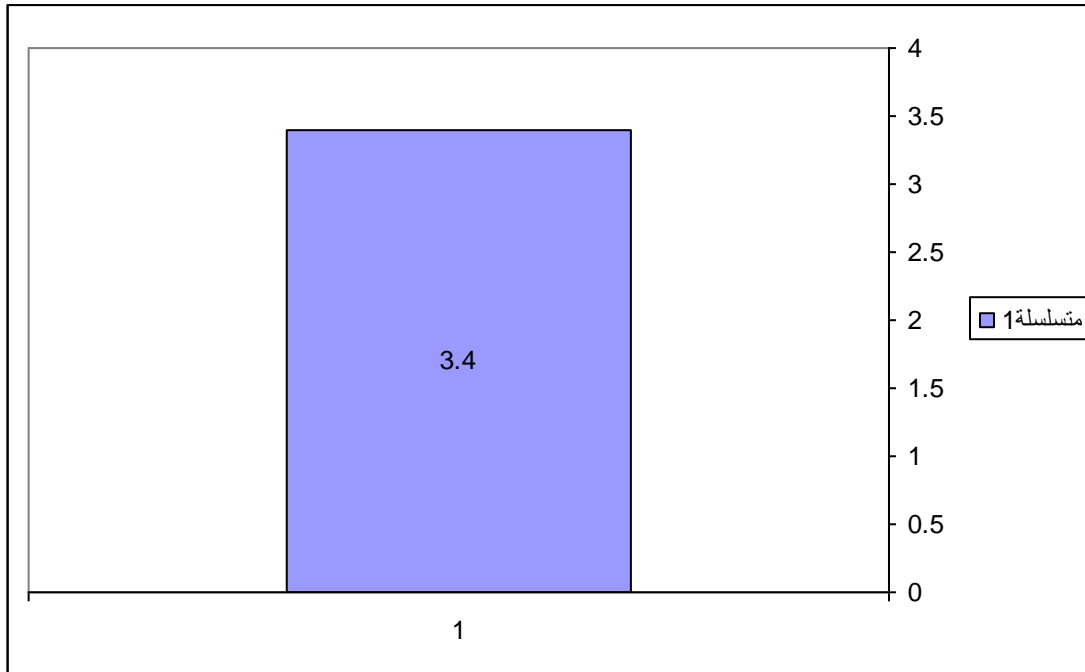
المتوسط الحسابي (لشدة اتجاه المحور الأول) = —

عدد عبارات المحور الاول

$$3.56+3.75+2.81+2.94+3.51+4.27+4.18+2.86 + 2.75 + 2.89 + 2.75 + 3.89 + 4.11$$

13

المتوسط الحسابي (لشدة اتجاه المحور الأول) = 13/44.27 = 3.40



الشكل رقم (27): يمثل المتطلبات الوظيفية.

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لشدة اتجاه آراء الإداريين تجاه العبارات المطروحة في المحور الأول (3.40) التي اتسمت بالحيادية مع القليل من الموافقة تدل على أن مؤهلات العمال تستجيب نسبياً ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها.

المحور الثاني: الأهداف الوظيفية

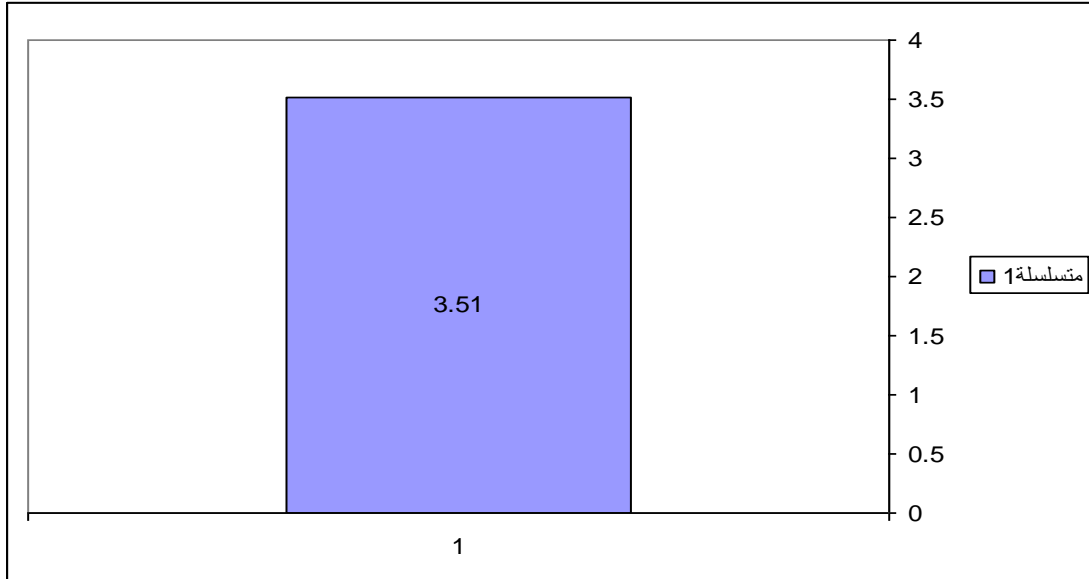
الجدول رقم (21):

الموقف (14): تحقق لك الوظيفة التي تشغلها مركزا اجتماعيا تعتر به.  
الغرض من العبارة: مدى الاعتزاز بالوظيفة المشغولة.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
3.51	14	أوافق بشدة
	13	أوافق
	01	متردد
	06	لا أوافق
	03	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 3.51 = 37 / [(1 \times 3) + (2 \times 6) + (3 \times 1) + (4 \times 13) + (5 \times 14)]$$



الشكل رقم (28): يوضح الرضا الوظيفي .

كانت وجهة نظر الأفراد العاملين بإدارات المنشآت الرياضية متجهة نحو الموافقة الكلية حيث أن الوظائف التي يشغلونها تحقق لهم مركزا اجتماعيا يعترفون به.

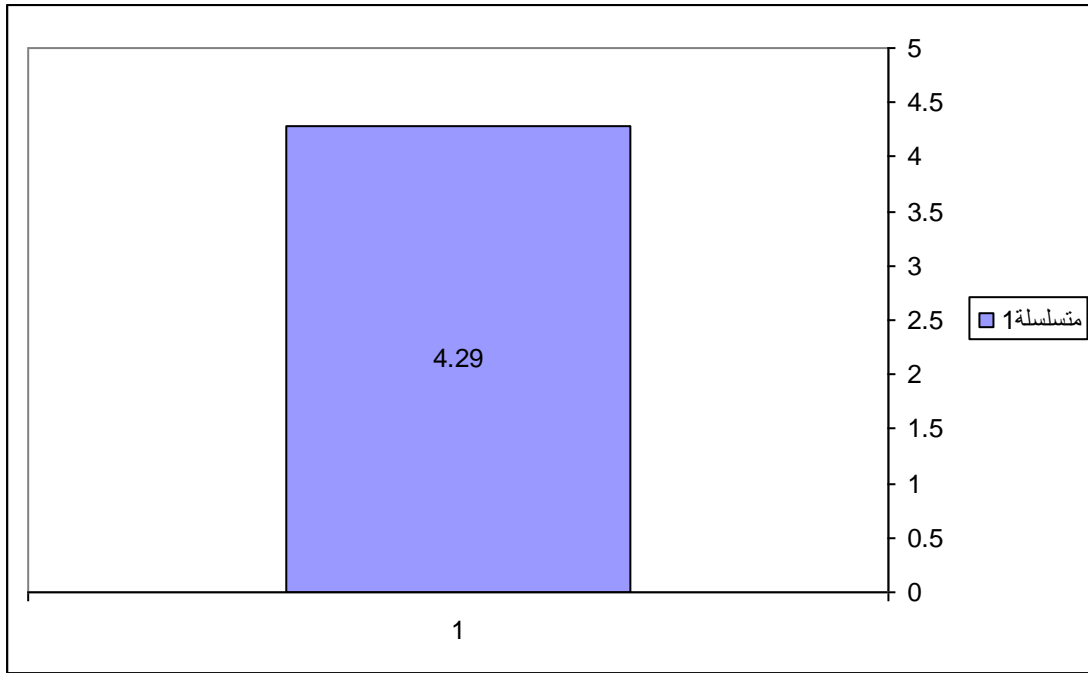
الجدول رقم (22):

الموقف (15): لديك رغبة وطموح لتولي منصب إلى من منصبك الحالي.  
الغرض من العبارة: معرفة هل للإداريين رغبة في الترقية أم لا.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
4.29	19	أوافق بشدة
	13	أوافق
	02	متردد
	03	لا أوافق
		لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$\text{شدة لاتجاه} = 2.75 = 37 / [(1 \times 0) + (2 \times 3) + (3 \times 2) + (4 \times 13) + (5 \times 19)]$$



الشكل رقم (29): يمثل الرغبة في الترقية.

من الجدول والشكل البياني الذي يبين شدة الاتجاه نحو المواقف الذي يعبر عن الرغبة والطموح في تولي مناصب أعلى ما يجعل الفرد أكثر أهمية وهذا ما عبر عنه "ديل كارنيجي" في كتابه كيف تتعامل مع الناس، "الرغبة في الأهمية"<sup>(1)</sup>.

(1) - ديل كارنيجي: كيف تتعامل مع الناس، دار التنوير للنشر والتوزيع، ط1، حسين داي، الجزائر، ديسمبر 2007، ص 35.



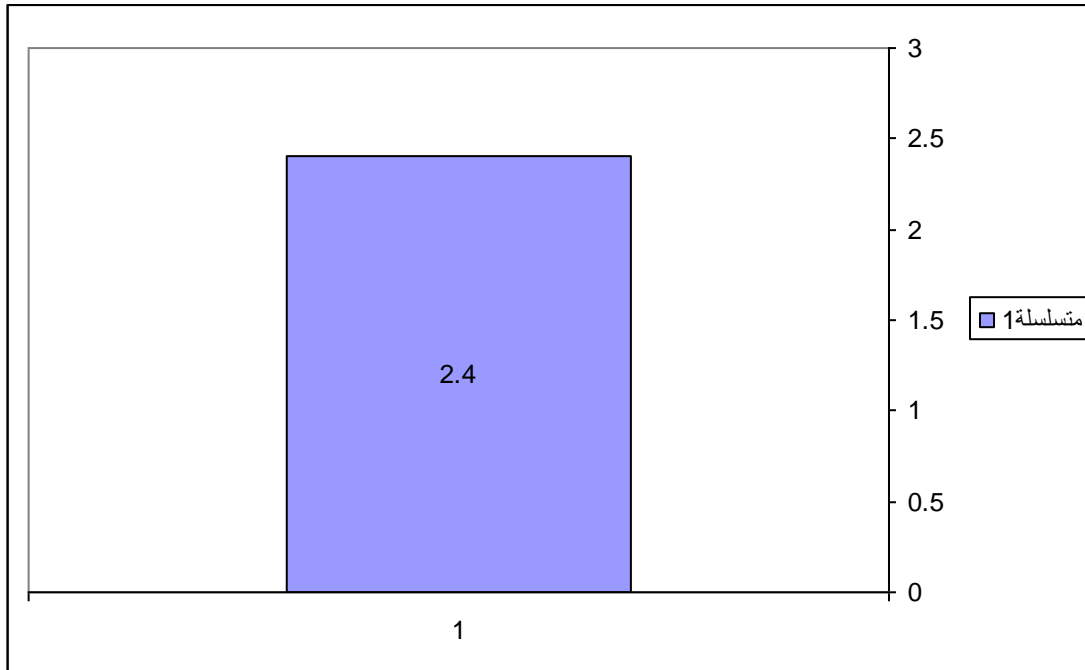
الجدول رقم (23):

الموقف (16): يتوافق راتبك الذي تتقاضاه مع المجهود الذي تقدمه.  
الغرض من العبارة: التعرف على درجة الرضا عن الأجر.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
2.40	03	أوافق بشدة
	03	أوافق
	08	متردد
	15	لا أوافق
	08	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$\text{شدة لاتجاه} = 37 / [(1 \times 8) + (2 \times 15) + (3 \times 8) + (4 \times 3) + (5 \times 3)] = 2.40$$



الشكل رقم (30): يوضح توافق الأجر مع المجهود المقدم.

نلاحظ اتجاه سابي ورفض تام تجاه الموقف المتعلق بتوافق راتب الموظفين مع المجهود المقدم من طرفهم، رغبة منهم في تحقيق الذات عن طريق العيش والعمل بكامل الإمكانيات كما نص عليه "ماسلو" في هرم الحاجات إذ صنفها ضمن الاتجاهات العليا<sup>(1)</sup>.

(1) - على غربي، إسماعيل قبيرة: مرجع سابق، ص211.

الجدول رقم (24):

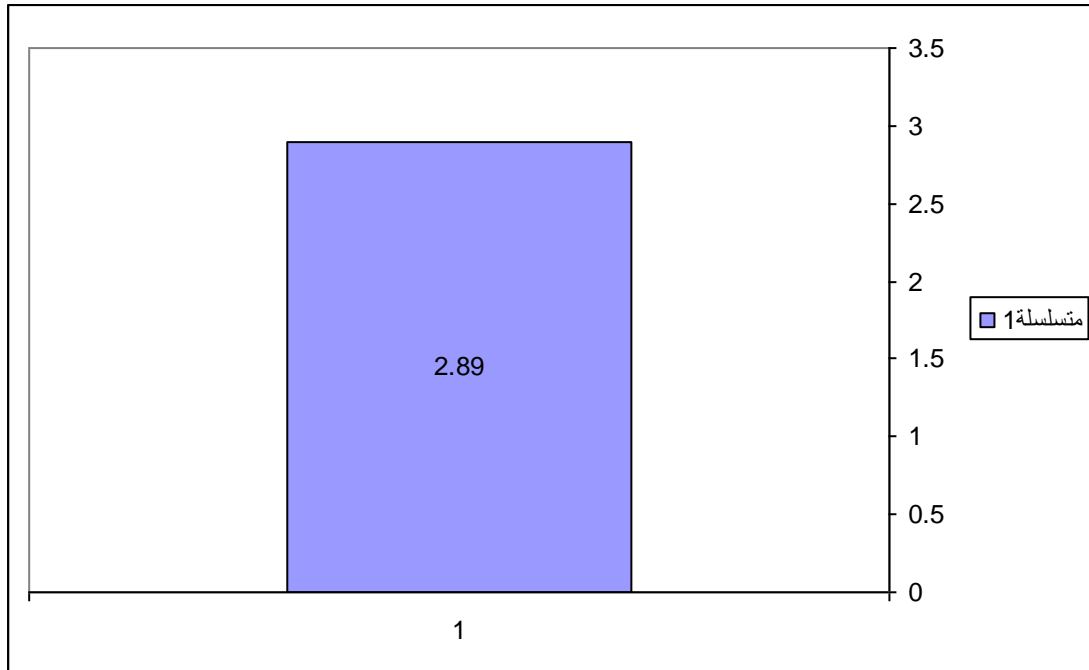
الموقف (17): يتم التعامل مع العمال في مؤسستكم بعدل ومساواة.

الغرض من العبارة: معرفة الطريقة التي يتم التعامل بها مع العمال.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
2.89	05	أوافق بشدة
	08	أوافق
	05	متردد
	15	لا أوافق
	05	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 37 / [(1 \times 5) + (2 \times 15) + (3 \times 5) + (4 \times 8) + (5 \times 5)] = 2.75$$



الشكل رقم (31): يوضح كيفية التعامل مع العمال في المؤسسة.

كون العمال مواقف سلبية تجاه هذا الموقف الذي يوضح عدم العدل والمساواة في التعامل مع الأفراد العاملين في المنشآت الرياضية، مع انه مطلب ضروري وقد نص عليه "فايول" في مبادئه للإدارة<sup>(1)</sup>.

(1) - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 292.

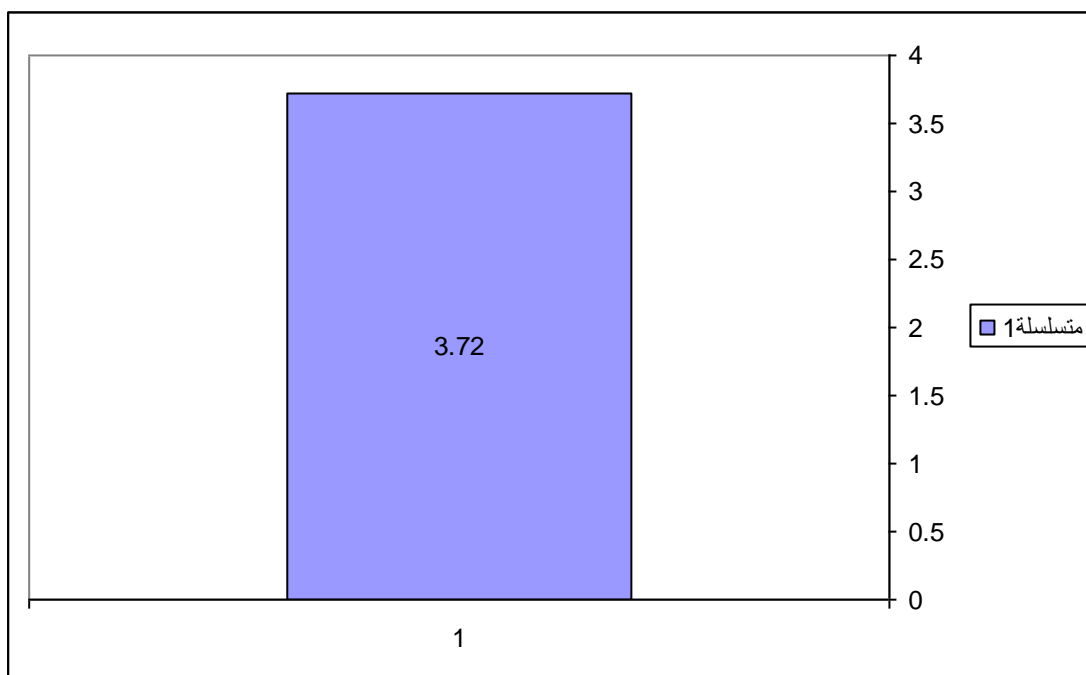
الجدول رقم (25):

الموقف (18): تشعر بالأمان والاطمئنان أثناء تأديتك لمهامك الوظيفية.  
الغرض من العبارة: معرفة هل العمال يشعرون بالأمان في أثناء عملهم.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
3.72	10	أوافق بشدة
	15	أوافق
	08	متردد
		لا أوافق
	04	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$3.72 = \text{شدة لاتجاه} = 37 / [(1 \times 4) + (2 \times 0) + (3 \times 8) + (4 \times 15) + (5 \times 10)]$$



الشكل رقم (32): درجة الأمان أثناء تأدية المهام.

الجدول أعلاه والشكل البياني يبين شدة الاتجاه تجاه الموقف أي أن العمال عبر إلى حد بعيد عن شعورهم بالأمان والاطمئنان أثناء تأدية المهام الوظيفية ما يشجعهم على أداء مهامهم على أكمل وجه.

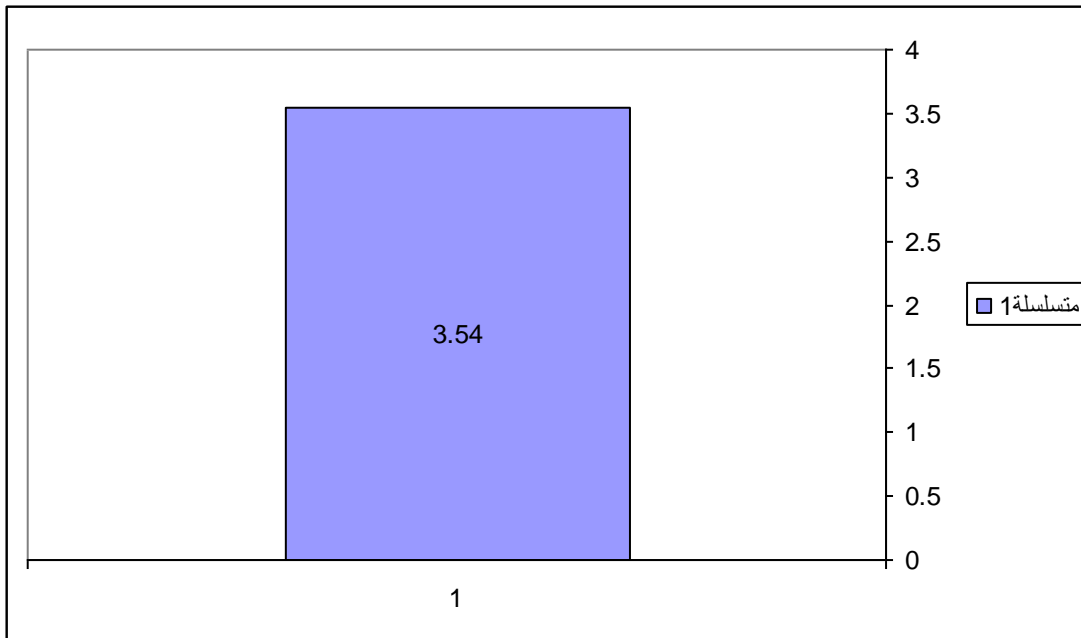
الجدول رقم (26):

الموقف (19): الظروف الفيزيكية المحيط بك (إنارة، تهوية، رطوبة.....) تحفزك على العمل الجاد.  
الغرض من العبارة: معرفة مدى ملائمة الظروف الفيزيكية للعمل

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
3.54	11	أوافق بشدة
	11	أوافق
	06	متردد
	05	لا أوافق
	04	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$\text{شدة لاتجاه} = 37 / [(1 \times 4) + (2 \times 5) + (3 \times 6) + (4 \times 11) + (5 \times 11)] = 2.75$$



الشكل رقم (33): يوضح ملائمة الظروف الفيزيكية المحيطة بالعمل.

العمال كونوا مواقف ايجابية تجاه الموقف المتعلق بمدى ملائمة الظروف الفيزيكية للعمل، هذا ما يعني أن المؤسسة عملت على توفير كل الظروف البيئية المحفزة على العمل الجاد.

الجدول رقم (27):

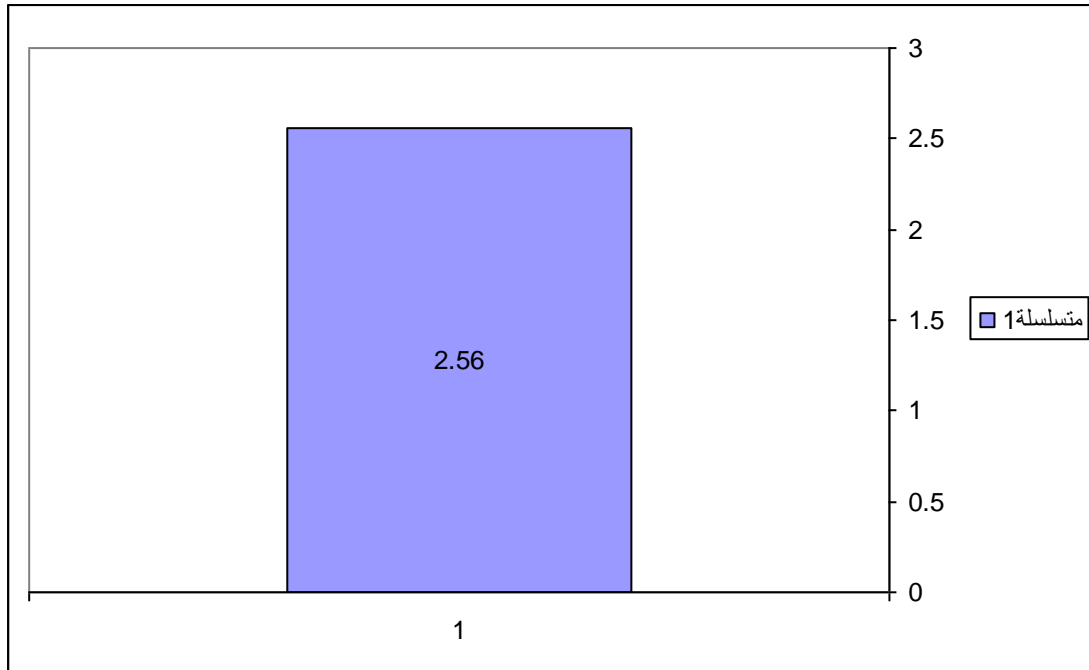
الموقف (20): تحصل على علاوات وإجازات نظير عمالك الجيد.

الغرض من العبارة: معرفة هل يحصل العمال على علاوات وإجازات كتحفيز على العمل الجيد.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
2.56	04	أوافق بشدة
	07	أوافق
	07	متردد
	07	لا أوافق
	12	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$شدة لاتجاه = 2.56 = 37 / [(1 \times 12) + (2 \times 7) + (3 \times 7) + (4 \times 7) + (5 \times 4)]$$



الشكل رقم (34): يوضح المكافئات التي يتلقاها العامل نظير عمله الجيد.

الملاحظ من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بحصول العمال على علاوات وإجازات فقد كون العمال مواقف سلبية تجاه هذا الموقف، أي أن العمال لا يحصلون على أي إجازات أو علاوات نظير عملهم الجيد، بالرغم من أن للحوافز المادية دور في الوصول إلى الأداء الأمثل<sup>(1)</sup>.

(1) - جمال الدين عويسات: مرجع سابق، ص22.

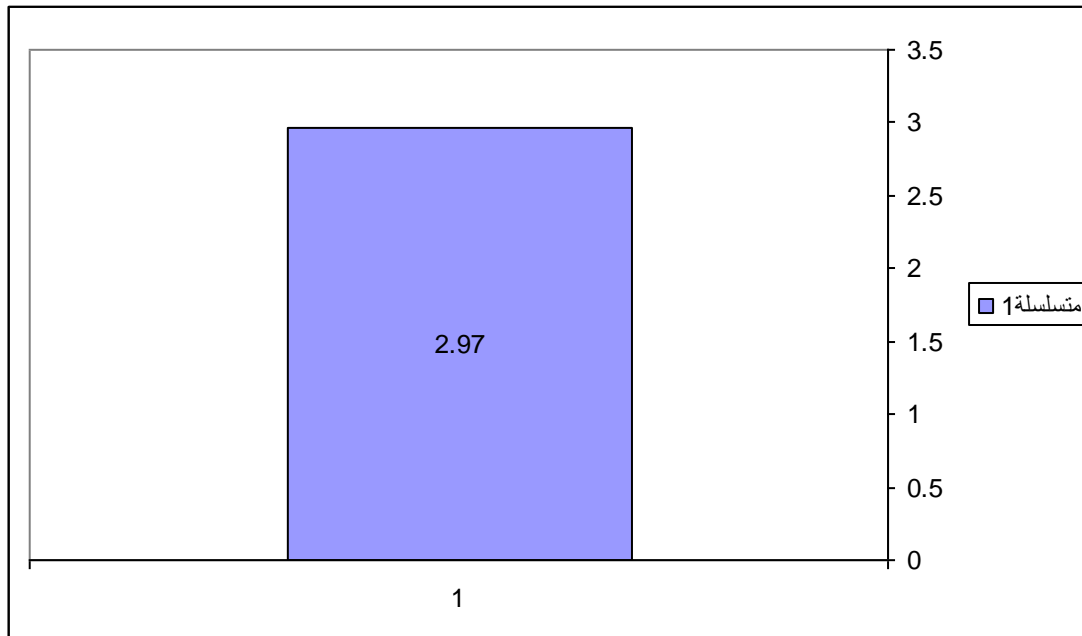
الجدول رقم (28):

الموقف (21): الرغبة في البقاء على اتصال بالمؤسسة بعد التقاعد .  
الغرض من العبارة: معرفة هل للإداريين رغبة في التواصل مع المؤسسة بعد التقاعد.

شدة الاتجاه	التكرار	الاقتراحات
2.97	07	أوافق بشدة
	07	أوافق
	06	متردد
	12	لا أوافق
	05	لا أوافق بشدة
	37	المجموع

شدة الاتجاه = (عدد التكرارات × معمل كل موقف) / عدد أفراد العينة

$$\text{شدة لاتجاه} = 2.97 = 37 / [(1 \times 5) + (2 \times 12) + (3 \times 6) + (4 \times 7) + (5 \times 75)]$$



الشكل رقم (35): يوضح الرغبة في البقاء على اتصال بالمؤسسة بعد التقاعد.

فيما يخص الرغبة في البقاء على اتصال مع المؤسسة بعد التقاعد، فقد عبر الموظفين عن الرفض مع بعض التردد فيما يخص هذا الموقف.

الجدول رقم(29): المتطلبات الوظيفية.  
الغرض: معرفة مدى تحقق الفرضية الثانية.

المتوسط الحسابي	شدة الاتجاه	المواقف
3.23	3.51	الموقف 14
	4.29	الموقف 15
	2.40	الموقف 16
	3.54	الموقف 17
	3.72	الموقف 18
	2.89	الموقف 19
	2.56	الموقف 20
	2.97	الموقف 21
	25.88	المجموع

مجموع (شدة اتجاه عبارات المحور الأول)

المتوسط الحسابي (لشدة اتجاه المحور الأول) = —

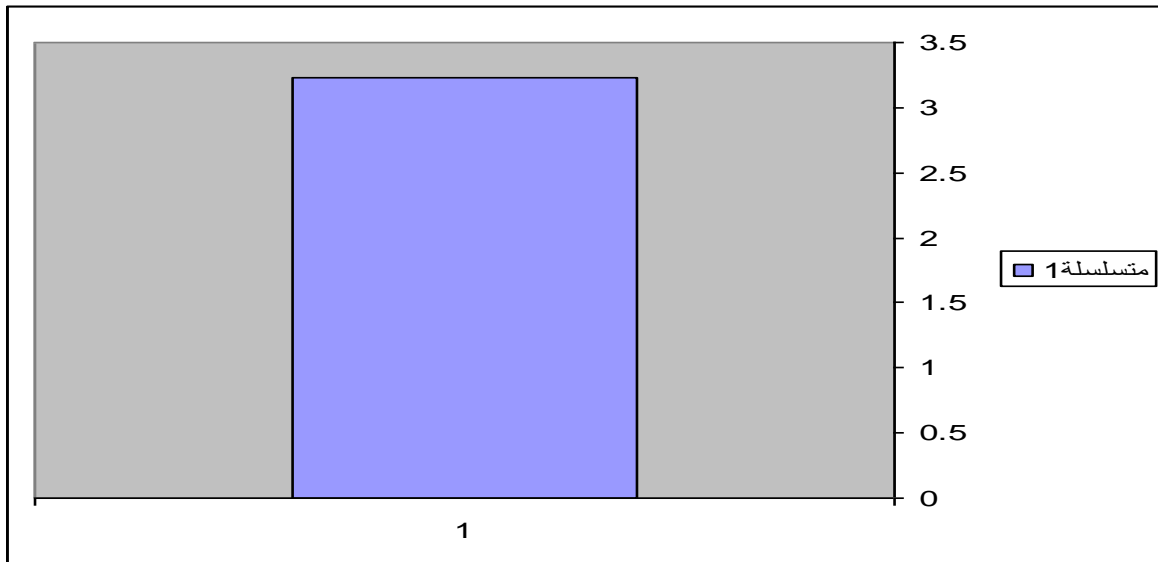
عدد عبارات المحور الأول

$$2.97+2.56+2.89+3.72+3.54+2.40+4.29+3.51$$

=

08

المتوسط الحسابي (لشدة اتجاه المحور الأول) =  $13/25.88 = 3.23$



الشكل (29): يمثل الأهداف الوظيفية.

بين النتائج أن المتوسط الحسابي لشدة اتجاه آراء الإداريين تجاه العبارات المطروحة في المحور الثاني (3.23) اتسم الحيادية تجاه الموقف المتعلق بتحقيق أهدافهم الوظيفية.

## I. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

تعتبر النتائج الحصيلية النهائية التي يتوصل إليها الباحث، حيث أنها تعبر عن مدى مطابقة فرضيات الدراسة مع الواقع العملي في ميدان الدراسة ولذلك سنقوم بتحليل النتائج في ظل الجانب النظري ومناقشة مدى تحقق صدق الفرضيات.

### 2-1 مناقشة النتائج في ظل الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه لا تستجيب مؤهلات العاملين للمتطلبات الوظيفية للمناصب التي يشغلونها، حيث تم دراسة هذه الفرضية من خلال محور خصصناه للمتطلبات الوظيفية يتضمن 13 عبارة وذلك عن طريق قياس شدة اتجاه الأفراد العاملين في الجهاز الإداري بالمنشآت الرياضية في كل موقف وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

#### الجدول (10): إدراك متطلبات العمل قبل مباشرته:

تبين النتائج أن شدة اتجاه الإداريين تجاه هذا الموقف هي (4.11)، ما يوضح أن العمال لهم دراية تامة بمتطلبات العمل قبل مباشرته، رغم أن نسبة 72.97% منهم لا يملك بطاقة وصف وظيفي توضح لهم هذه المتطلبات. وهذا ما يظهر جلياً من خلال نتائج الجدول (12) ويمكن إرجاع هذا الموقف إلى عامل الخبرة واعتماد نظام الترقية عن طريق الخبرة. حيث يوضح الجدول رقم (08) أن نسبة 54.04% لهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

#### الجدول رقم (11): الحرية في اختيار العمل:

حيث كانت شدة الاتجاه تجاه هذا الموقف (3.89)، ويمكن تفسير هذا بوجود رضا وظيفي من طرف العمال على وظائفهم، أي أنهم اختاروا هذه الوظيفة عن قناعة مع تفضيلها عن وظائف أخرى تكون قد أتاحت لهم حيث كما أنه لا يمكن تحقيق أهداف أي منظمة إلا برضا العاملين فيها عن عملهم<sup>(1)</sup>.

#### الجدول رقم (12): التوظيف على أساس الأقدمية.

#### (13) - التوظيف على أساس العلاقات الشخصية.

#### (14) - التوظيف على أساس الكفاءة.

#### (16) - تطابق المؤهل العلمي ومتطلبات الوظيفة.

#### (17) - الجهد المقدم من طرفكم معيار للترقية بإدارتكم.

كون الموظفون مواقف اتجاه سلبية فيما يخص التوظيف على أساس الأقدمية (2.75)، والعلاقات الشخصية (2.94)، والكفاءة (2.75) في حين أبدوا موافقة كلية فيما يخص تطابق مؤهلهم العلمي مع متطلبات وظائفهم، وهذا ما يمكن تفسيره على أن طريقة التوظيف على أساس المؤهل العلمي أو الشهادة المحصل عليها هي الأسلوب المعتمد في

(1) - سعد بن معتاد عايد الروقي: الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، غير منشورة، ص 71.



التوظيف، أي أنه يتم الاعتماد في غالب الأحيان على أيدي عاملة غير مدربة كون أن الجهد المقدم ليس معياراً للترقية (2.81).

الجدول رقم (17) – أهمية الخبرة في التوافق مع متطلبات العمل.

(18) – العلاقة بين التدريب ومتطلبات العمل.

تبين النتائج المحصل عليها في الجدولين (18) و(17) أهمية كلا من الخبرة (4.27) والتدريب (4.51) كمطلبين أساسيين من مطالب العمل.

الجدول رقم (15): وضوح المسار الوظيفي:

تبين النتائج المحصل عليها عدم وجود وضوح للمسار الوظيفي من الإداريين للمناصب التي يشغلونها وهذا ما يدعم النتائج المتحصل عليها في الجدول (09) عن عدم امتلاك الأفراد العاملين في المنشآت الرياضية لبطاقات وصف وظيفي.

الجدول رقم (19): المشاركة في اتخاذ القرارات:

بينت نتائج شدة اتجاه الأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات التي كانت (2.94) ، ما يبين أن المسؤولين لا يشركون المرؤوسين في رسم سياسات المؤسسة، رغم أن العمل الإداري الحديث يقوم على أساس التعاون بين الإدارة والعاملين وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية 1890 بقيادة (فريدريك تايلور)<sup>(1)</sup>.

الجدول رقم (21) – التحكم في تقنيات العمل الحديثة.

(22) – إتقان إحدى اللغات الأجنبية.

تبين النتائج المحصل عليها من خلال اتجاه العمال في التحكم في تقنيات العمل الحديثة (3.75) بالإضافة إلى إتقان إحدى اللغات الأجنبية (3.75) أهميتها الكبيرة كمطلب من مطالب العمل كل بحسب طبيعة وظيفته خاصة في ظل تطورات العصر واعتماد الإدارات الجزائرية بشكل كبير على اللغة الفرنسية.

✓ أما من خلال الجدول رقم (23): الذي يبين أن المتوسط الحسابي لشدة اتجاه آراء الإداريين تجاه العبارات

المطروحة في المحور الأول (3.40) التي اتسمت بالحيادية مع القليل من الموافقة تدل على أن مؤهلات العمال

تستجيب نسبياً ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها، وهذا ما يدل على تحقق الفرضية الأولى نسبياً .

(1) – صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 26.

## 2-2 مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثانية:

### الجدول رقم(23): الاعتزاز بالوظيفة المشغولة.

تبين النتائج أن شدة اتجاه الإداريين تجاه فكرة الاعتزاز بالمنصب المشغول هي (3.51)، أي أن الوظيفة المشغولة تحقق لهم مركزا اجتماعي مهم، هذا ما يفسر نتائج الجدول رقم(06)، إذ أن أغلب الإداريين يتوافق مؤهلهم العلمي مع متطلبات العمل ما يفسر الاعتزاز بالمنصب المشغول.

### الجدول رقم(24): الرغبة في الترقية.

تبين النتائج أن اتجاه الموظفين نحو فكرة تولي منصب أعلى من منصبهم الحالي كان (4.29) وهي درجة فاعلية مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، حيث أن الترقية تتم عن طريق الخبرة ما يحول دون ترقى 46.94% إلى منصب أعلى كما تبينه نتائج الجدول(08).

كما يمكن القول أن أغلبهم يود الترقى إلى مستوى الإدارة العليا كون أن 54.05% من الإداريين يتمركزون في المستويات الإدارية الوسطى.

### الجدول رقم(25): الرضا عن الأجر.

أما فيما يخص الرضا عن الأجر فكانت شدة الاتجاه منخفض جدا(2.40) ما يدل على أن العمال لم تتحقق أهدافهم المادية، رغم أن هذا العامل يعد من أقوى الحوافز المادية بالنسبة للفرد وهو ما يشجعه على بذل الجهود الأقصى في الأداء<sup>(1)</sup>.

### الجدول رقم(26): العدل والمساواة.

التعامل مع العمال في مؤسستكم يتم بعدل و مساواة، كانت اتجاه العمال فيما يخص هذا الموقف(2.89) وهي درجة منخفضة في سلم ليكرت لقياس الاتجاهات، مع أن العدل مطلب ضروري من مطالب الإدارة التي نص عليها "فايول" في مبادئه الأربعة عشر<sup>(2)</sup>.

### الجدول رقم(27): الأمن الوظيفي.

كانت شدة اتجاه الإداريين نحو هذا الموقف(3.72) ما يفسر بأن المؤسسة الرياضية قد اهتمت بهذا الجانب الذي يعتبر أبرز أهداف الموارد البشرية.

### الجدول رقم(28): ملائمة الظروف الفيزيائية.

تبين النتائج أن الموظفين أجابوا بإيجابية (3.45) تجاه ملائمة الظروف الفيزيائية لظروف العمل إذ أن الظروف البيئية كثير ما تقف وراء إشباع دوافع الفرد<sup>(3)</sup>.

(1) - ياسين خلف السحيمات: إدارة الوقت ومعيقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الخدمية محافظة الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004، ص93.

(2) - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص292.

(3) - انتصار يوس: السلوك الإنساني، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1994، ص231.

الجدول رقم(29): الحصول العلاوات والإجازات.

أجاب الموظفون العاملون بإدارة المنشآت الرياضية بسلبية(2.56) على العبارة الخاصة بالحصول على إجازات ومكافآت نظير العمل الجيد إذ أن الحوافز المادية لها دور في رفع معنويات العامل وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما تم الإشارة إليه في مدخل العلاقات الإنسانية باعتبارها أحد أهم مدارس الإدارة.

الجدول رقم(30): الرغبة في البقاء على اتصال بالمؤسسة.

فيما يخص الرغبة في البقاء على اتصال بالمؤسسة بعد التقاعد منها، فقد أجابوا بسلبية تجاه هذا الموقف، إذ أن بعض المؤسسات تعتمد على هذا الجانب النفسي حتى لا يشعر العامل بأنه سلعة تم رميها بعد انتهاء مدة صلاحيتها. ويمكن تفسير هذا الرفض بالضغط التي تعرض لها في حقل العمل.

✓ كما أن الجدول رقم (31): الذي بين أن المتوسط الحسابي لشدة اتجاه آراء الإداريين تجاه العبارات

المطروحة في المحور الثاني (3.23) اتسم بالحيادية أي أن أهدافهم الوظيفية لم تتحقق بنسبة كبيرة وهذا ما يدل على أن الفرضية الثانية محققة نسبيا.

## II. الاستنتاج العام :

من خلال دراستنا الميدانية التي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة وبعد تحليلنا للنتائج واستنادا للفرضيات التي وضعناها وبعد مناقشة النتائج تبين لنا بكل وضوح أن التوصيف الوظيفي المعمول به في الإدارة الرياضية لا يرقى إلى مستوى الأهداف الوظيفية للعاملين بإدارة المنشآت الرياضية كما أن مؤهلات العمال لا تستجيب كليا لمتطلبات عملهم.

هذا وتبين شدة اتجاه المقياس ككل الحاجة الماسة إلى إعطاء هذه الوظيفة أهمية كبرى، كون هذه العملية سابق وملازمة ولاحقة للتوظيف.

### III. التوصيات و الاقتراحات :

- 1- وضع نظام فعال لجمع البيانات والمعلومات عن كل وظيفة من وظائف الجهاز الإداري مما يساعد في تحليل الوظائف، وبذلك وضع توصيف جيد لها حسب صنف وطبيعة كل وظيفة.
- 2- إنشاء توصيف وظيفي متكامل يحقق متطلبات الوظيفة من جهة وتطلعات و أهداف القوى العاملة من جهة أخرى
- 3- تجديد وتعديل توصيف الوظائف وفق متطلبات الصغر والمستحدثات التكنولوجية.
- 4- التزام المرونة عند إعداد التوصيف الوظيفي، بحيث تكون على الأقل مراعية للحد الأدنى من شروط ومتطلبات التوظيف.
- 5- إعداد بطاقات وصف وظيفي خاصة بكل وظيفة، وتوزيعها على الإداريين كل بحسب وظيفته قصد تجنب تداخل المهام والواجبات.
- 6- الاعتماد على بطاقات الوصف الوظيفي كوسيلة لتجنب الصراعات والفصل فيها بين العمال والإدارة أمام القضاء.
- 7- مراعاة الجانب النفسي أو المواصفات النفسية عند إعداد توصيف الوظائف.
- 8- إعطاء الفرصة للعمال لإبداء آرائهم ومشكلاتهم ومعوقات عملهم والاعتماد عليها عند إعداد توصيف الوظائف.
- 9- إجراء دراسات مماثلة تتضمن اقتراح بطاقات وصف وظيفي للجهاز الإداري العامل بالمنشآت الرياضية.
- 10- إجراء دراسات مشابهة عن كشف واقع التوصيف الوظيفي للجهاز الفني للأندية الرياضية الجزائرية.
- 11- كنا نقترح بعض المواصفات التنظيمية للإداريين بالمنشآت الرياضية:
  - \* أن يكون لطيفا ودودا محبا للآخرين، ولديه ميل لإنشاء العلاقات معهم.
  - \* أن يكون تفكيره منظما وعقله بارع في تحليل وتصنيف الأشياء.
  - \* أن يكون له ميل طبيعي للاستفسار عن كل ما يحيط به .
  - \* أن يكون له القدرة على الاستفادة مما يجمعه من معلومات.
  - \* أن يكون له بعد نظر عن وظيفته و يتصف بالأمانة والنضج والموضوعية.
  - \* أن تكون له المقدرة للتعبير عن نفسه.
  - \* أن تكون لديه الرغبة في البحث عن الحائق.
  - \* أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت.
  - \* أن يكون من المهتمين بالمجال الرياضي، إذ انه من المحبذ أن يكون الإداري رياضي خاصة عند العمل في مجال الإدارة الرياضية.

هذا بالإضافة إلى بعض المواصفات المتعلقة بالكفاءة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

## خاتمة :

يعتبر التوصيف الوظيفي بمثابة خطوة ضرورية لمساعدة المؤسسة الرياضية على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة وفعالة إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يمكن الإدارة أولا من تنظيم هذه الموارد وثانيا وضع سياسات التوظيف على أسس سليمة وناجحة، إذ أن التوصيف الوظيفي يضمن الاستقطاب الفعال واختيار الفرد الملائم للوظيفة (الرجل المناسب في المكان المناسب) كما يساهم في وضع برامج سليمة للتدريب في المنشأة الرياضية وضبط أسس سليمة للنقل والترقية ورسم سياسة عادلة للأجور والتعويضات وكذا تحسين نظم العمل والبيئة الوظيفية بالإضافة إلى أمن وسلامة الموارد البشرية.

فالتوصيف الوظيفي مرتبط ارتباطا وثيقا بكافة وظائف إدارة الموارد البشرية ولا يمكن فصله عنها إذا يعتبر أحد مميزات الإدارة الرياضية الحديثة.

## قائمة المراجع و المصادر :

## قائمة المراجع :

- 1- انتصار يوس: السلوك الإنساني، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1994
- 2- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007
- 3- آشوك شاندا، شلبا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002
- 4- أمل عبد العزيز محمود : القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، 1997
- 5- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية ..... إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998
- 6- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006
- 7- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2006،
- 8- بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006
- 9- جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2003
- 10- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006
- 11- حسن أحمد الشافعي : التخطيط للقوى العاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء للطباعة و النشر، 2003
- 12- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط 1، 2004
- 13- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005،
- 14- ديل كارينجي: كيف تتعامل مع الناس، دار التنوير للنشر والتوزيع، ط1، حسين داي، الجزائر، ديسمبر 2007
- 15- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000
- 16- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، دار هومة للطبع، ط1، المسيلة، الجزائر، 2002
- 17- سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق، السعودية، 1994
- 18- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004



- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005
- 20- طومسون، روزمري: إدارة الأفراد، الرياض للنشر العلمي والمطابع، السعودية، 2004
- 21- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003
- 22- عبد الحكيم حلاف: معجم السبيل، دار الرسالة، ط1، الجزائر، مارس 2002
- 23- عصام بدوي: موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001
- 24- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998
- 25- على غربي ، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار افجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007
- 26- فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية ، 2002
- 27- فريد كتمل أبو زينة و آخرون : مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، ج2، ط1 ، عمان ، 2006
- 28- مازن فارس رشيد : إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، السعودية ، 2004
- 29- محمد الباشا و آخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2000
- 30- محمد الصربي: الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن
- 31- محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1975
- 32- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، ط3، مصر، 1988
- 33- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003
- 34- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
- 35- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
- 36- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005
- 37- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005

38- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999

39- موريس انجرس : منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004

40- نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنسر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،

41- ياسين خلف السحيمات: إدارة الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الخدمية محافظة الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004

#### رسائل التخرج :

42- زياد بن عبد الله الدهشة: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2006

43- سديرة ممد وآخرون: أهمية الصفات الشخصية في تسيير المنشآت الرياضية، رسالة لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية، تحت إشراف الأستاذ زحاف محمد، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007

44- سعد بن معتاد عايد الروقي: الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، غير منشورة

45- محمد جمال الدين محمد: التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في التربية البدنية والرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، 2004، منشورة (كتاب).

46- محمد جمال الدين محمد: التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة، رسالة ماجستير في التربية البدنية والرياضية، جامعة الإسكندرية منشورة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2004

47- هاني بن ناصر بن حمد الراجحي : التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003

المراسيم التنفيذية :

- 48- المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91.الجزائر.  
49- المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

مواقع الانترنت :

- 50- [www.arabium.com/modules/news/article](http://www.arabium.com/modules/news/article).  
51- [www.hrdxussion.com/hr2048.html](http://www.hrdxussion.com/hr2048.html)  
52- [www.kuwait3sl.com/drios/index.php](http://www.kuwait3sl.com/drios/index.php)  
53- [www.hrdxussion.com/hr2048](http://www.hrdxussion.com/hr2048)

الملاحق