



جامعة الكوفة - الكوفة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم إدارة وتسيير رياضي

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

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

بعنوان:

لتحليل الوظيفي و انعكاسه على سياسة التوظيف بالمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية: على مستوى مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب المتعدد الرياضات
لولاية البويرة

تحية إشرافه الدكتور:

* زريفي سليم

من إعداد الطالبين:

* دواجي عبد الباقي

* موقاري عبد النور

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله الذي هدانا الى هذا و ما كنا ان نهتدي لولا ان هدانا الله

الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من علمنا حرفا نافعا و علما صالحا

الى كل من حمل مشعل التربية في هذا الوطن العزيز

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الكريم "دريهي سليم" الذي اشرف على بحثنا هذا

ولم يبخل علينا بنصائحه وارشاداته القيمة طيلة فترة انجاز هذا البحث

كما نتوجه بشكرنا الى جميع اساتذة معهد التربية البدنية والرياضية

كما نتقدم بالشكر الى كل من ساهم من بعيد او من قريب في إتمام هذا البحث خاصة

و في الأخير الحمد لله رب العالمين

إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل

﴿وَأَخْفَضْنَا لَهَا جَنَاحَ الذَّالِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْنَا رَبِّهِمْ إِزْخَفْنَا بِهَا رِجَابًا﴾

سورة الإسراء الآية 23.

بعدما رسمت سفينة هذا البحر على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوى إلى المرأة التي عمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم في السماء أبجارات الليل أم بجارات النهار .

إلى.....أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يهزل علي يوما بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد بمسحاتي ويهزون بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسع في ذهني وأفكاري.

إلى.....أبي الغالي

إلى شركائي في عرض أمي وأبي إلى الذين يحفظون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي إلى كل أعمامي و عماتي و أبنائهم، إلى كل أحوالي وظلاتي و أبنائهم، إلى كل عائلة موثقي

إلى مرشدتي الدكتور " زريفي سليم " وإلى جميع طلبة و أساتذة في معهد علوم وتكنولوجيا التربية البدنية والرياضية بالبويرة، وكل من ساهم في إنهاء هذا الجهد .

وإلى جميع أصدقائي في الدرب وزملائي وزميلاتي

وإلى من تسعموا ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي..

إلى كل من فتح مذكرتي من جهدي أهدي ثمرة جهدي.

عبد النور

إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل

﴿وَأَخْفَضْنَا لَهَا جَنَاحَ الذَّالِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْنَا رَبِّهِمْ إِزْنَةً كَمَا رَبَّيْنَاهُم حَفِيظِينَ﴾

سورة الإسراء الآية 23.

بعدما رسمت سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحووي إلى المرأة التي عمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم في السماء أربحها ليل أم بعبارة النهار .

إلى.....أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسع في ذهني وأفكاري.

إلى.....أبي الغالي

إلى كل من جدي وجدتي وحممهم الله وأسكنهم فسيح جناته.

إلى شركائي في عرض أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أعمامي وأبنائهم، إلى كل أحوالي وخالتي وأبنائهم، إلى كل عائلة دواجي

إلى زملائي وخاصة صديقتي محمد النور الذي قاسمني أتعاب هذا العمل المتواضع

إلى مرشدي الدكتور " زريق سليم " الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته

من خلال متابعته لعملنا خطوة بخطوة، وبكل جدية وتفاني.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى:

جميع طلبة و أساتذة معهد علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية بالبويرة، وكل من ساهم في إنماء هذا البحث .

وإلى جميع أصدقائي في الدريج وزملائي وزميلاتي

وإلى من تسعهم ذكرتي ولم تحصلهم مذكرتي .

إلى كل من فتح مذكرتي من جهدي أهدي ثمرة جهدي.

عبد الباقي

محتوى البحث

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وتقدير.
ب	إهداء.
ج	محتوى البحث.
ذ	قائمة الجداول.
ز	قائمة الأشكال.
د	ملخص البحث.
ذ	مقدمة.
مدخل عام: التعريف بالدراسة.	
02	1- الإشكالية.
03	2- الفرضيات.
03	3- أسباب اختيار الموضوع.
04	4- أهمية البحث.
05	5- أهداف البحث.
06	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية.	
09	تمهيد
المحور الأول: التحليل الوظيفي	
10	1-1-1 مفهوم تحليل الوظائف
10	1-1-2 أهمية تحليل التوظيف
11	1-1-3 خطوات تحليل الوظائف
14	1-1-4 طرق جمع المعلومات حول الوظيفة

المحور الثاني: سياسة التوظيف.

16	1-2-1 - مفهوم سياسة التوظيف
16	2-2-1 - اهداف سياسة التوظيف
17	3-2-1 - اهمية سياسة التوظيف
17	4-2-1 - سياسة الاستقطاب
17	أولاً: مفهوم سياسة الاستقطاب
17	ثانياً: سياسة الاستقطاب و نظرية الدافعية
18	ثالثاً: اهمية سياسة الاستقطاب
18	5-2-1 - مفهوم سياسة الاختيار
18	اولاً : مفهوم سياسة الاختيار
19	ثانياً :اهمية سياسة الاختيار
19	6-2-1 - سياسة التعيين
19	اولاً : مفهوم سياسة التعيين
20	ثانياً : اهمية سياسة التعيين
20	7-2-1 - سياسة التمكين

المحور الثالث: المنشآت الرياضية.

21	1-3-1 - المنشآت الرياضية في العصر القديم.
22	2-3-1 - المنشآت الرياضية في العصر الحديث.
23	3-3-1 - مفهوم المنشأة الرياضية.
23	4-3-1 - إدارة المنشأة الرياضية.
23	أولاً: الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية.
24	ثانياً: الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية.
24	ثالثاً: الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية.
25	5-3-1 - خصائص المنشأة الرياضية.
25	6-3-1 - أسس تخطيط المنشأة الرياضية.
26	7-3-1 - أنواع الملاعب
26	8-3-1 - مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية.

28	خلاصة.
----	--------

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

30	تمهيد.
31	1-2- عرض الدراسات والبحوث المرتبطة بالبحث:
31	الدراسة الاولى
32	الدراسة الثانية
32	الدراسة الثالثة
33	الدراسة الرابعة
34	الدراسة الخامسة
34	الدراسة السادسة
35	2-2- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث
36	2-3- اوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث
37	خلاصة.

الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

40	تمهيد
41	1-3- الدراسة الاستطلاعية
42	2-3- الدراسة الأساسية
42	1-2-3- منهج الدراسة
43	2-2-3- متغيرات الدراسة
43	3-3- مجتمع البحث
43	4-3- عينة البحث وكيفية اختيارها
44	5-3- مجالات الدراسة
44	6-3- أدوات البحث
46	7-3- الأسس العلمية لأداة القياس
47	8-3- الأدوات الإحصائية
48	خلاصة

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

50	تمهيد.
51	4-1- عرض وتحليل النتائج.
69	4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
78	خلاصة
80	الاستنتاج العام.
82	الخاتمة.
85	اقتراحات وفروض مستقبلية.
	البيبليوغرافيا.
	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (01).	51
2	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (02).	52
3	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (03).	53
4	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (04).	54
5	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (05).	55
6	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (06).	57
7	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (07).	58
8	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (08).	59
9	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (10).	60
10	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (11).	61
11	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (12).	62
12	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (13).	63
13	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (14).	64
14	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (15).	65
15	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (17).	66
16	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (18).	67
17	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (19).	68
18	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (20).	69
19	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (21).	71
20	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (22).	73
21	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (23).	75

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	استخدامات تحليل معلومات الوظائف	1
14	محتويات التحليل الوظيفي	2
51	الشكل رقم (03): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (01)	3
52	شكل رقم (04): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (02)	4
53	شكل رقم (05): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (03)	5
54	شكل رقم (06): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (04)	6
55	شكل رقم (07): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (05)	7
57	شكل رقم (08): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (06)	8
58	شكل رقم (09): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (07)	9
59	شكل رقم (10): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (08)	10
60	شكل رقم (11): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (10)	11
61	شكل رقم (12): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (11)	12
62	شكل رقم (13): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (12)	13
63	شكل رقم (14): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (13)	14
64	شكل رقم (15): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (14)	15
65	شكل رقم (16): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (15)	16
66	شكل رقم (17): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (17)	17
67	شكل رقم (18): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (18)	18
68	. شكل رقم (19): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (19)	19

ملخص البحث:

عنوان الدراسة: التحليل الوظيفي وانعكاسه على سياسة التوظيف في المنشآت الرياضية.

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والمنشآت الرياضية التابعة لها.

أصبحت الموارد البشرية في المنشآت اليوم تصنع فارق التفوق في جميع المجالات، حيث تلعب هذه الموارد دورا هاما ورئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار ويعتبر عائدا لا عبئا وأكثرها تأثيرا على بقية العناصر الأخرى، وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الموارد ويتوقف عليها النمو والتقدم، لذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية استثمار كامل طاقاتهم وتحفيزهم وتأهيلهم، حيث تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبراز إنعكاس التحليل الوظيفي على سياسة التوظيف في المنشآت الرياضية، وذلك من شأنه تحقيق الهدف الأسمى لهذه المنشآت بكفاءة عالية وبأقل التكاليف وفي المواعيد المحددة لها في الخطة المعدة مسبقا.

فجاءت الدراسة وفق معالم منهجية علمية للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، حيث أجريت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والمنشآت الرياضية التابعة لها، واستجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على مجموعة من وسائل وأدوات جمع المعلومات المتمثلة في الاستبيان موجه لمسيري المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، حيث كانت العينة تتمثل في 30 مسيرا وقمنا باختبار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل، وإعتمدنا على مجموعة من الوسائل والمعاملات الإحصائية متمثلة في النسبة المئوية، إختبار كا²، بالإضافة إلى برنامج excel.

وبعد وضع هذه المعالم المنهجية والتطبيق العملي للدراسة شرع الباحث في عملية تحليل النتائج وتفسيرها بما يتوافق مع الحقائق العلمية المؤكدة، حيث تم الخروج بمجموعة من النتائج وهذه الأخيرة التي تؤكد أن للتحليل الوظيفي انعكاس سلبي على سياسة التوظيف في المؤسسات الرياضية، وعلى ضوء ذلك تم الخروج بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة بوظيفة التحليل الوظيفي والعمل بها داخل المنشآت الرياضية، من شأنها التزود بالنوع الكافي من العمال وهذا ما ينعكس بالإيجاب على سياسة التوظيف والتسيير الجيد للمنشآت الرياضية.

الكلمات الدالة: التحليل الوظيفي، سياسة التوظيف، المنشآت الرياضية.

إن التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة انعكس إيجاباً على تقدم الدول في أنشطتها الرياضية، فكلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستوى الأداء الرياضي (لعجال يحيى، 2010/2011، ص أ)، حيث تعتبر الإدارة الرياضة الرياضية اليوم جزءاً هاماً من اهتمامات الحكومات في الدول المتقدمة وهذا لما تلعبه الإدارة والتسيير الرياضي من دور فعال على المستوى المحلي والدولي، وهذا على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، فلقد أصبحت اليوم تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة، فهي تعتبر الإدارة الفعالة والمساهمة في الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعاً، لذا فإن ازدهار ونمو أي مجتمع يعتمد ويرتكز على مدى قوة وكفاءة أفرادها، لذا فقد اهتم قادة العمل الرياضي بكل ما يعود على هيئاتهم ومنشأهم بالنفع ويساعدهم على تحقيق أهدافها الموضوعية (بورزامة رابح، 2010/2011، ص 1).

بحيث أصبحت الإدارة في المنشآت الرياضية تسعى إلى الرقي والتطور وضمان سير أمور العمل وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وتحقيق أفضل النتائج والتفوق الرياضي على المنشآت الرياضية التي من حولها، وهذا التفكير ما دفع الناس أصحاب الرأي والقرار رسم خطة تجعل منشآتهم الرياضية أقوى المنشآت على جميع الأصعدة، وقد رأت الإدارة الرياضية أن السبيل إلى ذلك يكون بتوفير أحسن الهياكل والمنشآت الرياضية وامتلاكها للموارد المادية والمالية، وهذا لم يعد كافياً فولت اهتمامها إلى الموارد البشرية فاعتمدت على أكفئها وخلقتها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً وقدرة على الابتكار، لكن لا يتوقف الأمر عند هذا الحد فقط إنما ما يصنع التفوق هنا هو الأهمية التي يوليها هؤلاء الأشخاص لمختلف الموارد التي بحوزتهم، فالיום لا شيء يضاهي الموارد البشرية في قيمتها وأهميتها لأنها تمثل المورد الحي بالمقارنة مع الموارد المادية أو المالية، فالموارد المتاحة لدى المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أو تقنية، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، ولذلك لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، التقييم والمحاسبة، تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني ومظاهره هي أساس النجاح في المنظمات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة.

ومن بين الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالموارد البشرية وإعطائها أولوية متقدمة في برنامج العمل بالمنشآت الرياضية هي: أن العملية الإدارية بأي منشأة رياضية تعتمد أساساً على ما لديها من موارد بشرية في تقديمها لخدماتها وتحقيق أهدافها، لذا فإن دراسة الموارد البشرية بأي منشأة رياضية يحتل مكانة هامة في سلسلة الدراسات التي يجب أن يتسلح بها قائد العمل بهذه المنشآت الرياضية (بورزامة رابح، 2010/2011، ص 1)، ويعتبر المورد البشري القاطرة الأساسية التي تدفع المنشآت الرياضية نحو التقدم، وبهذا أصبح من الضروري اليوم الاهتمام بالتسيير الجيد للموارد البشرية، وهذه الأخيرة التي شأنها أن تضمن لهذه المنشآت الرياضية البقاء والاستمرار والتطور، فنجاح أي منشأة رياضية يتوقف إلى حد كبير على مستوى وكفاءة وتأهيل من يقوم على إدارتها سواء من المسيرين أو الإداريين، وتحقيق استفادة قصوى من الموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة لن يكون إلا بوجود إدارة قادرة ومسئولة لذا حرص المدراء على إعطاء هذه الوظيفة القدر الكافي من الاهتمام.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية فإن الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم والاستثمار في هاته الموارد، حيث تعرفها جمعية إدارة الأفراد الأمريكية على أنها فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتميئتها والحفاظ عليها بطرق تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاقتصادية (عبد المنعم جنيد، 1983، ص 17)، حيث قامت إدارة المنشآت الرياضية في سبيل تحقيق أهدافها الرياضية والاقتصادية والاجتماعية بممارسة مجموعة من الوظائف الرئيسية، حيث تعمل إدارات هذه الوظائف كأنظمة فرعية متكاملة لتحقيق أهدافها لنظام أشمل هو المنشأة الرياضية.

حيث أن المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية يُبنى على أساس التكامل بين الخطط العامة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة وبين أنشطة الموارد البشرية، ومدى خلق تكامل جيد بين هاذين البعدين هو الذي يحقق الميزة التنافسية الكبرى للمؤسسة، ولن يتأتى هذا إلا بوجود وتوافر العنصر البشري القادر على تحقيق ذلك، وإن المتطلب الرئيسي لنجاح أية إستراتيجية، إنما يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها الاستراتيجية، حيث تؤثر استراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف ومتطلباتها المهارية ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسب لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها، وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية.

والمفهوم الحديث لوظيفة إدارة الموارد البشرية أعطى الأبعاد الحقيقية لوظائفها ولعل من أبرزها التحليل الوظيفي، والذي يعتبر حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية، كما أن المنظمة تسعى لتحقيق أداء متميز ولذلك فإن عليها فهم وربط المتطلبات الوظيفية مع الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف، وبأنه الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توفرها فيمن يشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف الوظيفة، بحيث يساعد على إدراك احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية من حيث أنواعها ومهاراتها، والمدى الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع هذه الاحتياجات، وهذا من أجل إيجاد أمثل البدائل للتعامل مع العجز من هذه الموارد بالكيفية المناسبة.

وبما أن التحليل الوظيفي يعتبر حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية نجد سياسة التوظيف، الذي يعتبر من المهام الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تؤثر على العمال وعلى فاعلية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة ووضعها في المنصب المناسب لها، فعملية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة الراغبة في العمل.

وباعتبار المنشآت الرياضية كإحدى المنشآت التي تحتل مكانة هامة في المجتمع نظرا للدور الفعال التي تقوم به في تنشيط الشباب واستثمار أوقاتهم، هي الأخرى ككيان مؤسساتي تتمتع بإدارة تهتم بمختلف الشؤون والأمر التنظيمية التي تضمن لها السير الحسن نحو تحقيق الأهداف التي وجدت من أجله هذه المنشآت، ولكي تتحقق هذه العملية وجب الاهتمام الجدي بكامل الموارد سواء المادية أو البشرية التي تمتلكها، هذا الاهتمام الذي يتأتى إلا عن طريق تخطيط محكم يتم على مستوى الإدارة العليا وفق سياسات منهجية وسليمة تضمن الاستخدام الرشيد لهاته الموارد.

وللتعرف على انعكاس التحليل الوظيفي على سياسة التوظيف بالمنشآت الرياضية، قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة، والتي تكونت من جانبين أساسيين وهما الجانب النظري والجانب التطبيقي، بدءا بمدخل عام الذي خصص لتقديم الإطار العام للدراسة حيث تم طرح إشكالية البحث وعلى أثرها صيغت فرضياته كحلول مؤقتة، ثم تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وكذا أهداف البحث، وقمنا كذلك بتحديد مصطلحات البحث.

أما الجانب النظري فقد أشتمل على فصلين مقسمة كالآتي:

الفصل الأول: يمثل الخلفية النظرية للدراسة حيث خصص هذا الفصل للتطرق إلى ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول: التحليل الوظيفي حيث سيتناول المحور في مقدمته ماهية التحليل الوظيفي من خلال سرد مختلف التعاريف التي تبلور معنى هذا المفهوم، وكذا أهميته وأهداف وجوده في المنظمات، إضافة التطرق إلى خطواته المنهجية بالإضافة إلى بمحتوى التحليل الوظيفي ونختم المحور بطرق جمع المعلومات حول الوظيفة.

المحور الثاني: سياسة التوظيف، حيث سيتناول المحور في مقدمته ماهية سياسة التوظيف من خلال سرد مختلف التعاريف التي تبلور معنى هذا المفهوم، وكذا أهميتها وأهداف وجودها في المنظمات وأهم وظائفها، ونختم المحور بالعلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المنشآت الرياضية، ونختم المحور ببعض السياسات المساعدة في عملية التوظيف وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين.

المحور الثالث: المنشآت الرياضية سنتطرق في هذا المحور إلى دراسة الهياكل والمنشآت الرياضية بين العصر القديم والحديث، وتحديد مفهوم المنشأة الرياضية، إضافة إلى التطرق لدارة المنشآت الرياضية وأهم خصائص المنشآت الرياضية، ونختم المحور بأسس تخطيط المنشآت الرياضية.

الفصل الثاني: تناولنا في هذا الفصل الدراسات المرتبطة بالبحث (السابقة والمتشابهة) حيث كانت جميعها مشابهة وليست سابقة وتطرقنا إلى مجموعة من الدراسات بين المحلية والعربية، ثم التعليق عليها، ثم تحديد أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث.

أما الجانب التطبيقي فقد أشتمل على فصلين مقسمين كالآتي:

الفصل الثالث: تحدثنا في الفصل عن منهجية البحث وإجراءاته الميدانية وذلك بدءا بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا، وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: قمنا في هذا الفصل بتجميع البيانات والمعلومات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي فرضيات بحثنا، التي من خلال تحليلها ومناقشتها وصلا إلى النتائج التي ستقودنا لإثبات أو نفي فرضيات دراستنا.

مدخل عام: التعريف بالبحث

الإشكالية.

الفرضيات.

أسباب اختيار الموضوع.

أهمية البحث.

أهداف البحث.

تحديد المصطلحات والمفاهيم.

إشكالية:

إن المنظور الاستراتيجي في الإدارة الحديثة يفرض على المديرين ضرورة البحث الواعي والمستمر عن مجالات تحسين فعالية أداء منظماتهم وكفاءتها وزيادة إنتاجيتها وجودة مخرجاتها (الجرادة، محمد سليمان، 2012، ص 44)، ونظرا إلى تضخم حجم المنظمات والمنشآت الرياضية المعاصرة وتعقدتها، وأيضا تزايد الصعوبات المالية التي تواجهها، وتنوع أنشطتها وتشابك عملياتها وتعقد مشكلاتها وتعدد أهدافها، وزيادة عدد الكوادر البشرية العاملة فيها نتيجة الإقبال الواضح على الرياضة من قبل أفراد المجتمع، فقد أصبحت هذه المنظمات والمنشآت الرياضية بحاجة ماسة إلى إدارة تهتم بالموارد البشرية، فتصبح إدارة متخصصة تقوم على منهج علمي وموضوعي.

حيث تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة حجر الزاوية في العملية الإدارية، ذلك بأن مدى فعالية هذه المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع بها أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، وإن أداء الموظف الجيد هو الطريق إلى نجاح المنظمات، ويبرز ذلك من خلال اهتمام المنظمات بجميع النواحي الخاصة بالموظفين من حيث: برامج التدريب، وطرق التحفيز، وبناء فرق العمل، والمشاركة، والتعاون، وتقييم الأداء.

وإن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة لأي مجموعة من الأفراد القادرين والراغبين على العمل ويتميزون بوجود درجة عاليم من التفاهم والرضا فيما بينهم، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تعد نشاطا إداريا ويتعلق بتحديد وتشخيص احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتهيئتها بالأعداد والكفاءات المحددة، وإجراء تنسيق للاستفادة من تلك الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (الهيبي خالد، 2008)

ومن هنا حرصت المنظمات المعاصرة على تطوير السياسات والقوانين والقواعد المناسبة لإدارة الموارد البشرية فيها، وتستهدف هذه الأنظمة والقوانين والقواعد بصورة أساسية استقطاب الكفاءات للعمل في المنظمات، وتهيئة المناخ المناسب لها، والعمل على تنميتها، وحثها على الاستمرار بأداء الدور المطلوب منها على الوجه الأمثل، بما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية لهذه الكفاءات، وفي نهاية المطاف تحقيق الغايات الأساسية للمنظمات وتقديم خدمات ومنتجات على مستوى عالي من الإنتاجية.

وتعتبر سياسة التوظيف من بين أهم السياسات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي بموجبها يفرض على المؤسسة تحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية القادرة والراغبة في العمل، واستقطاب هذه القوى وترغيبها في التعيين، وبالتالي تستفيد المؤسسة من ميزات ومهاراتها وبالمقابل تستفيد هذه القوى العاملة، من حيث أنها تشبع حاجاتها المادية، فسياسة التوظيف العامة لا تؤثر على أهداف المؤسسة فقط بل تمتد لتؤثر على عائلة العمال ومجتمعه الذي يعتبر جزءا منه.

حيث تقوم سياسة التوظيف على تنمية وتطوير مصادر الإدماج الحالية والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة في التقدم للترشح للعمل والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، لذلك فإن التمسك بسياسة التوظيف مبدأ عام يتعين الأخذ به كمرشد رئيسي في مجال إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقوى العاملة من ناحية ومن ناحية أخرى سياسة التوظيف إطار عاماً للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (معين أمين السيد، 2010، ص 116)، وهي من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، ولكي تكون فعالة ومؤثرة فيها يجب ان يكون التعاون الفعال والمشاركة الإيجابية في إعداد وتنفيذ مختلف العمليات التي تمر بها، وباعتبارها سياسة تهتم بكل موظف من أي مستوى كان (أحمد طاهر، 1995، ص 105).

وتعتبر سياسة التوظيف كأى سياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية حيث تعمل تحقق التكامل فيما بينها مع باقي سياساتها والتكامل مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث نتائج ومخرجات كل سياسة تمد السياسة الأخرى بمعلومات وبيانات تساهم في نجاحها، ولا تختلف سياسة التوظيف عن باقي سياسات إدارة الموارد البشرية حيث تتكامل مع سياسة التحليل الوظيفي، والتي تتضمن جانبين، الأول يركز على تحديد محتوى الوظيفة من خلال عملية التحليل، والثاني يركز على تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال (يوسف حجيم الطائي، 2006، ص 129)، وهذا ما يعتبر ركن من الأركان الأساسية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، لأنه يحد من المفاجآت التي قد تحدث للمؤسسة سواء بنقص في الموظفين أو توفر فائض غير مطلوب فيها، وتقوم سياسة التحليل الوظيفي على الكشف والتعريف بالمكونات والمهام المختلفة للوظيفة، وتتضمن إعداد قائمة بالأعمال والسلوكيات المطلوبة في أداء الوظيفة فحسب بل تخصيص المهارات والمعارف والقابلية المطلوبة أيضاً، وانطلاقاً مما سبق ولحل هذه المشكلة يرى الباحث أهمية الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للتحليل الوظيفي انعكاس على سياسة التوظيف في المنشآت الرياضية ؟

ويتدرج تحت التساؤل السابق، التساؤلات الجزئية التالية:

- هل لإداريي مديرية الشباب والرياضة المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي ؟
- هل تمارس إدارة مديرية الشباب والرياضة التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها ؟
- هل تعتمد إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف ؟

2. الفرضيات:

يجب على الباحث في ضوء المنهج العلمي أن يقوم بوضع الفرضية أو الفرضيات التي يعتقد بانها تؤدي الى تفسير مشكلة دراسته، حيث يعرفها دالين على "انها تفسير مؤقت او محتمل يوضح العوامل والأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث ان يفهمها" او هي "إجابة محتملة لأحد أسئلة الدراسة يتم وضعها موضع الاختبار" وهذا كما عرفها عودة وملكاوي (عبد الرحمان بن عبد الله الواصل: 1999، ص 28-29)، فالفرضيات هي الطموح الذي يسعى الباحث لتأكد منه وتحقيقه، وللغرض أهمية تكمن في تفسير العلاقات بين المتغيرات المكونة للمشكلة وترشد الباحث في جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع كما تساعد على تحديد الاساليب والإجراءات وطرق البحث المناسبة لاختيار الحل المقترح للمشكلة كما تساعد على تنظيم وتقديم النتائج بطريقة ذات معنى، ونبعت فرضياتنا

هذه من الدراسة الاستطلاعية التي تم اجراءها بمديرية الشباب والرياضة قيد الدراسة، اضافة الى الدراسة النظرية لمختلف الدراسات والابحاث التي دارت حول التحليل الوظيفي وسياسة التوظيف، ومنه استخلصنا الفرضيات التالية والتي سوف نحاول التحقق منها من خلال الدراسة الميدانية للبحث وهي كالتالي:

الفرضية العامة:

- **للتحليل الوظيفي انعكاس سلبي على سياسة التوظيف في المنشآت الرياضية.**

الفرضيات الجزئية:

- لا يملك إداريي مديرية الشباب والرياضة المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي ؟
- لا تمارس إدارة مديرية الشباب والرياضة التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها ؟
- لا تعتمد إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف ؟

أسباب اختيار الموضوع:

- **أسباب ذاتية:**

إن من دوافع المضي في أي بحث أو دراسة هي إشباع الغريزة الانسانية التي تبحث دائما عن حقائق الأمور، ولعل من أحد أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الإحساس بالمشكلة أو الموضوع وارتباطه المباشر بالتخصص وورغبنا منا في وضع الاسقاطات المتعلقة بالإدارة على المؤسسات الرياضية، وباعتبار الموارد البشرية سر نجاح المؤسسات في القطاعات الأخرى ارتأينا إلى تسليط ضوء الدراسة على أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص التحليل الوظيفي وانعكاسه على سياسة التوظيف في المؤسسات الرياضية.

- الإحساس بالقدرة على تناول هذا الموضوع والكشف عن خباياه.

- **أسباب موضوعية:**

تكمن أسباب اختيار موضوع البحث في:

- إبراز أهمية التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف على مستوى المنشآت الرياضية.
- قلة الدراسات النظرية التي تناولت بعمق إشكالية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي من بينها التحليل الوظيفي في المنشآت الرياضية، وذلك لاختيار الموارد البشرية المناسبة.
- لفت انتباه مدرء المنشآت الرياضية لأهمية إدارة الموارد البشرية والأساليب الإدارية الحديثة، ولما ينعكس على أداء إدارة الموارد البشرية بالإيجاب بصفة خاصة والمنشآت الرياضية بصفة عامة.

3. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، حيث أنها تسعى الى تسليط الضوء على موضوع يعد في النظر الكثير من المهتمين بالدراسات في مجال الإدارة الرياضية، الذي لم ينل القدر الكافي من الاهتمام بها كما تبرز أهمية الدراسة الحالية في التحقق من التحليل الوظيفي وانعكاسه على سياسة التوظيف في المؤسسات الرياضية وتكتسي دراستنا هذه أهميتها من:

1.4. أهمية نظرية:

انطلاقاً من الأدوار التعليمية والرياضية الهامة التي تقوم بها الإدارة الرياضية من خلال المؤسسات الرياضية وخاصة من جانب تسيير الموارد البشرية داخلها، يتجلى الجانب العلمي (الأكاديمي) لهذا البحث في تزويد العاملين في مجال الإدارة الرياضية بهذا المرجع العلمي الذي يتطرق في مضمونه إلى توضيح أهمية التحليل الوظيفي وانعكاسها على سياسة التوظيف في المؤسسات الرياضية.

2.4. أهمية تطبيقية:

- تركز الدراسة الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- إبراز دور وأهمية إدارة الموارد البشرية وممارساتها في المنشآت الرياضية فيما يخص تسيير العنصر البشري.
- إبراز أهمية التحليل الوظيفي في توفير المعلومات لتحديد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم واختيارهم وتعيينهم (سياسة التوظيف).
- تشجيع الطلبة على التطرق لمثل هذه المواضيع في بلادنا للدراسة والبحث فيها من جوانب وزوايا أخرى.

4. أهداف البحث:

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

الهدف الرئيسي: من هذا البحث هو معرفة إذا ما كان التحليل الوظيفي انعكاس على سياسة التوظيف بالمنشآت الرياضية، ويندرج تحت الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

- معرفة إذا ما كان لإداريي مديرية الشباب والرياضة المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي ؟
- معرفة إذا ما كانت إدارة مديرية الشباب والرياضة تمارس التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها ؟
- معرفة إذا ما كانت إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة تعتمد على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف ؟

5. تحديد المصطلحات والمفاهيم:

في مختلف البحوث التي يتناولها الباحث، يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة، وتداخل المصطلحات وهذا راجع إلى النزعة الأدبية، ولعل أخطر الصعوبات التي يعاني منها الباحثون في ميدان العلوم الإنسانية عموميات لغتها، ومن ثم أول ما يواجه الباحثين تداخل مصطلحات اللغة المستعملة، فالتصور النظري الجيد يقوم ويتحدد على أساس واضح للمفاهيم والمصطلحات التي يستخدمها (سعد الله الطاهر، 1991، ص29)، ولقد ورد في البحث عدة مفاهيم ومصطلحات تفرض على الباحث أن يزيل عنها اللبس والغموض، وحتى يرتقي إلى مستوى البحوث العلمية الأكاديمية يجب تحديد مصطلحات البحث نظرياً وإجراءياً من أجل تحقيق القدر الكافي من الوضوح، وهذا على النحو التالي:

• التحليل الوظيفي:

التعريف الاصطلاحي:

عرفها ديسلر بأنها الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توفرها فيمن يشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد ووصف الوظيفة، وكذلك توصيف الوظيفة. (Dessler, 2013, p131)

إجراءات:

هو القيام بتعريف المكونات والمهام المختلفة للوظيفة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة، وتحديد مكان الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة، بالإضافة إلى تحديد المؤهلات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

• سياسة التوظيف:

التعريف الاصطلاحي:

هي من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثرها تعقيدا وصعوبة، وهي عملية مكلفة ومستمرة تقوم على تنمية وتطوير مصادر الإدماج الحالية والبحث عن مصادر جديدة، وكذا تحفيز وترغيب من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة في التقدم للترشح للعمل والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، لذلك فإن التمسك بسياسة التوظيف مبدأ عام يتعين الأخذ به كمرشد رئيسي في مجال إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقوى العاملة ومن ناحية أخرى سياسة التوظيف إطار عاما للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

(Dinitri Weiss, 1982 , p279)

إجراءات:

هي عملية علمية تقوم بالبحث والمفاضلة بين الطلب من الموارد البشرية واختيار الأكثر توافقا مع متطلبات وخصائص الوظيفة الشاغرة.

• المنشآت الرياضية:

التعريف الاصطلاحي:

هي عبارة عن مؤسسات رياضية تربية تهدف إلى إعداد الشباب والإهتمام بالنشء ورعايته في ضوء السياسة العامة للدولة، وهي تعد أساسا على ما لديها من موارد بشرية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها. (سمير، 1999، ص 03)

إجراءات:

هي مؤسسة حكومية ذات طابع رياضي خدماتي، وهي تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية، وتهدف إلى التطوير الرياضي على مختلف المستويات.

الجانب النظري:

الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدارسة

تمهيد.

المحور الأول: التحليل الوظيفي.

المحور الثاني: سياسة التوظيف.

المحور الثالث: المنشآت الرياضية.

خلاصة.

تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل للتطرق إلى ثلاث محاور أساسية، حيث تضمن المحور الأول التحليل الوظيفي، باعتباره من الوظائف الجوهرية للإدارة الموارد البشرية، حيث تبرز عملية التحليل الوظيفي كأحدى العمليات الإدارية الهامة في المنشآت والهيئات الرياضية، والتي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل سياسة التوظيف، ومن هذا المنطلق حيث سيتناول المحور في مقدمته ماهية التحليل الوظيفي من خلال سرد مختلف التعاريف التي تبلور معنى هذا المفهوم، وكذا أهميته وأهداف وجوده في المنظمات، إضافة التطرق إلى خطواته المنهجية بالإضافة إلى بمحتوى التحليل الوظيفي ونختم المحور بطرق جمع المعلومات حول الوظيفة، أما المحور الثاني فتضمن سياسة التوظيف، حيث سيتناول المحور في مقدمته ماهية سياسة التوظيف من خلال سرد مختلف التعاريف التي تبلور معنى هذا المفهوم، وكذا أهميتها وأهداف وجودها في المنظمات وأهم وظائفها، ونختم المحور بالعلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المنشآت الرياضية، ونختم المحور ببعض السياسات المساعدة في عملية التوظيف وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين، وفيما يخص المحور الثالث فقد خصص للمنشآت الرياضية التي تمثل الهياكل والبنىات والمساحات التي يتم إنشاؤها بغرض الممارسة الرياضية، ولقد كانت سببا في تطور الألعاب حتى أصبحت ما هي عليه اليوم، فأصبحت شريكا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه ومقياسا هاما لمستوى حجم الثقافة الرياضية والبدنية لدى البلدان والدول، ولذلك سنتطرق في هذا المحور إلى دراسة الهياكل والمنشآت الرياضية بين العصر القديم والحديث، ولذلك نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الهياكل والمنشآت الرياضية بين العصر القديم والحديث، وتحديد مفهوم المنشأة الرياضية، إضافة إلى التطرق لدارة المنشآت الرياضية وأهم خصائص المنشآت الرياضية، ونختم المحور بأسس تخطيط المنشآت الرياضية.

1-1- المحور الأول: التحليل الوظيفي:

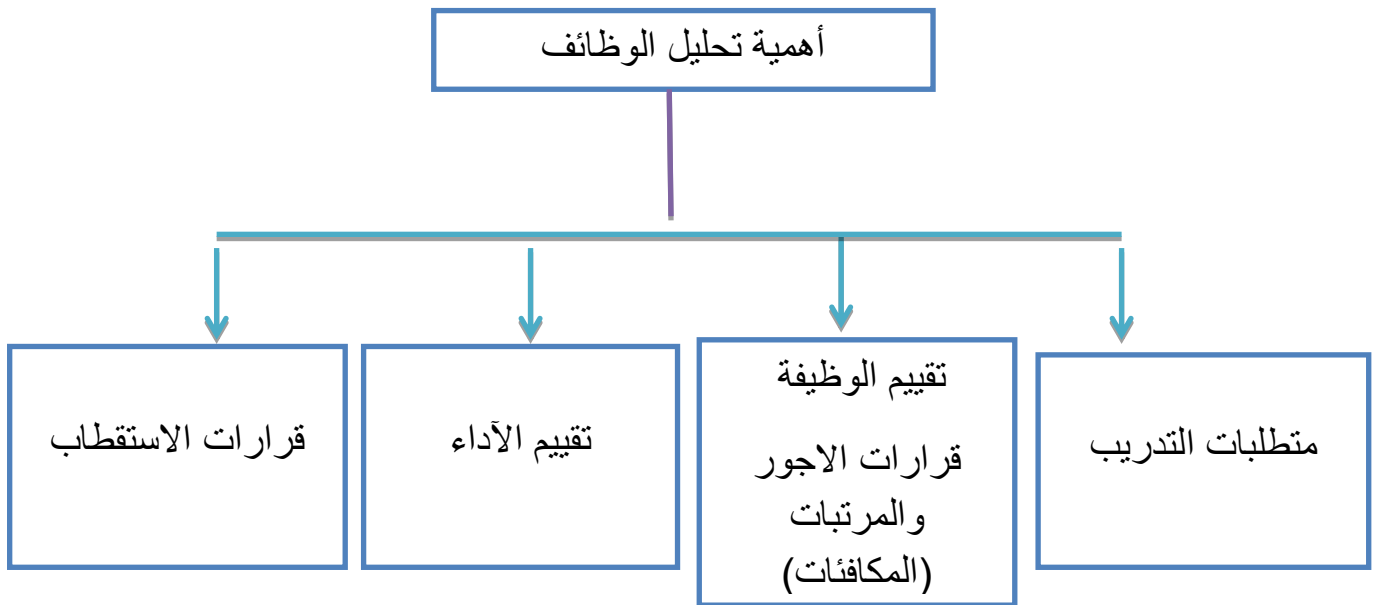
تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية (زايد، 2003، ص 186)، كما أن المنظمة تسعى لتحقيق أداء متميز ولذلك فإن عليها فهم وربط المتطلبات الوظيفية مع الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف وهنا يأتي مفهوم تحليل الوظائف (Noe, et al, 2011 p. 98).

1-1-1- مفهوم تحليل الوظائف

يعرف كشواي (2006، ص 46) تحليل الوظائف بأنه تلك العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى (مضمون) الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم لذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية. كما عرفها ديسلر بأنها الاجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توفرها فيمن يشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في اعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف الوظيفة (Dessler, 2013 p. 131)، فيما عرفتها بسهولة بأنها العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها او محدداتها (عباس، 2006 ص 87).

1-1-2- أهمية تحليل الوظائف:

كما هو موضح في الشكل نجد ان المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف يمكن استخدامها كأساس للقيام بالعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية:



المصدر: (ديسلر، 2003)

الشكل رقم (01) يمثل استخدامات تحليل معلومات الوظائف

1. يوفر تحليل الوظائف معلومات وهذه المعلومات تستخدم كأساس في تقرير نوعية الافراد الواجب استقطابهم وتعيينهم (Dessler, 2013 p. 132) .
2. تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والامن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة (عباس، 2006 ص 88) .
3. تخطيط الموارد البشرية :حيث تستند عملية تخطيط الموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف اكانت خصائص جديدة بالكامل ام تغيير بعضها حتى تتناسب مع المتطلبات الحديثة.
4. المكافآت :تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف كأساس في تحديد مقدار ونوعية المكافآت،فهي تعتمد على بعض العوامل مثل المهارة ودرجة التعليم ومستوى الأمان وحجم المسؤولية وبالتالي فإن هذه المعلومات تستخدم في تحدي القيمة النسبية لكل وظيف.
5. تقييم الأداء :تستخدم المعلومات أيضا في تصميم وتطوير البرامج التدريبية، نظرا لان هذا التحليل وما ينتج عنه من وصف للوظائف يظهر مجموعة المهارات ومن ثم مستوى التدريب.
6. ضمان توزيع كل الواجبات على الأفراد.
7. تساعد عملية التحليل الوظيفي في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة والمبدعين.
8. حقوق العاملين :حيث ان البيانات التي يوفرها تحليل الوظائف تقلل من المهام التي على الموظف القيام بها وهو من شأنه تقليل المشاكل المتعلقة بالتظلمات أو إنهاء العمل (كشواي، 2006، ص44).

1-1-3- خطوات تحليل الوظائف:

يتضمن تحليل الوظائف القيام بست خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

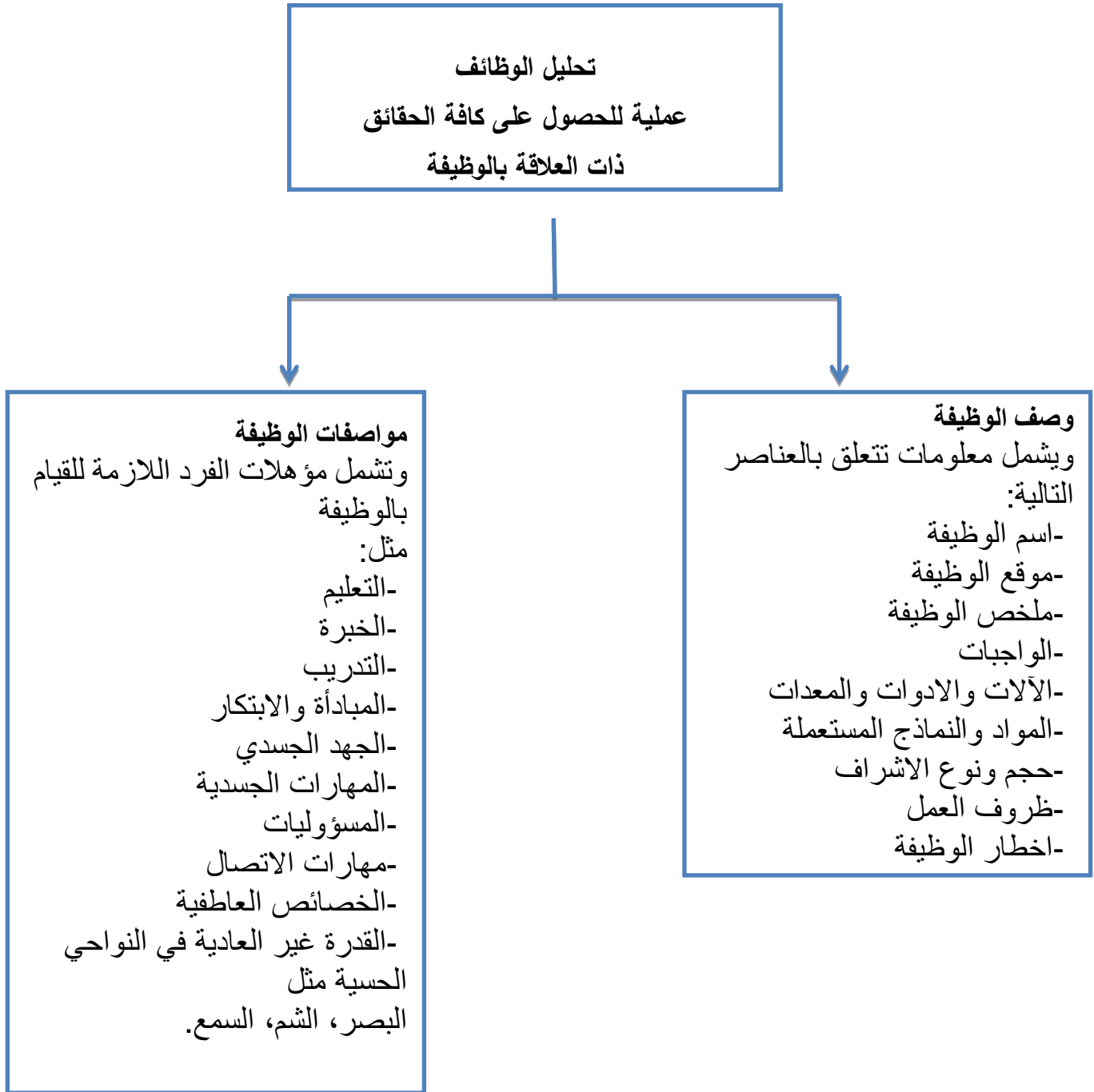
1. جمع المعلومات والبيانات :بعد ان يتم تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة يتم جمعها والحصول عليها باستخدام أحد أساليب جمع البيانات وذلك في ضوء طبيعة الوظائف المراد تحليلها(الشوايش، 2007) .
2. تحديد الهدف: يجب تحديد الهدف من اجراء عملية تحليل الوظائف بمعنى هل ترغب المنظمة في تحليل الوظائف لأنها اخذت تنمو وتتوسع بسرعة ام لان هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص الوظائف(السالم، وآخرون، 2000، ص 45).
3. وفيما يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن الخرائط التنظيمية، خرائط العمليات ووصف الوظيفة، حيث تظهر الخريطة التنظيمية تقييم مختلف الاعمال داخل المنظمة بالإضافة الى انه يجب ان تحدد الخريطة مسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين الوظائف توضح الأطراف المختلفة المتوقع ان يتعامل معها شاغل الوظيفة، بالإضافة الى خريطة العمليات فهي تقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل (ديسلر، 2003، ص 110) .

4. اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها .

5.مراجعة كشوفات تحليل الوظائف :حيث يقوم محلل الوظيفة بمراجعة مسودة كشوف التحليل مع كل من شاغر الوظيفة، الرئيس المباشر واي مستوى اداري ان لزم الأمر (الشاويش، 2007، ص 72)، وتستهدف هذه الخطوة أيضا زيادة قبول الموظف لبيانات تحليل الوظيفة من خلال منحه فرصة تعديل ما قدمته من بيانات عن وصف للوظيفة (ديسلر، 2003، ص 110)، ويستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية سلوكيات الموظف، ظروف العمل، والسماوات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة، ويمكن الاستعانة بتحليل هذه الوظائف من خلال محللين من داخل المنظمة او من وظيفة استشارية او الجمع بين الطرفين.

6.ان المعلومات المستنبطة من تحليل الوظيفة تجمع لإعداد الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي (الطائي، وآخرون، 2006):

- كتابة الوصف الوظيفي :بمجرد ان يتم تحليل احدى الوظائف فإنه عادة ما يتم كتابة وصف لهذه الوظيفة (كشواي، 2006)، ويعرف وصف الوظيفة بانها قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد أنواع تحليل الوظيفة، وعادة ما يحتوي الوصف الوظيفي على التعريف بالوظيفة، ملخص الوظيفة، واجبات ومسؤوليات الوظيفة، سلطات شاغر الوظيفة، معايير الأداء، ظروف العمل، مواصفات شاغر الوظيفة.
 - التوصيف الوظيفي :يلي وضع الوصف الوظيفي قيام المحلل بتحديد المواصفات الوظيفية والتي هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة مثل المعرفة (المؤهل العلمي) والمهارات والقدرات والقابليات (الطائي، وآخرون، 2006)، ويعرف التوصيف الوظيفي بانه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل التعليم، لمهارات، نمط الشخصية (ديسلر، 2003) .
- بعد انجاز عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على ارض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق اوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها او التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا (عباس، 2006) .



المصدر: (الشاويش، 2007)

الشكل رقم (02) يمثل محتويات التحليل الوظيفي

1-1-4- طرق جمع المعلومات حول الوظيفة:

توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن الواجبات، المسؤوليات، والأنشطة الخاصة بالوظيفية، هذا ويتطلب تحليل الوظائف قيام اخصائي الموارد البشرية سواء كان مدير الموارد البشرية او محلل للوظيفة او مستشار من الخارج بملاحظة ببذل جهد مشترك مع كل من العامل والمشرف عليه لملاحظة وتحليل الوظيفة بهدف وضع الوصف والتوصيف المناسب لها، ومن اهم الطرق الشائعة الاستخدام في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف ما يلي:

المقابلة الشخصية: وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع بيانات تحليل الوظائف وهي : المقابلة الفردية مع كل موظف، المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة، والمقابلة مع مشرف او أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل.

قوائم الاستقصاء: تعتبر قوائم الاستقصاء وسيلة أخرى من الوسائل الجيدة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة، وهناك قوائم تتسم بالشمولية وأخرى تكون مفتوحة وسواء كانت نمطية ام مفتوحة تعتبر قوائم الاستقصاء من أسرع وأكثر الوسائل للحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين وبأقل تكلفة.

الملاحظة: تعد الملاحظة المباشرة من الوسائل المفيدة خاصة عندما تتكون الوظائف من عدد من الأنشطة المادية التي يسهل ملاحظتها، من ناحية أخرى تعد الملاحظة المباشرة غير ملائمة لجمع المعلومات عندما تتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية.

سجل الوقائع اليومية للمشارك: وهو سجل يستهدف حصر مجموعة الأنشطة اليومية التي يؤديها الفرد والزمن الذي يستغرقه كل نشاط.

بالرغم من ان معظم المنظمات هذه الأساليب التي تم ذكرها أعلاه الا انه في اغلب الأحيان تكون هناك حاجة الى استخدام أساليب كمية خاصة في حالة المقارنة بين الوظائف لأغراض منح الأجور، وتتمثل اهم نكل الأساليب في قائمة استقصاء تحليل المركز الوظيفي، مدخل تقسيم العمل، التحليل الدالي للوظائف (كشواي، 2006).

ومن الدراسات السابقة التي تناولت التحليل الوظيفي دراسة (Guy، 2007) حيث تناولت وظائف ومهام ، الأساتذة الجامعيين في التعليم العالي التكنولوجي وهي دراسة حاولت تقديم وضعية أساتذة التعليم الجامعي من حيث تصنيفاتهم في فرنسا :الأساتذة الباحثون والمتقاعدون، والأساتذة من الدرجة الثانية، والأساتذة المشاركون، وتحدثت عن خصوصياتهم وكيفية إدارة مهامهم بناء على التشريعات القانوني التي توضح آليات ممارسة الوظائف.

ومن الدراسات أيضا دراسة (زيد، 2010) والتي تناولت وظيفة وتحليل العمل من خلال تسع فقرات والتي أظهرت حسب رأي افراد العينة ان التحليل الوظيفي يسهم في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، كما أظهرت ان إدارة الموارد البشرية تقوم بتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف من خلال أساليب متنوعة لتساعد على تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بصورة واضح، وتقوم بتحديد الاحتياجات من العنصر البشري الذي يتناسب ومواصفات الوظيفة، واعتبار الوصف الوظيفي هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الم وارد البشرية في ممارستها لمختلف وظائفها.

وتناولت دراسة (قوي، 2007) التوصيف الوظيفي للأستاذ الجامعي من خلال خمس فقرات وتوصلت الى ان عملية توصيف وظيفة الأستاذ الجامعي لازالت تعاني من قلة وضوح وغياب معايير دقيقة لقياس إنتاجية الأستاذ الجامعي وبالتالي يمكن القول بعدم وضوح وفعالية نظام توصيف مهامهم الاكاديمية. كما أظهرت دراسة (فرحات، 2001) بأن تحليل الوظائف الذي تعده المكتبة المركزية لجامعة عين شمس عبارة عن عرض للوظائف الموجودة في المكتبة ومسمياتها ولا يعتبر تحليل للوظائف بالمعنى المتعارف عليه للموارد البشرية، وكانت التوصية بإعادة تحليل الوظائف في المكتبات الجامعية وضرورة ارتباطها بوحدة معينة في حين عالجت دراسة (Weltzer.1995) بعنوان " الوظيفة الاكاديمية لرئيس القسم "توصيف وظيفة الأستاذ الجامعي متمثلاً برئيس القسم الأكاديمي، واوصت بإعطاء سلطة أكثر لرئيس القسم بما فيه السلطة الإدارية، وركزت على أهمية اعداد رؤساء الأقسام والحاقهم بدورات تدريبية متخصصة.

كما هدفت دراسة (محمد، 1997) الى التعرف على مسؤولية والمهام الإدارية وواجبات، اهمية المهارات الإدارية واحتياجات التطوير المهني والإداري، والخصائص والصفات الادارية لرئيس القسم الأكاديمي.

دراسة (صيام، 2007) والتي تناولت فعالية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشركة الفلسطينية في قطاع غزة وجاءت بمجموعة من النتائج كان من أهمها ان ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي كان ضعيفا. كما ان دراسة (الزعتري، 2014) تناولت التحليل الوظيفي والاختيار والتعيين في بلديات محافظة الخليل والتي كان اهم نتائجها وجود وصف وظيفي مكتوب او شفوي ولكنه يفتقر الى الأسس العلمية المتبعة في كتابة الوصف الوظيفي بالإضافة الى ان الوصف الوظيفي الحالي لايلبي احتياجات البلديات ولا يعتبر أساسا في عملية الاختيار والتعيين.

1-2- المحور الثاني: سياسة التوظيف:

تعتبر سياسة التوظيف من أهم السياسات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي بموجبها يفرض على المؤسسة تحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية القادرة الراغبة في العمل، وإستقطاب هذه القوى وترغيبها في التعيين، وبالتالي تستفيد المؤسسة من ميزاتها ومهاراتها وبالمقابل تستفيد هذه القوى العاملة، من حيث أنها تشبع حاجاتها المادية، فسياسة التوظيف العامة لا تؤثر على أهداف المؤسسة فقط بل تمتد لتؤثر على عائلة العمال ومجتمعه الذي يعتبر جزءا منه.

1-2-1- مفهوم سياسة التوظيف:

يعرف **Dinitri weiss** سياسة التوظيف بأنها عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن

اختيار الأفراد. (Dinitri Wziss, 1982, P. 279)

فتعتبر سياسة التوظيف من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و أكثرها تعقيدا وصعوبة، وهي عملية مكلفة ومستمرة تقوم على تنمية وتطوير مصادر الإدماج الحالية والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة في التقدم للترشح للعمل والإستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، لذلك فإن التمسك بسياسة التوظيف مبدأ عام يتعين الأخذ به كمرشد رئيسي في مجال إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقوى العاملة من ناحية ومن ناحية أخرى سياسة التوظيف إطار عاما للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. (السيد، 2010، ص 116)

كما تعتبر سياسة التوظيف من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، ولكي تكون فعالة ومؤثرة فيها يجب أن يكون التعاون الفعال والمشاركة الإيجابية في إعداد وتنفيذ مختلف العمليات والإجراءات التي تمر بها، بإعتبارها سياسة تهتم بكل موظف من أي مستوى كان. (طاهر، 1995، ص 105)

1-2-2- أهداف سياسة التوظيف:

- باعتبار سياسة التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل أفراد

المؤسسة فإنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف منها (خضير والكوشة، 2007، ص 91) :

- التقدير الجيد لإحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملىء المناصب الشاغرة.
- تحقيق درجة من استقرار الموارد البشرية من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين.
- التعرف على أفضل المرشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
- جذب وإختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
- فرز وتوظيف المرشحين القادرين، مما يساهم في تقليل التكاليف الناجمة عن التوظيف النهائي للأفراد المتقدمين للعمل.
- تأكيد وضمان الغرض لتنمية القدرات الذاتية وكفاءات العاملين.
- تشجيع مبدأ الإشتراك في عملية إتخاذ القرار بالنسبة للعاملين.

- ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

1-2-3- أهمية سياسة التوظيف:

- تكمن أهمية سياسة التوظيف في ارتباطها أساسا بمستقبل المؤسسة حيث أنها تتمثل في (السيد، 2010، ص 118) :
- يسمح للمؤسسة الحصول على أف ا رد بمستوى نشاطها ومهامها يسيرونها بطريقة جيدة ويضمنون وجودها في المحيط الإقتصادي الذي لا يخلو من المنافسة.
- يسمح للموظف أو العامل بأداء مهامه على أفضل وجه خاصة عندما يكون هذا المنصب مستقرا وأن يأخذ بعين الإعتبار أنه مدعو إلى تغيير هذا المنصب عن طريق التحويل أو الترقية، ولهذا تصبح عملية التوظيف لا تقتصر على تشغيل أفراد في مناصب عمل طيلة حياتهم المهنية وإنما ترقيتهم وتحفيزهم من أجل الحصول على مردود أفضل وبالتالي رفع مستوى المؤسسة اقتصاديا واجتماعيا.
- يسمح للمؤسسة التطور التكنولوجي المحيط بها بتجديد طاقاتها البشرية ومسايرتها للتطورات الحاصلة في مختلف الميادين، فقد أصبح استعمال الآلات و التكنولوجيا الحديثة ضرورة لا بد منها وبالتالي فإن تشغيل موظفين يملكون الكفاءات اللازمة في إختصاص المؤسسة لا يمكن إلا أن يزيد في تطوير مردود المؤسسة واستقرارها.
- تطوير العلاقات الإنسانية بين الموظف ورئيسه، وذلك عن طريق إشراك كل أفراد المؤسسة وزيادة مردودها، بالعمل المشترك والتخطيط السليم على كل المستويات.
- تجنب الفئاض من اليد العاملة سواء من حيث النوع أو من حيث الكم.

1-2-4- سياسة الاستقطاب:

أولا: مفهوم سياسة الإستقطاب:

تشكل سياسة الإستقطاب محور أساسيا ومهما تعتمد عليه باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تحدد الأسواق المناسبة التي يتم البحث فيها عن العمالة المطلوبة (فرج الله، 200، ص 61)، ويمكن تعريف الاستقطاب بأنه :عملية إجتذاب و اغراء القوى العاملة المرتبقة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة أي التي يتوقع أن تتوفر فيها الخصائص الملائمة لطبيعة نشاط المنظمة من حيث المهارات ومستوى الخبرة والتعليم الرسمي.(نهال، 2005، ص 91)

ثانيا: سياسة الاستقطاب ونظرية الدافعية:

- يرتبط موضوع الاستقطاب بنظرية الدافعية، حيث يفترض أن سياسة الإستقطاب الرشيدة تجيب على سؤال مركبا يتعلق بدوافع الأفراد للعمل، وتساعد الإجابة الصحيحة عليه في تحقيق فعالية الإستقطاب، وهذا السؤال هو:
- ما الدافع لدى الفرد للعمل بمؤسسة ما؟ وتركه للعمل بشركة أخرى؟
 - هل من أجل الحصول على المال؟ وماذا يوفر المال للفرد؟
 - هل العمل من أجل حب العمل؟ أم بحكم العادة والضغوط الاجتماعية؟
 - هل العمل من أجل إشباع حاجات فردية؟

- هل العمل من أجل تحقيق المكانة: أم من أجل ما سبق كله؟

ولقد أعدت دراسات ميدانية عديدة للإجابة على هذه التساؤلات منها: دراسة فريدمان، هافيج هارست 1954، دراسة تيركل 1976، دراسة فريزر 1969، دراسة ديفيد واير 1976، حيث أوضحت نتائج هذه الدراسات أن الأفراد يظهرون درجة قبول ورضاء عن العمل الذي يعملونه غير أن جزءا منهم، إذا وجد الفرصة قد يغير وظيفته. وفي دراسة داينال التي أجراها في المملكة المتحدة في أوائل السبعينات، لاحظ أن أسباب الالتحاق بالعمل تحكمها بدرجة كبيرة عوامل إقتصادية أما أسباب الرغبة في ترك العمل فتحكمها عوامل أخرى ليست بالضرورة إقتصادية. (فرج الله، 2000، ص 54)

ثالثا: أهمية سياسة الإستقطاب:

تبرز أهمية دور سياسة الإستقطاب من خلال (بن عنتر، 2010، ص 45):

- توسيع نشاط المؤسسة المستقبلية بحيث يستدعي هذا التوسيع حاجة المؤسسة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته.
- إستبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة في سوق العمل مكانها مما قد يرفع من مستوى فعالية أداة المؤسسة مستقبلا.
- تؤدي سياسة الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها وتأهيله وتدريبه بسهولة وبتكلفة أقل بعد تعيينه في المؤسسة.
- كما برزت أهمية سياسة الاستقطاب من خلال أهدافها (مرسي، 2003، ص 232-233):
- جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد بغض النظر عن مؤهلاتهم.
- توفير معلومات كافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها وليس خداع الأفراد لقبول وظائف سوف يرفضونها في المستقبل.

1-2-5 - مفهوم سياسة الاختيار:

أولا: مفهوم سياسة الإختيار:

يعني الإختيار بانتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة من خلال تطبيق أساليب علمية، وتبدأ عملية الاختيار بعد انتهاء مرحلة الاستقطاب حيث تستقبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة طلبات التعيين المقدمة لها، ومن ثم فحص تلك الطلبات. كما تعرف سياسة اختيار الموارد البشرية بأنها العملية التي تتحقق بها المؤسسة من مدى صلاحية الأفراد (من يصلح، من لا يصلح) للدخول فيها اعتمادا على الثقة والصلاحية والقدرة على الأداء والعائد على المؤسسة من إختيار تلك الموارد، وذلك مع مراعاة النواحي القانونية المرتبطة بعملية الإختيار. وترتبط سياسة الإختيار بتقييم الأفراد المطلوبين والمرشحين للوظيفة والذين تم استقطابهم من مصادر متقدمة وانتقاء أجورهم والمتوقع لهم أن يؤديوا عملهم بنجاح تمهيدا لتعيينهم في الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة والإنتاجية. (عبد الوهاب، 2007، ص 44)

ثانيا: أهمية سياسة الإختيار:

تبرز أهمية سياسة الإختيار فيما يلي:

- إن الإختيار المتأني يسمح بخفض فاتورة الإعداد والتدريب والتطوير بحيث يؤمن الأفراد مباشرة بعد إستلامهم الوظائف مرونة الإنخراط والتأقلم مع شتى أنواع البرامج التنقيفية والتطويرية والإبداعية الهادفة إلى تعزيز سمعه وموقع المؤسسة داخل محيطاتها. (بلوط، 2002، ص 200)
- يسمح الاختيار السليم بتحقيق التكامل بين متطلبات الوظيفة من جهة وبين مواصفات شاغل الوظيفة من جهة أخرى، أي وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة. (علام، 2005، ص 95)
- إن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية، وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لابد أن يتأثر هو الأخير وبذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد. (بن عنتر، 2010، ص 146)
- وعلاوة على ذلك فإن إختيار الأفراد بعناية من خلال عمليات إختيار دقيقة يعطي إنطبعا لدى الأفراد بتميز المؤسسة التي يلتحقون بها مما يشعرهم بذواتهم وأنهم الأولى بالإنضمام إليها، وهذا ما يؤدي في المستقبل إلى معدلات أداء عالية. (فرج الله، 2000، ص 84)

1-2-6- سياسة التعيين:

أولا: مفهوم سياسة التعيين:

تعني سياسة التعيين تلك السياسة المرتبطة بإتخاذ قرار السلطة المعنية بإختيار مرشح ما للعمل في مؤسسة ما، ومن تم تحرير عقد العمل والذي يحدد العلاقة بين الطرفين طوال مدة العمل، وتعني سياسة التعبير بإنقاء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة معينة في ضوء شروط ومواصفات محددة وتقييم هؤلاء الأفراد، وتعيين أنسبهم وتمكينهم من أداء مهام وظائفهم بما يسعهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجية العنصر البشري (علام، 2005، ص 94)، وتؤدي سياسة التعيين السيئة إلى إرتفاع معدل دوران العمالة وأداء متدني للمؤسسة وانخفاض التحفيز وعدم القدرة على جذب أفراد أكفاء نظرا لتدهور سمعة المنظمة أو المؤسسة وإرتفاع معدلات السرقة والإختلاس (عبد الوهاب، 2007، ص 54-55)، كما أن هناك بعض الأخطاء التي ترتكبها المؤسسة أثناء مراحل التعيين اعتمادا على الإنطباع، ومن الأخطاء الأخرى تعيين شخص معين لمجرد شغل وظيفة خالية على الرغم من إمكانية اللجوء إلى قيام عامل آخر بذات الإدارة بمهام تلك الوظيفة ومن الأخطاء الأخرى أيضا، تناسي السيرة الذاتية قبل التعيين كجزء ضمن سياسات التوظيف (عبد الوهاب، 2007، ص 55)، فالمعيار الأساسي في التعيين يركز على الكفاءة والمؤهلات التحصيلية والشخصية بغض النظر عن إعتبرات أخرى. (عبد الله، 2008، ص 52)

ثانيا: أهمية سياسة التعيين:

تبرز أهمية سياسة التعيين إلى توفير نوع من التوافق والانسجام بين متطلبات العمل وشروطه من جهة، وبين مواصفات الفرد وخصائصه بما يمتلك من قدرات ومهارات ومؤهلات وما شابه ذلك من جهة أخرى، ومن ثم توجيه هذا الفرد بعد تسلمه العمل، وفقا للأنظمة والقواعد المعمول بها في المؤسسة والقوانين النافذة فيها. (رمضان وآخرون، 2009، ص 60)
1-2-7- سياسة التمكين:

أولا: مفهوم سياسة التمكين:

يقصد بسياسة تمكين العاملين، إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفعاليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والمسؤولية عن النتائج (عيادة وآخرون، 2006، ص 66)، وإدارة المؤسسات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي، والرقابة على النتائج، ولذا فإن العلاقة الجديدة بين الإدارة والعاملين علاقة عضوية، تقوم على تحويل السلطة والرقابة والمسؤولية إلى مستويات أدنى من العاملين وإستعداد ورغبة وقبول من جانب العاملين للمشاركة الإيجابية وتحمل هذه المسؤولية. (فرج الله، 2000، ص 163)

ثانيا: أهمية سياسة التمكين: تتبع أهمية سياسة التمكين مما يلي (عيادة وآخرون، 2006، ص 287-288):

- 1) التمكين هو الأداة الأساسية لخلق المؤسسة الحيوية أو المتعلمة القادرة على التعامل من تحديات القرن 21.
- 2) التمكين هو أحد وسائل تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من أجل مواجهة المنافسة العالمية.
- 3) التمكين هو تغيير جذري في الثقافة التقليدية للمؤسسة القائمة على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، كما أن التمكين هو أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على نقص أو عدم المشاركة في إتخاذ القرارات وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة، بجانب زيادة ثقة المسؤولين في أنفسهم.
- 4) التمكين هو أهم عوامل نجاح فرق العمل المدارة ذاتيا.
- 5) التمكين يساهم في تحسين معنويات العاملين، وزيادة لشعورهم بالأمان الوظيفي، وتخفيض مدركاتهم للضغوط السلبية للعمل، وتحقيق الأمن الصناعي.
- 6) التمكين يؤدي إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- 7) التمكين يساعد على إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، كما يساهم في سرعة إتخاذ القرارات.

1-3- المحور الثالث: المنشآت الرياضية:

1-3-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل في إقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من إهتم بإقامة دورات رياضية فالتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذ أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة " أولمبيا" إستمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لإستيعاب أعداد وفيرة 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 إستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب التالية:

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

- **ملعب الهيبودروم:** خصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

- **البالاسترا:** هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.

- **الليونيديون:** هو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

- **الكولوسيوم:** هو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة بروما ولكنه توفي قبل إتمام بنائه واستكمل ابنه الإمبراطور "تيتسي" بنائه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول إستاد له شكل بيضاوي أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي "80000" ثمانين ألف متفرج كما ألحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل 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، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل بتتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية لهذه الدول العظمى. (درويش، 1998، ص 59-60)

1-3-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

• المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشتملات 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 إلى 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 الأماكن الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة المخازن.

• **الصالة المغطاة:** يجب أن لا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متر طول، 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات لتوفير خدمات مختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات مياه ومخازن، خدمات طبية.....إلخ. كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية أماكن تمارس عليها أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفيتيريا مع خدمات الأخرى مثل: المخازن وأماكن الصيانة.

• **الملاعب المفتوحة:** من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

• **حمام السباحة والغطس:** يجب توفير حوض سباحة أولمبي (21×50) مترا بعمق: 2.10 مترا بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12×15) 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 (25×12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي ومنطقة تستعمل كغرف خلع الملابس.

• **مناطق الإعاشة:** هي 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 .

• **الخدمات المركزية:** هي 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، الأمر، ... إلخ. (درويش، 1998، ص 65)

1-3-3- 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. ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416- 91) المؤرخ في: 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل الهياكل المهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة 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 ولمنظمات رياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (المرسوم التنفيذي رقم: 416/91، المؤرخ في: 1991/11/02)

1-3-4- إدارة المنشآت الرياضية:

أولا: الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية :

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر ما يلي:

- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار. (حنفي، 1999، ص 153)
- 2- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- 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- جب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

ثانيا: 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.
- 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 طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (مفتي إبراهيم حمادة، 1992، ص 154)

ثالثا: 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، ...إلخ).
- 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 واستهلاكاته، ذلك 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.
- 6- ضرورة وضع موزج لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات وإدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزج للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

1-3-5- خصائص المنشآت الرياضية :

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- ✓ أن تكون مفتوحة للجمهور أي عدم إستعمالها لصالح فئة معينة من الناس، بل تكون مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو متفرجين أو غيرهم من الناس.
- ✓ أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية وتكون المهمة الرئيسية والأساسية للمنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية أو النشاطات الترفيهية، أو 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 ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (المرسوم التنفيذي رقم : (416/91)، المؤرخ في 02/11/1991)

1-3-6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط إقامة النوادي ومراكز التدريب والإستادات والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (الشافعي وإبراهيم، 2000، ص 18)

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

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

– التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

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

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها. (بوداود، 2006)

1-3-7- 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.

د- من حيث اللعبة: ملاعب المنازلات، ملاعب الألعاب الجماعية، ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية: ملاعب قانونية، ملاعب غير قانونية.

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 دوراً كبيراً بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة

ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء سواء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي

ترابية، البلاط، الرملية الإسمنت، الجليدية الثلجية، المائية...إلخ.

1-3-8- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا الممكن 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. (عفاف،

1998، ص 27)

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة: إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات

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: 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 حصاناً إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه

على 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 والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

- هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية: من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً إلى تحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.
- و- زيادة أعداد الممارسين: مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر لعدد 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 المحطة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات 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. (عفاف، 1998، ص 29)

خلاصة:

لقد توصلنا خلال هذا الفصل إلى بناء قاعدة بناء معرفية لدراستنا من خلال الاستناد على ثلاث محاور مهمة، والتي تناولنا فيها مجموعة من المعارف والمفاهيم الخاصة بمفردات الدراسة، وهذا للإمام بجميع النواحي والمظاهر الخاصة بها لتمهيد الطريق إلى الدراسة التطبيقية وتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع، حيث تمكنا في هذا الفصل من إزالة اللبس عن عدة مفاهيم يتقدمها التحليل الوظيفي وتبيين أهميته في المجال الرياضي بصفة عامة وفي إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، والتي تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد في إطار أكثر تنظيماً كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنشأة، وأصبح من الأمور المسلم بها أن بقاء أي مؤسسة من بينها المنشآت الرياضية وتقدمها ونجاحها لا يتحقق فقط من خلال وضع برامج العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد السياسات والأهداف التي تصبوا إليها، بل يعتمد بالدرجة الأولى على مدى وجود إدارة فعالة للعنصر البشري الذي تتضمنه المنشآت الرياضية، ومدى الاهتمام به من جميع الجوانب الاقتصادية منها والاجتماعية والنفسية والمعنوية، ذلك أن العمل للحفاظ على ذلك المورد الحساس وتطوير قدراته عن طريق رسم سياسات إستراتيجية تسعى من خلالها الإدارة إلى اجتذابه من جهة وصيانتته من جهة ثانية وفق إطار تنظيمي محكم من شأنه أن يؤدي إلى الاستقرار والاستمرار والتطور، وتشارك في الإدارة الاستراتيجية للمنشأة حيث زاد دورها فعالية بمساهمتها في التخطيط الاستراتيجي للمنشآت، ومن هنا يبرز لنا مصطلح خطته للقوى العاملة التي يجب أن تكون ناجعة إلى أبعد حدود لها من خلال سد احتياجات المنظمة من اليد العاملة كما ونوعاً لضمان نجاح الخطط الموضوعية على مستوى الإدارة العليا، ومن بين السياسات التي تحظى باهتمام إدارة الموارد البشرية عملية التوظيف والتي تلعب دوراً هاماً في تدعيم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون والقائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، والسعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين وإخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة، وباعتبار المنشآت الرياضية كإحدى المنشآت التي تحتل مكانة هامة في المجتمع نظراً للدور الفعال التي تقوم به في تنشيط الشباب واستثمار أوقاتهم، وجب تدعيم هذه المؤسسات بالعدد والنوع الكافي من الإطارات التي تسهر على السير الحسن للنشاطات المستهدفة.

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد.

عرض الدراسات المرتبطة بالبحث.

التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث.

أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر الدراسات المرتبطة بالبحث منابع تمد الباحث بعدة معطيات يثري من خلالها بحثه وهذا من ناحية تكوين الخلفية النظرية للبحث وتوفر له الجهد لاختبار الاطار النظري لموضوع بحثه، وهي مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة البحوث الاخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيام أولا بتصفح أهم ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تفيد في نواحي النقص والفجوات وتفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، ومن الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى تتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد بالبحث فيه.

2-1- عرض الدراسات والبحوث المرتبطة بالبحث:

✓ رسائل الماجستير:

❖ دراسة " دمانة عمر " (2007-2008)

جاءت الدراسة تحت عنوان "دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية" والتي هدفت إلى إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية، وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصراً أساسياً أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة، إذ كما نجد أن هناك اهتماماً كبيراً بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي، بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة وأن جل الدراسات الحديثة أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة أن تحقق استمراريته إلا عن طريق وجود إدارة رشيدة للموارد البشرية وبالتالي وجوب الاهتمام بها هي الأخرى في المجال الرياضي وإعطائها مكانتها الحقيقية داخل المنشأة الرياضية، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية وبالتالي تطوير الرياضة بشكل عام.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة فتكونت من (70) موظف بالمركب الرياضي لولاية الأغواط، بين إدارات وموظفين إداريين وعمال مهنيين، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل.

وقد قام الباحث باستخدام الملاحظة والاستبيان المكون من (35) عبارة موزعة على محورين كأدوات للدراسة للتحقق من صحة فروض الدراسة، كما استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات، النسبة المئوية.

وأظهرت النتائج إجمالاً على أن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخير لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضيف انسجاماً وتكاملاً بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة.

وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها زيادة الاهتمام بوظيفة التنظيم خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره، زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعيدة التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية واجور وغيرها، زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت لما لها من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.

❖ دراسة "أمراسي زهية" (2008-2009)

جاءت الدراسة تحت عنوان "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة" والتي هدفت إلى التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وعينة الدراسة فتكونت من (50) فردا ما بين إطارات وإداريين وعمال مهنيين ومدربين على مستوى الاتحادية الوطنية لكرة القدم، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل.

وقد قام الباحث باستخدام استبيان مكون من (21) عبارة موزعة على (03) محاور والمقابلة كأدوات للدراسة للتحقق من صحة فروض الدراسة، كما استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسبة المئوية، اختبار كا².

وأظهرت النتائج إجمالا على أن ظاهرة العولمة هي عملية قائمة تفرص وجودها بما تحمله مت تحديات ومخاطر في جميع المجالات وخاصة مجال الموارد البشرية، ضرورة اعتماد الإستراتيجيات سواء القبلية أو البعدية في إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة، توجد عراقيل تسييرية ومادية ومعنوية تحول دون اعتماد الإستراتيجيات سواء القبلية أو البعدية في إدارة الموارد البشرية داخل الهياكل الرياضية. وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام أكثر بتنظيم تكوينات وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات مع الخارج ومواكبة مجال التكوين في المهن الجديدة والمشاركة في البرامج العالمية والتواصل مع المراكز العالمية المتخصصة بمجال الموارد البشرية والتعرف على ما وصلت إليه من تطورات في مجال تنمية الموارد البشرية، وإجراء دراسات عن دور التقنية المعلوماتية في مجال إدارة الموارد البشرية وخاصة على مستوى الهياكل الرياضية.

❖ دراسة "بركان عادل" (2010-2011)

جاءت الدراسة تحت عنوان "واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة" والتي هدفت الكشف على واقع ممارسة التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة فتكونت من (45) فردا ما بين إطارات وإداريين على مستوى المنشآت الرياضية لولاية خنشلة، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل.

وقد قام الباحث باستخدام استبيان مكون من (43) عبارة كأداة للدراسة للتحقق من صحة فروض الدراسة، كما استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسبة المئوية، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا غرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

وأظهرت النتائج إجمالاً على أن إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت.

وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها ضرورة وضع أسس علمية وموضوعية للتخطيط وتحسينها وتنويعها مما يساهم في تحقيق أهداف المنشآت.

✓ مذكرات الماستر:

❖ دراسة "شهيدة عمر" (2017-2018)

جاءت الدراسة تحت عنوان "سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية" والتي هدفت إلى التعرف على أهمية التوظيف من خلال مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة فتركزت في رؤساء مصلحة المستخدمين والوسائل والمحاسبة.

وقد قام الباحث باستخدام المراجع والمصادر المختلفة والمتوفرة، وبالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة.

وأظهرت النتائج إجمالاً على مسابقات التوظيف لا تكشف لنا عن الكفاءات الحقيقية فإن تنظيمها يترتب عليه تكلفة مالية ومادية، كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً من الموظف الجديد للتأقلم وتحمل أعباء وظيفته، وأن سياسة التوظيف في الجزائر ما تزال بصورة غير التي نصت عليها القوانين والتنظيمات.

وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها على المؤسسات أن تسير في خط متوازن بين سياستي التوظيف الداخلية والخارجية في تلبية احتياجات مواردها البشرية، بما يحقق مصلحة الفرد والمؤسسة شريطة إعطاء الأولوية للمصدر الداخلي وتوفير الهيكل المطلوب من الموارد البشرية كما وكيفا على أن يتم استيفاؤه في حالة عجز المصادر الداخلية عن تدبيره من المصادر الخارجية.

✓ البحوث:

❖ دراسة "تاليا أحمد عبد علي" (2018)

جاءت الدراسة تحت عنوان "التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي" والتي هدفت إلى التعرف على تأثير التحليل الوظيفي في تعزيز الإبداع التنظيمي، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وعينة الدراسة فتكونت من (150) بين مدراء وموظفين في جامعة الكوفة بالعراق.

وقد قام الباحث باستخدام استبيان يحتوي على ثلاث محاور (معلومات شخصية، التحليل الوظيفي، الإبداع التنظيمي) كأدوات للدراسة للتحقق من صحة فروض الدراسة، كما استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج SPSS V.20.

وأظهرت النتائج إجمالاً على أن أبعاد متغير التحليل الوظيفي متوافرة بصورة شكلية فقط وغير دقيقة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحليل الوظيفي والإبداع التنظيمي، وأن لأبعاد التحليل الوظيفي لها تأثير معنوي وموجب في الإبداع التنظيمي.

وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها ضرورة تكوين بنية تنظيمية قادرة على النهوض بمنظمات الأعمال، ويتجلى ذلك من خلال دعم تكوين الوصف الوظيفي المعاصر للموظفين وكذلك وضوح مواصفات شاغل الوظيفة لديهم من خلال تطوير إمكانياتهم وقابليتهم والتأكيد على التدريب المستمر في ذلك.

❖ دراسة "بندي عبد الله عبد السلام"

جاءت الدراسة تحت عنوان "دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية" والتي هدفت إلى التعرف على دور ومكانة التحليل الوظيفي في مسار صنع القرارات المتعلقة بترشيد إدارة الموارد البشرية وتقعيد الأسس والضوابط التي ينبغي لكل منظمة أن تتبناها بغية تحقيق الاستغلال الأمثل لطاقاتها ومواردها المعرفية.

وأظهرت النتائج إجمالاً على أن للتحليل الوظيفي دور ومكانة في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بحيث يمكن القول أن التحليل الوظيفي هو الأرضية والأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي والسياسات الاجتماعية لأي منظمة.

وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها ضرورة الاعتناء بهذه التحاليل وتنظيمها بشكل دوري وبطريقة منتظمة ضماناً لمسايرة التحولات البيئية والتنظيمية واستجابة لمتطلبات القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، واعتماد المناهج الحديثة التي يركز معظمها على نموذج الكفاءات، وإنشاء هيئة متخصصة في متابعة تطور المهن والوظائف التي من شأنها الرفع من نجاعة التحليل الوظيفي في المنظمات.

2-2- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث:

من خلال عرض الدراسات المرتبطة بالبحث والتي تناولت متغير أو متغيرين من دراستنا الحالية والتي تناولت موضوع التحليل الوظيفي وانعكاسه على سياسة التوظيف في المنشآت الرياضية اتضحت أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والعلاقة بينها وبين دراستنا لحالية:

- 1- من حيث طبيعة الدراسة: أفرز عن أنها تظهر في مجملها مجملها أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الفاعلة في المجتمع مهما كان نوعها سواء كانت عمومية أو خاصة ومهما كان مجال اختصاصها إدارية أو اقتصادية أو صحية أو رياضية... الخ، إضافة إلى هذا أفرزت هذه الدراسات عن مدى فعالية إدارة الموارد البشرية بصفة عامة والتحليل الوظيفي بصفة خاصة على سياسة التوظيف في المؤسسات.
- 2- من حيث المجال المكاني: أجريت أغلب هذه الدراسات في الجزائر بمجموع (04) دراسات ودراستين عربيتين.
- 3- من حيث الأهداف: تعددت الأهداف في هذه الدراسات لكن اتفقت معظمها دراسة واقع أو دور التحليل الوظيفي أو سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلاقتها أو تأثيرها على الوظائف أو السياسات الأخرى للإدارة.
- 4- من حيث المنهج: اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي.
- 5- من حيث مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسات على العمال، وهناك دراسات شملت فئة الإداريين ورؤساء الأقسام والوحدات.
- 6- من حيث العينة وكيفية اختيارها: معظم الدراسات السابقة اختارت العينات في الدراسات السابقة عن طريق الحصر الشامل وأخرى عن طريق العينة الاختيارية، أو عن طريق العينة العشوائية البسيطة، كما أن هناك دراسات لم تذكر كيفية اختيارها للعينة.
- 7- من حيث متغيرات الموضوع: اختلفت الدراسات السابقة في الصياغة ولكنها تشترك مع الدراسة الحالية إما في التحليل الوظيفي أو إدارة الموارد البشرية أو المنشآت والمؤسسات الرياضية.
- 8- من حيث الأدوات المستعملة: معظم الدراسات استعملت الاستبيان وبعض منها استعمل الاستبيان (البريدي، المباشر) والمقابلة (شخصية، هاتفية)، والملاحظة.
- 9- من حيث الوسائل الإحصائية: استعملت الدراسات السابقة العديد من الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار "ت"، معامل الارتباط لبيرسون وجاتمان، معادلة ألفا كرونباخ واختبار ويليكوس، التحليل العاملي، تحليل التباين، معادلة التصحيح سبيرمان براون، اختبار مان وتي.
- 10- من حيث النتائج: معظم الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج سلبية ومن أهمها أن الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية غير كفي للممارسة لوظائفه وخصوصا فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالبناء البشري وتنميه كمي ونوعيا وذلك بتنظيم تكوينات وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات عن طريق التواصل المفتوح الذي يضمن مواكبة البرامج العالمية المختصة في مجال الموارد البشرية.
- 11- من حيث التوصيات: لقد خلصت معظم الدراسات إلى اقتراحات وتوصيات قيمة ومن بينها دور وأهمية وظائف إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، التحليل الوظيفي على سياسة التوظيف في المنشآت الرياضية بصفة

خاصة، وضرورة الاهتمام بتلك العملية وكذا الأسس العلمية والمنهجية التي يجب أن تكون عليها عملية التحليل الوظيفي.

2-3- أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث:

من العرض السابق للدراسات المرتبطة بالبحث يرى الباحث أنه قد استفاد منها في دراسة مشكلة البحث في ضوء هذه الدراسات.

- تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث وتحديد المسار الصحيح.
- تحديد محاور فصل الخلفية النظرية للدراسة.
- ضبط متغيرات موضوع الدراسة.
- الوصول إلى الصياغة النهائية لإشكالية البحث.
- تحديد المنهج المناسب المتمثل في المنهج الوصفي.
- تحديد خصائص المجتمع الأصلي للدراسة وكيفية اختيار العينة التي تمثل المجتمع الأصلي.
- الأدوات المستعملة في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة.
- تحديد أنسب القوانين والمعادلات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة من حيث وجه الاتفاق والاختلاف.

خلاصة:

من الخطوات الهامة عند إجراء بحث علمي هو مراجعة الدراسات البحثية المرتبطة التي تمت دراستها ولها علاقة بموضوع البحث، حيث تقوم فكرة مراجعة البحوث السابقة على أساس أن المعرفة عملية تراكمية، ونحن نتعلم مما قام به الآخرون ونبنى عليه، فالبحث الواحد ما هو إلا نقطة في بحر واسع، حيث تكمن الأهمية من عرض الدراسات المرتبطة بالبحث في إعطاء الباحث إلماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير على سبر أغوار الموضوع، والوصول إلى أدق تفاصيله ونتائجه، وهناك أهمية أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في إعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع، وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها وقد تكون مفتاحا للحل.

الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد.

الدراسة الاستطلاعية.

الدراسة الأساسية:

منهج الدراسة.

متغيرات الدراسة.

مجتمع البحث.

عينة البحث وكيفية اختيارها.

مجالات الدراسة.

أدوات البحث.

الأدوات الإحصائية.

خلاصة.

تمهيد:

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها. (فريدريك معتوق، 1998، ص 231)

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، وهناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، فلكي يتم تأسيس عمل منهجي منظم لا بد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي، وتيسر للمطلع فهم وتفسير النتائج على ضوء المعلومات الواردة فيه.

وبعد أن تعرضنا في الباب الأول والمتعلق بالدراسة النظرية يأتي الباب الثاني الذي اختص بالدراسة الميدانية والذي يدعمه بهدف الوصول إلى تكامل في العمل البحثي، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل فيما تتأكد صحة الفرضيات لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الإجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الطالب في جمع المعطيات والبيانات وتفرغها وتبويبها وتحليلها، ويمكن تحديدها بدءاً بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا، وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

3-1- الدراسة الاستطلاعية:

هي عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة، والتجربة الاستطلاعية عبارة عن دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على كمية صغيرة قبل قيامه ببحثه، بهدف اختيار أساليب البحث وأدواته.

إن الإلمام بجوانب الدراسة الأساسية لا يتم إلا من خلال القيام بدراسة استطلاعية على مجتمع وعينة البحث، لذلك قمنا بخطوة استطلاعية أولى من 2019/12/22 إلى 2019/12/30، تمثلت في الإطلاع على مختلف المراجع وكذا تصفح بعض الدراسات المرتبطة والتي لها علاقة بموضوع دراسته من أجل الضبط الدقيق لمتغيرات الدراسة وكذا صياغة الإشكالية والفرضيات بشكل صحيح.

أما الخطوة الاستطلاعية الثانية من 2020/01/15 إلى 2020/01/16 كانت عبارة عن القيام بزيارة إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، أين تم توجيهنا لديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة بصفته الجهة المكلفة بتسيير المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالبويرة، حيث إنها كانت ميدانا أرضية صلبة لإنجاح هذا البحث.

أما الخطوة الاستطلاعية الثالثة فكانت من 2020/01/19 إلى 2020/01/23 تمثلت بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة والديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة وإجراء مقابلات مع رؤساء مصلحة الموارد البشرية بالمديرية والديوان، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات ومعرفة ظروف الميدان الذي سيجرى فيها البحث التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة، والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث لموضوع دراستنا، والتعرف على إمكانياتها المادية والبشرية، وضبط العينة التي ستجرى عليها الدراسة، والقيام بتجريب الاستبيان على بعض المسيرين للتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات، وأيضا معرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

وقد خلصنا لمجموعة من الاستنتاجات كانت بمثابة الموجه لعملية تحضير فرضياتنا وكذلك الاستبيان والمقابلة.

أ) أهداف الدراسة:

- * تقصي الحقائق التي يتطلبها البحث في الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية للبحث.
- * جمع معلومات خاصة عن ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة ووحداته.
- * التعرف على الصعوبات والعراقيل المتوقعة أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية الثانية والدراسة الأساسية والتنقيب بالحلول لها مسبقا.
- * التعرف على الامكانيات المادية والبشرية التي تقوم عليها مديرية الشباب والرياضة.

(ب) نتائج الدراسة:

- * التعرف على الهيكل التنظيمي لكل من مديرية الشباب والرياضة والديوان المركب متعدد الرياضات ومكانة إدارة الموارد البشرية في كل منهما.
 - * ضبط العينة التي ستجرى عليها الدراسة والمتمثلة في إداري مديرية الشباب والرياضة والديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة.
 - * تحديدنا للطرق والأدوات المناسبة لتتبع حيثيات الدراسة الأساسية للوصول بالبحث إلى أفضل النتائج.
- 3-2- الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بتطبيق استبيان موجه لإداري مديرية الشباب والرياضة والديوان متعدد الرياضات لولاية البويرة، وإجراء مقابلة مع كل من مسؤول الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة وممثل عن مدير ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة، وفي الأخير تحليلها بالأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج، وكل هذه الخطوات سنقوم بعرضها بالتفصيل في الخطوات والعناوين التالية:

3-2-1- منهج الدراسة:

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي، 2002، صفحة 119)

لذلك فاختيار منهج البحث يخضع لنوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهة أخرى، والاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها، وبما أن دراستنا تهتم بدراسة انعكاس التحليل الوظيفي على سياسة التوظيف بالمنشآت الرياضية.

استجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المقصودة، ووصف للموضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، (بوداود عبد اليمين وعطاء الله، 2008، ص 123) وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، حيث يستخدم هذا المنهج أسلوب القياس والتصنيف والتفسير والإحصاء للوصول إلى إدراك طبيعتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية، ومن ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة، كما أنه يحظى بمكانة خاصة في مجال البحوث الإدارية والتسيير الرياضي.

3-2-2- متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين، أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

أ) **المتغير المستقل:** هو الأداة التي يؤدي المتغير في قيمتها إلى إحداث التغير، وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به. (نوار مجيد الطالب كامل لويس، ص 75)

- **المتغير المستقل** هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو التحليل الوظيفي.

ب) **المتغير التابع:** هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. (نوار مجيد الطالب كامل لويس، ص 75)

- هو نتيجة التغير التابع في هذه الدراسة وهو سياسة التوظيف.

3-3- مجتمع البحث:

وهناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص 84)

وحسب المعلومات المتحصل عليها من طرف مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب متعدد الرياضات بولاية البويرة يتكون المجتمع الأصلي في بحثنا من جميع إداريي مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة، والبالغ عددهم ثلاثون (30) إداري.

3-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد زرواتي، 2007، صفحة 334)

يعتبر اختيار العينة من أصعب مراحل البحث العلمي، وهي الطريقة أو الأداة التي يمكن من خلالها الباحث الحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وفي دراستنا هذه اخترنا، حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل باعتبارها تتناسب مع طبيعة الموضوع وشملت جميع مسيري مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ولم نخص العينة بأية خصائص أو مميزات وكان حجم العينة ثلاثون (30) إداري.

وتكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة.

3-5- مجالات الدراسة:

من أجل التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاث مجالات:

❖ **المجال البشري:** ينحصر المجال البشري للدراسة في العينة التي تتكون من 30 مسير موزعين على مديرية الشباب والرياضة والديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة.

❖ **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة والديوان المركب متعددة الرياضات لولاية البويرة.

❖ **المجال الزمني:** شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 06 أشهر من بداية جانفي 2020 حتى نهاية شهر أوت 2020 وقد خصصنا المدة الأولى "جانفي، فيفري، مارس، للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والإطلاع على العديد من المكتبات الجامعية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى الجامعات ومعاهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

أما المدة الثانية كانت ما بين أبريل إلى بداية شهر أوت وهذه المدة مقسمة إلى ثلاث مراحل وهي:

المرحلة 01: والتي تم فيها تعديل وتنظيم استمارة الاستبيان وإجراء المقابلة بعد تحديد حجم العينة.

المرحلة 02: قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على كل الإداريين حيث كان حجم العينة 30 إداري.

المرحلة 03: خصصناها لعرض وتحليل ومناقشة النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وكذلك مدى تحقيقها للفروض المقترحة.

3-6- أدوات البحث:

بناء على طبيعة المشكلة، وبعد دراسة مستفيضة للأهداف الرئيسية للبحث، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، والبحوث والكتب والمقالات المتعلقة بالموضوع، والمقابلات الشخصية مع أعضاء التدريس بالجامعة، حيث يؤكد مسلم محمد بخصوص الأدوات المنهجية (أدوات البحث) أن اختيار الأداة والوسيلة يتوقف على: موضوع البحث، طبيعة الموضوع، نوعية مجتمع الدراسة، الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع، ويمكن للباحث أن يختار وسيلة واحدة كما يمكنه أن يحدد الوسائل حسب هدف البحث.

ولإضفاء الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة.

وبالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان والمقابلة.

3-6-1- تعريف الاستبيان: هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينة في اقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق الثبات والموضوعية. (حسن أحمد الشافعين سوزان أحمد على مرسي، 1995، صفحة 203)

- هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما أو موقف ما. (الرفاعي حسين أحمد، 1996، صفحة 122)

- والاستبيان بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، صفحة 125)

- حيث قمنا باستعمال ثلاث أنواع من الأسئلة في الاستبيان الخاص بموضوعنا وهي:
الأسئلة المفتوحة: نعطي كل الحرية للمستجوب للإجابة على الأسئلة كما يشاء.

الأسئلة المغلقة: تكون الإجابة في معظمها محددة حيث تعتمد على النتائج التي نطمح للوصول إليها.

الأسئلة نصف مفتوحة: تنقسم لنصفيين فالأول منه يكون مغلق، أما النصف الثاني ففيه الحرية للمستجوب.

3-6-2- وصف الأداة: الاستبيان:

الاستبيان تم بناءه من طرف الطالب لمعرفة دور التحليل الوظيفي وانعكاسه على سياسة التوظيف في المنشآت الرياضية في رسالة الماجستير التي ناقشها سنة 2020 بجامعة البويرة بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

يتألف الاستبيان في صورته الأصلية من (18) سؤال - كما هو موضح في الملحق رقم (01) موزعة على ثلاث محاور، وتحدد الإجابة حسب نوع السؤال وتنقسم إلى ثلاث أقسام: الأسئلة المفتوحة: نعطي كل الحرية للمستجوب للإجابة على الأسئلة كما يشاء، الأسئلة المغلقة: تكون الإجابة في معظمها محددة حيث تعتمد على النتائج التي نطمح للوصول إليها وتحدد الإجابة ب: نعم أو لا أو أحيانا، الأسئلة نصف مفتوحة: تنقسم لنصفيين فالأول منه يكون مغلق، أما النصف الثاني ففيه الحرية للمستجوب.

ثم يطلب من الشخص المستجوب أن يضع علامة (X) على الإجابة التي تعبر عن رأيه بالنسبة لكل سؤال من الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان بالنسبة للأسئلة المغلقة والأسئلة النصف مفتوحة مع النصف الآخر الذي فيه حرية للمستجوب، أما الأسئلة المفتوحة للمستجوب الحرية الكاملة في الإجابة. ﴿أنظر الملحق 03﴾

3-7- الأسس العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية):

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من ملائمة عبارات الاستبيان لبيئة العينة الحالية، فقد عرض الاستبيان على العديد من المحكمين ذوي الاختصاص بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، للاستفادة من ملاحظاتهم من حيث:

- مدى وضوح صياغة عبارات الاستبيان.

- مدى ملائمة كل عبارة من الاستبيان للمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة.

- أي تعديل مقترح أو ملاحظات أخرى.

وقد اتفق معظم المحكمين على صلاحية عبارات الاستبيان، إلا بعض العبارات المقرر حذفها وتغييرها بأخرى لعدم خدمتها وتوافقها مع محاور الاستبيان، هذا وقد اتفق بعض المحكمين على إجراء بعض التعديل على صياغة بعض العبارات بعد أن ظهر فيها غموض في التعبير، أو أنها بحاجة لشيء من التوضيح، وبعد المداولة مع الأستاذ المشرف للاتفاق على صياغة مناسبة دون المساس بجوهر العبارات المراد تعديلها بحيث تكون أقرب لفهم مديري المنشآت الرياضية ولا تفقد معناها وقدرتها على خدمة محاور الاستبيان.

وبعد هذه الخطوات قام الباحث بإعداد نموذج للاستبيان الحالي والذي يتكون من (18) عبارة وضع أمام كل منها إجابات مختلفة، كما أرفق مع الاستبيان ورقة تعتبر الصفحة الأولى والتي تبين لإداري مديرية الشباب والرياضة والديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة الهدف من هذا الاستبيان، وكذا التعليمات التي توضع كيفية الإجابة على الاستبيان، بالإضافة لمعلومات أولية أو شخصية للمستجوب تبعا لمتغيرات الدراسة، حيث أصبح الاستبيان بهذه الصورة معدا للتطبيق.

3-8- الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع و تترجم بموضوعية. (محمد السيد، 1970، صفحة 74)

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- **النسبة المئوية:** قمنا باستخدام قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها وذلك بعد جمع تكرارات كل منها، حيث تم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثية كالتالي:

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

- **اختبار كا² (كاف تربيع):** يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للاعبين، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية: (فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، 2006، صفحة 213)

$$\text{كا}^2 = (\text{مجموع التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2 / \text{التكرارات المتوقعة}$$

التكرارات المشاهدة: هي التكرارات الملاحظة أو الحقيقية.

التكرارات المتوقعة: تساوي مجموع العينة على الاحتمالات.

عندما تكون كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة تكون هناك دالة إحصائية وإذا كان العكس ليس هناك

دالة إحصائية.

لحساب كا² الجدولة يجب توافر شرطين أساسيين هما:

- مستوى الدلالة التي تساوي 0,05.

- درجة الحرية.

خلاصة:

بعد عرضنا لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة المتمثلة في جميع مدراء المنشآت الرياضية بكل أنواعها التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات موزعين على تراب ولاية البويرة ثم ذلك باستخدام المنهج الوصفي واعتمدنا على الاستبيان كأداة في جمع البيانات موجه لإداريي مدير مديرية الشباب والرياضية والديوان المتعدد الرياضات بالبويرة.

حددنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها في الدراسة الحالية، وهذا لاختبار فروض الدراسة، ولأن قيمة وأهمية أي دراسة أو بحث علمي تكمن في تحكم الباحث في المنهجية المتبعة فيه زيادة عن الوصول إلى الحقيقة الكامنة وراء الموضوع المعالج.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد.

عرض وتحليل النتائج.

مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.

خلاصة.

تمهيد:

لقد وضعنا في دراستنا هذه ثلاث فرضيات والتي عن طريقها نحاول إيجاد حلول لمشكلة الدراسة، وقد حاولنا من خلال مسار الدراسة في جانبيها النظري والميداني تجميع البيانات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي هذه الفرضيات حيث تم جمع هذه البيانات عن طريق نتائج الاستثمارات التي تم توزيعها على مسيري مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة.

من خلال جمع الاستثمارات الموزعة على إداري المنشآت السالفة الذكر تمكنا من الحصول على المعلومات التي من خلال تحليلها ومناقشتها وصلا إلى النتائج التي سنقودنا لإثبات أو نفي فرضيات دراستنا

4-1- عرض وتحليل النتائج:

4-1-1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

المحور الأول: المعرفة المتخصصة لإداريي مديرية الشباب والرياضة حول التحليل الوظيفي.

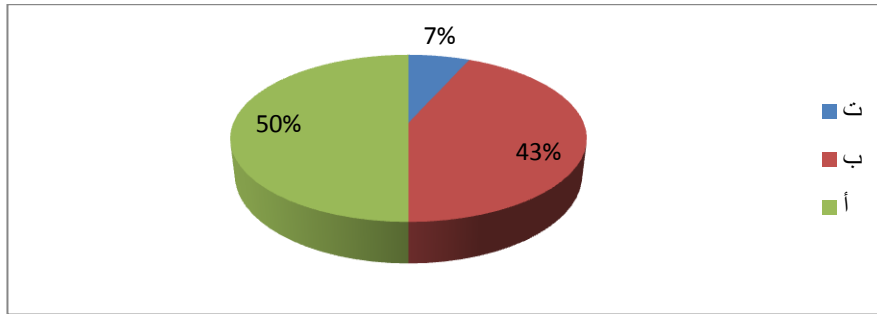
السؤال رقم (01): ما الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي ؟

الغرض من السؤال: معرفة الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي.

جدول رقم (01): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال(01).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أ-تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.	15	50%	9.8	5.99	2	0.05	دالة
ب-تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها.	13	43,33%					
ت-تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.	02	6.67%					
المجموع	30	100%					

الشكل رقم (03): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (01)



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (01):

من خلال نتائج الجدول رقم (01) والشكل البياني المرافق له رقم (01) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (01)، يتبين لنا أن نسبة 50% أجابوا بأن الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا، ونسبة 43.33% أجابوا بأن الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها، ونسبة 6.67% أجابوا بأن الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 9.8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج بأن أكثر من نصف إداريي المنشآت الرياضية ليسوا على دراية بأن الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

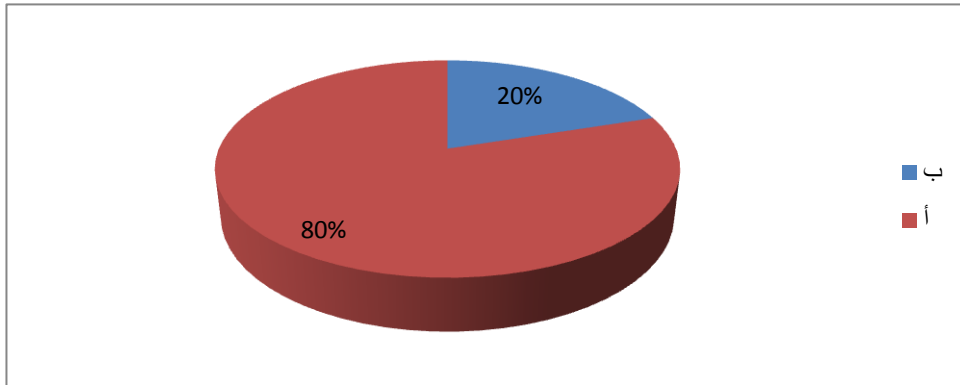
السؤال رقم (02): تستخدم نتائج التحليل الوظيفي في تحديد الأجور والمكافآت عن طريق ؟

الغرض من السؤال: معرفة طريقة استخدام نتائج التحليل الوظيفي في تحديد الأجور والمكافآت.

جدول رقم (02): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (02).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أ-تحديد المهارة ودرجة التعلم وحجم المسؤولية.	24	80%	10.8	3.84	1	0.05	دالة
	6	20%					
ب-مقارنة الأجور السائدة على مستوى المؤسسات المنافسة.							
المجموع	30	100%					

شكل رقم (04): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (02)



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (02):

من خلال نتائج الجدول رقم (02) والشكل البياني المرافق له رقم (02) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (02)، يتبين لنا أن نسبة 80% أجابوا بأن نتائج التحليل الوظيفي تستخدم في تحديد الأجور والمكافآت عن طريق تحديد المهارة ودرجة التعلم وحجم المسؤولية، ونسبة 20% أجابوا بأن نتائج التحليل الوظيفي تستخدم في تحديد الأجور والمكافآت عن طريق مقارنة الأجور السائدة على مستوى المؤسسات المنافسة، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: 10.8 بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن نتائج التحليل الوظيفي تستخدم في تحديد الأجور والمكافآت عن طريق تحديد المهارة ودرجة التعلم وحجم المسؤولية.

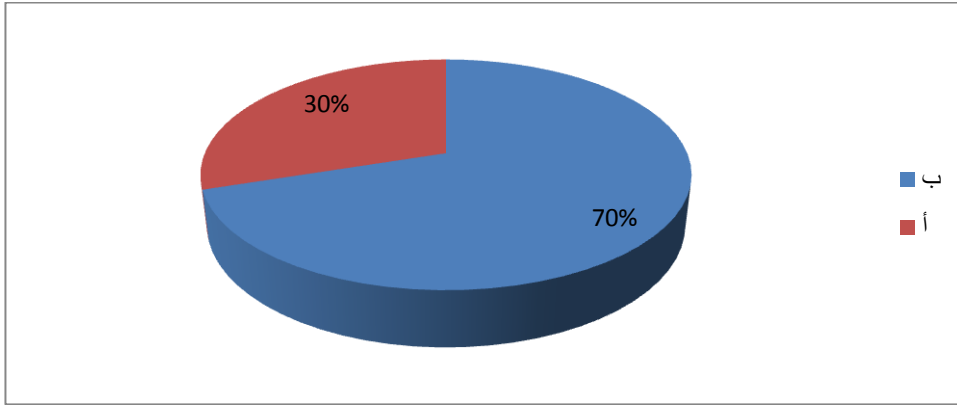
السؤال رقم (03): فيما تساعد المعلومات المستخلصة من التحليل الوظيفي إدارة الموارد البشرية في سياسة التوظيف؟

الغرض من السؤال: معرفة فيما تساعد المعلومات المستخلصة من التحليل الوظيفي إدارة الموارد البشرية في سياسة التوظيف.

جدول رقم (03): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (03).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أ-تحديد أنواع الاختبارات المناسبة أثناء عملية الاختيار.	9	30%	4.8	3.84	1	0.05	دالة
	21	70%					
ب-تحديد مصدر استقطاب الموارد البشرية.							
المجموع	30	100%					

شكل رقم (05): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (03).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (03):

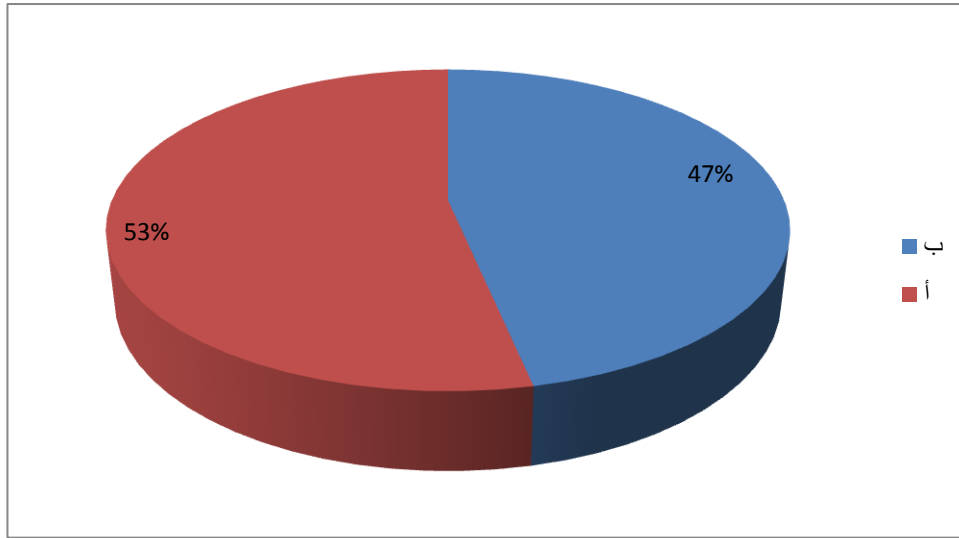
من خلال نتائج الجدول رقم (03) والشكل البياني المرافق له رقم (03) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (03)، يتبين لنا أن نسبة 70% أجابوا بأن المعلومات المستخلصة من التحليل الوظيفي تساعد إدارة الموارد البشرية في سياسة التوظيف بتحديد مصدر استقطاب الموارد البشرية، ونسبة 30% أجابوا بأن المعلومات المستخلصة من التحليل الوظيفي تساعد إدارة الموارد البشرية في سياسة التوظيف بتحديد أنواع الاختبارات المناسبة أثناء عملية الاختيار، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: 4.8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب إداريي المنشآت الرياضية ليسوا على دراية بأن المعلومات المستخلصة من التحليل الوظيفي تساعد إدارة الموارد البشرية في سياسة التوظيف بتحديد أنواع الاختبارات المناسبة أثناء عملية الاختيار.

السؤال رقم (04): تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى التحليل الوظيفي في حالة ؟
 الغرض من السؤال: معرفة في أي حالة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى التحليل الوظيفي.
 جدول رقم (04): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (04)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أ-نقص الموظفين أو توفر فائض غير مطلوب بالمؤسسة. ب-التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا بالمؤسسة.	16	53.3%	0.13	3.84	1	0.05	غير دالة
	14	46.7%					
المجموع	30	100%					

شكل رقم (06): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (04).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (04):

من خلال نتائج الجدول رقم (04) والشكل البياني المرافق له رقم (04) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (04)، يتبين لنا أن نسبة 53.3% أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى التحليل الوظيفي في حالة نقص الموظفين أو توفر فائض غير مطلوب بالمؤسسة، ونسبة 46.7% أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى التحليل الوظيفي في حالة التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا بالمؤسسة، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 0.13، بما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن لإداريي المنشآت الرياضية ليسوا على دراية في أي حالة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى التحليل الوظيفي.

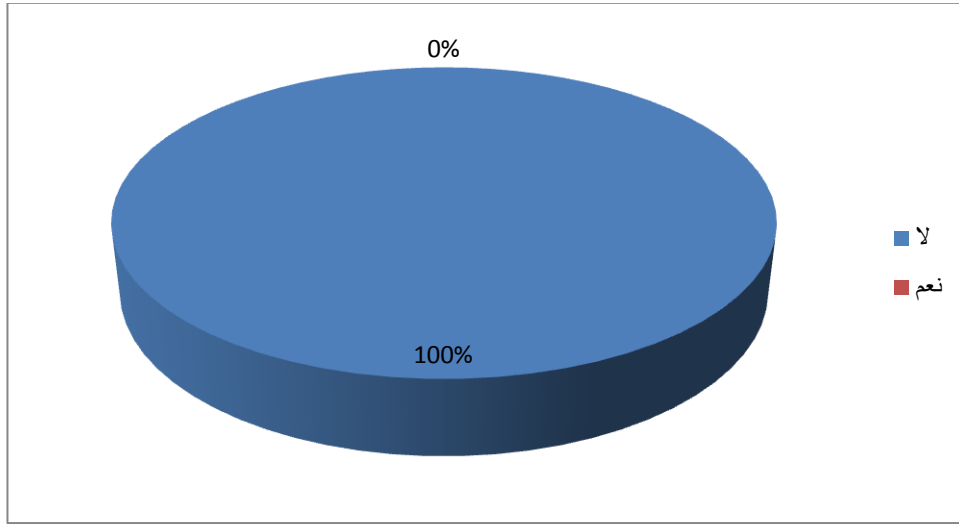
السؤال رقم (05): هل تستعمل إدارة الموارد البشرية الاستبيان كطريق لجمع المعلومات اللازمة للقيام بالتحليل الوظيفي؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان إدارة الموارد البشرية تستعمل الاستبيان كطريق لجمع المعلومات اللازمة للقيام بالتحليل الوظيفي.

جدول رقم (05): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (05).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	00	%00	30	3.84	1	0.05	دالة
لا	30	%100					
المجموع	30	%100					

شكل رقم (07): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (05).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (05):

من خلال نتائج الجدول رقم (05) والشكل البياني المرافق له رقم (07) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (05)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية لا تستعمل الاستبيان كطريق لجمع المعلومات اللازمة للقيام بالتحليل الوظيفي، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: 30، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لا تستعمل الاستبيان كطريق لجمع المعلومات اللازمة للقيام بالتحليل الوظيفي.

السؤال رقم (06): هل تستعين منشآتكم الرياضية بالمتطوعين لممارسة أنشطتها المختلفة؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت ممارسة الأنشطة المختلفة للمنشأة الرياضية تتطلب الاستعانة بمتطوعين.

من خلال إجابة عينة الدراسة على السؤال المفتوح لاحظنا أن أغلب إداريين المنشآت الرياضية لا يفرقون بين الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة والتي تعتبران مراحل التحليل الوظيفي بالترتيب، وفي بعض الأحيان ليس لديهم معرفة حول المصطلحين والغرض منهما.
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب إداريين المنشآت الرياضية لا يفرقون بين الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

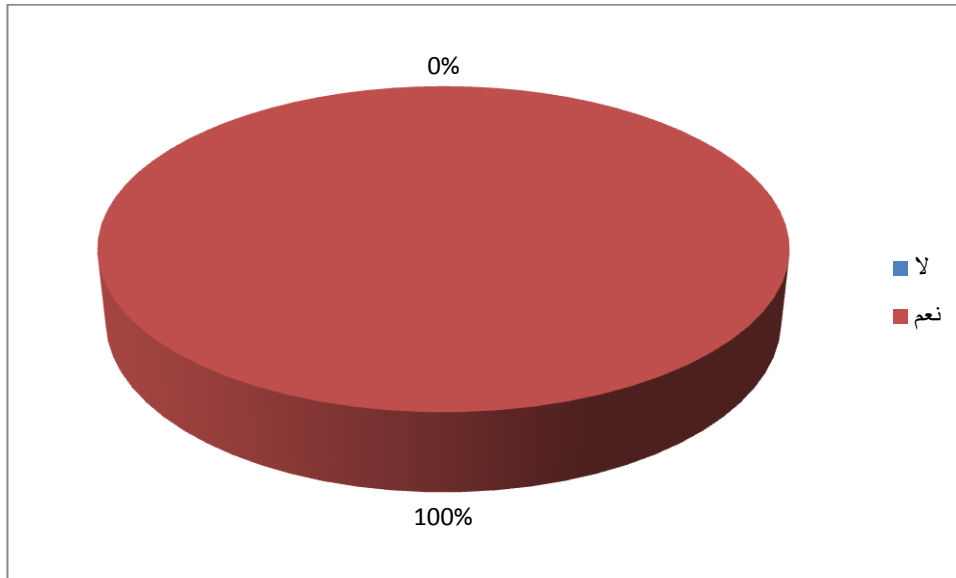
المحور الثاني: ممارسة إدارة مديرية الشباب والرياضة التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها.

السؤال رقم (07): هل للقوانين الحكومية لها أولوية على عملية التحليل الوظيفي في تحديد موقع الوظيفة ؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان للقوانين الحكومية لها أولوية على عملية التحليل الوظيفي في تحديد موقع الوظيفة.

جدول رقم (06): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (07).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	30	%100	30	3.84	1	0.05	دالة
لا	00	%00					
المجموع	30	%100					

شكل رقم (08): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (07).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (06):

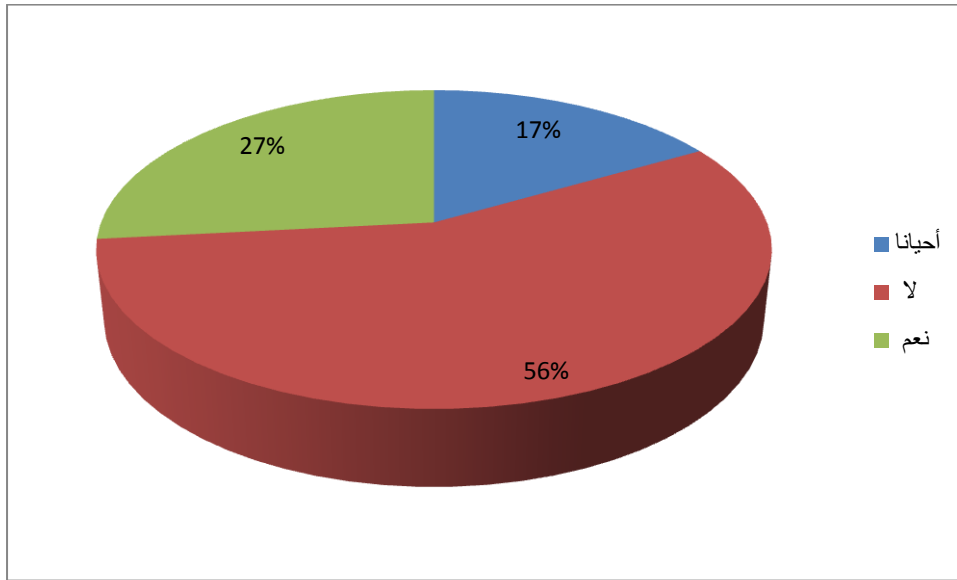
من خلال نتائج الجدول رقم (06) والشكل البياني المرافق له رقم (06) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (07)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن للقوانين الحكومية لها أولوية على عملية التحليل الوظيفي في تحديد موقع الوظيفة، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 30، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن للقوانين الحكومية لها أولوية على عملية التحليل الوظيفي في تحديد موقع الوظيفة.

السؤال رقم (08): هل تحددون واجبات الوظيفة على أساس نتائج التحليل الوظيفي ؟
 الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان تحديد واجبات الوظيفة يكون على أساس نتائج التحليل الوظيفي.
 جدول رقم (07): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (08).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	8	26.67%	7.8	5.99	2	0.05	دالة
لا	17	56.67%					
أحيانا	5	16.66%					
المجموع	30	100%					

شكل رقم (09): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (08)



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (07):

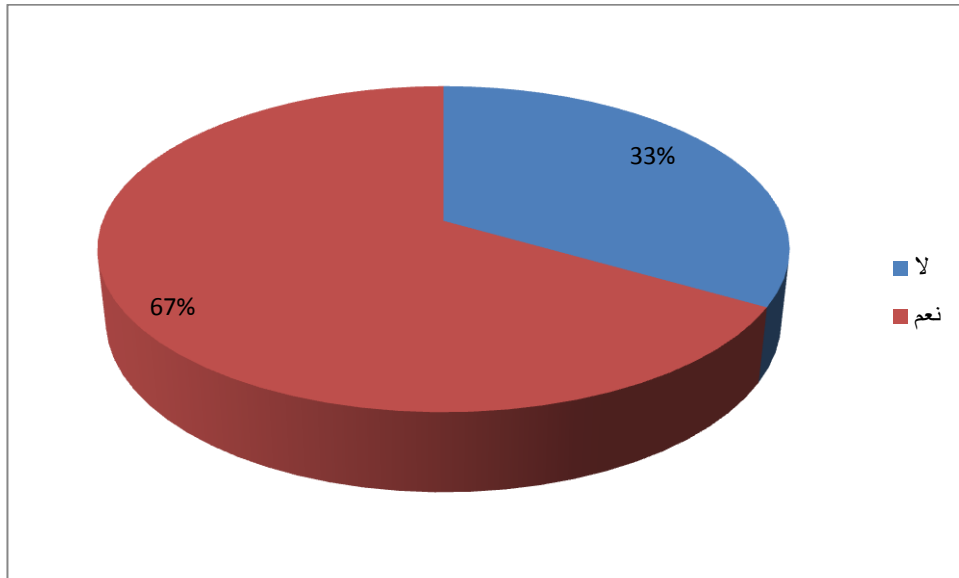
من خلال نتائج الجدول رقم (07) والشكل البياني المرافق له رقم (07) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (08)، يتبين لنا أن نسبة 56.67% أجابوا بأنهم لا يحددون واجبات الوظيفة على أساس نتائج التحليل الوظيفي، ونسبة 26.67% أجابوا بأنهم يحددون واجبات الوظيفة على أساس نتائج التحليل الوظيفي، ونسبة 16.66% أجابوا بأحيانا، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 7.8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن إداري المنشآت الرياضية لا يحددون واجبات الوظيفة على أساس نتائج التحليل الوظيفي.

السؤال رقم (09): هل العمال الجدد مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم ومتطلبات وواجبات الوظيفة؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان العمال الجدد مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم ومتطلبات وواجبات الوظيفة.
جدول رقم (08): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (09).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	20	67.7%	3.33	3.84	1	0.05	غير دالة
لا	10	33.3%					
المجموع	30	100%					

شكل رقم (10): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (09)



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (08):

من خلال نتائج الجدول رقم (08) والشكل البياني المرافق له رقم (08) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (09)، يتبين لنا أن نسبة 67.7% أجابوا بأن العمال الجدد مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم ومتطلبات وواجبات الوظيفة، ونسبة 33.3% أجابوا بأن عمال منشأتهم الرياضية غير مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم وممارسة الأنشطة وواجبات الوظيفة، هو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: 3.33، بما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن الإداريين لا يعلمون إذا ما كان عمال المنشآت الرياضية مؤهلين أو غير مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم وممارسة الأنشطة وواجبات الوظيفة.

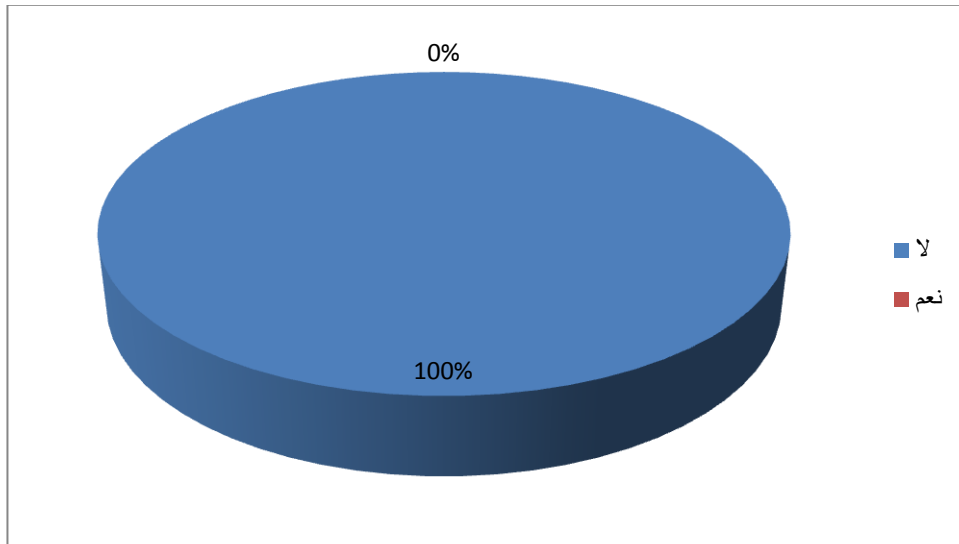
السؤال رقم (10): هل اعتمدتم المدرسة العليا للرياضة كمصدر أساسي للتوظيف على أساس نتائج التحليل الوظيفي؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان اعتماد المدرسة العليا للرياضة كمصدر أساسي للتوظيف مبني على أساس نتائج التحليل الوظيفي.

جدول رقم (09): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (10)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	00	%00	30	3.84	1	0.05	دالة
لا	30	%100					
المجموع	30	%100					

شكل رقم (11): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (10).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (09):

من خلال نتائج الجدول رقم (09) والشكل البياني المرافق له رقم (09) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (11)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن اعتمادهم المدرسة العليا للرياضة كمصدر أساسي للتوظيف ليس على أساس نتائج التحليل الوظيفي، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والمقدر ب: 30، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

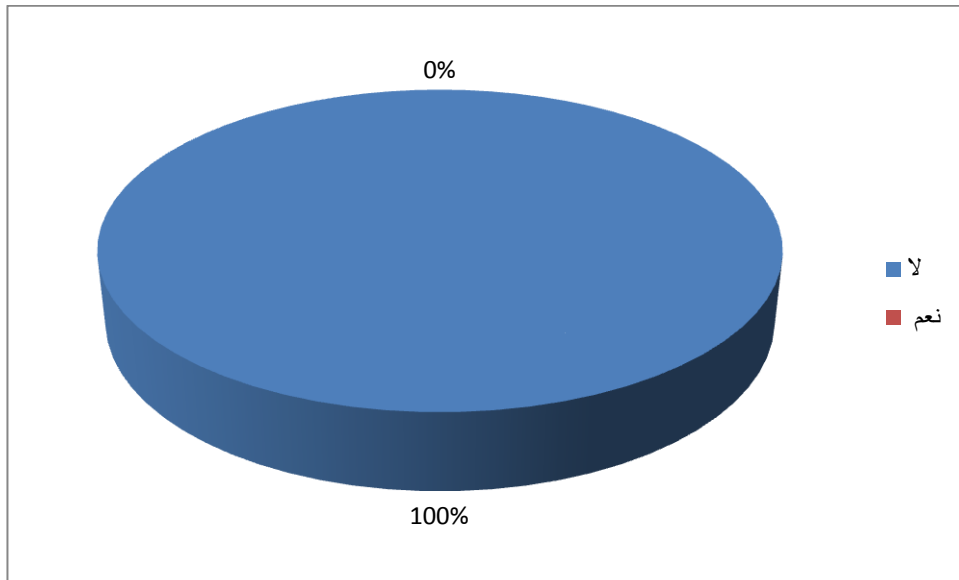
الاستنتاج: نستنتج أن اعتماد المنشآت الرياضية للمدرسة العليا للرياضة كمصدر أساسي للتوظيف ليس على أساس نتائج التحليل الوظيفي.

السؤال رقم (11): هل استبعاد طلبة معاهد التربية البدنية والرياضية في التوظيف من نتائج التحليل الوظيفي ؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان استبعاد طلبة معاهد التربية البدنية والرياضية في التوظيف من نتائج التحليل الوظيفي.

جدول رقم (10): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (11).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	00	%00	30	3.84	1	0.05	دالة
لا	30	%100					
المجموع	30	%100					

شكل رقم (12): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (11).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (10):

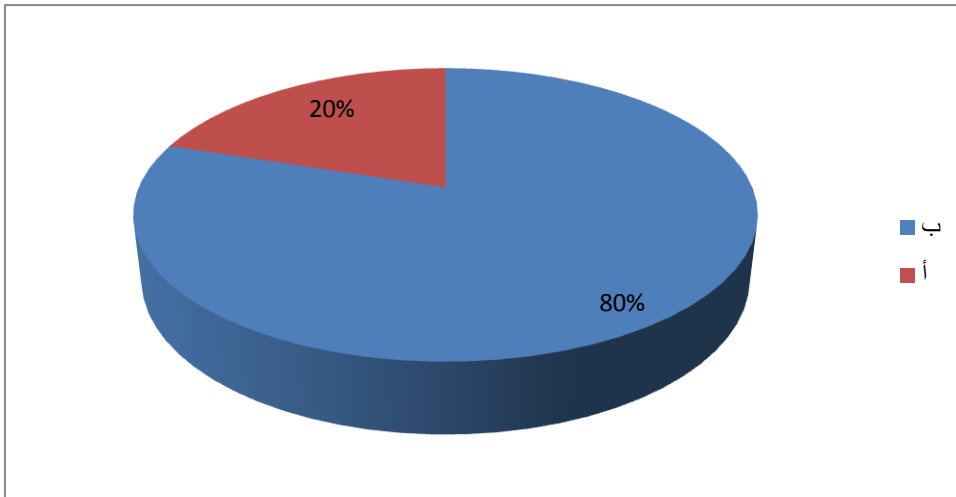
من خلال نتائج الجدول رقم (10) والشكل البياني المرافق له رقم (10) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (11)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن استبعاد طلبة معاهد التربية البدنية والرياضية في التوظيف ليس من نتائج التحليل الوظيفي، هو ما يؤكد مقدار كا² عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 30، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن استبعاد طلبة معاهد التربية البدنية والرياضية في التوظيف ليس من نتائج التحليل الوظيفي.

السؤال رقم (12): ما هي العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف على مستوى منشآتكم الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف على مستوى المنشآت الرياضية.
جدول رقم (11): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (12).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أ-عجز إدارة الموارد البشرية على ممارسة وظائفها (التحليل الوظيفي).	06	20%	10.8	3.84	1	0.05	دالة
	24	80%					
ب-القوانين والتشريعات الحكومية.							
المجموع	30	100%					

شكل رقم (13): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (12).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (11):

من خلال نتائج الجدول رقم (11) والشكل البياني المرافق له رقم (11) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (12)، يتبين لنا أن نسبة 20% أجابوا بأن عجز إدارة الموارد البشرية على ممارسة وظائفها (التحليل الوظيفي) من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف على مستوى المنشآت الرياضية، ونسبة 80% أجابوا بأن القوانين والتشريعات الحكومية من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف على مستوى المنشآت الرياضية، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: 10.8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن القوانين والتشريعات الحكومية من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف على مستوى المنشآت الرياضية.

المحور الثالث: اعتماد مديرية الشباب والرياضة على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف.

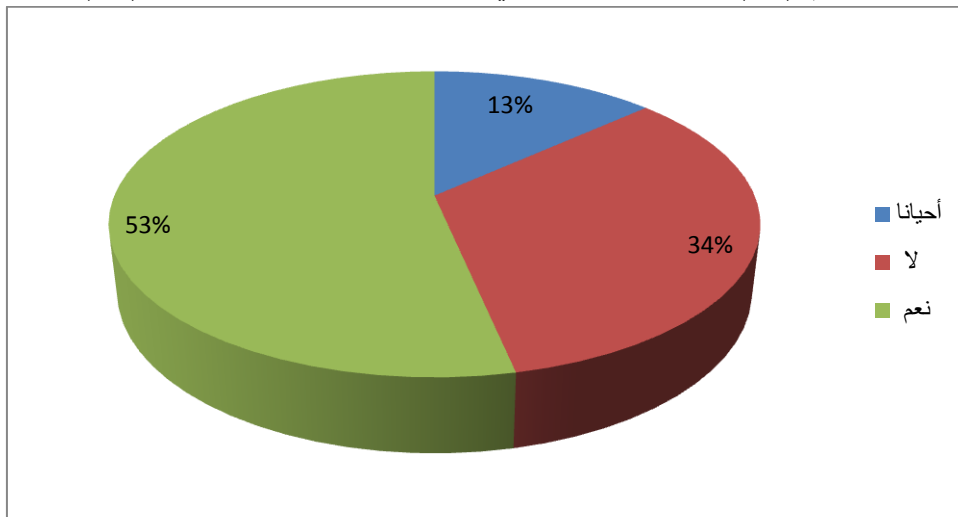
السؤال رقم (13): هل تساعد نتائج التحليل الوظيفي في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بمنشآتكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت نتائج التحليل الوظيفي تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية.

جدول رقم (12): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (13).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	16	53.34%	7.2	5.99	2	0.05	دالة
لا	10	33.33%					
أحيانا	04	13.33%					
المجموع	30	100%					

شكل رقم (14): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (13).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (12):

من خلال نتائج الجدول رقم (12) والشكل البياني المرافق له رقم (12) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (13)، يتبين لنا أن نسبة 53.34% أجابوا بأن نتائج التحليل الوظيفي تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بمنشآتكم الرياضية، ونسبة 33.33% أجابوا بأن نتائج التحليل الوظيفي تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بمنشآتكم الرياضية، ونسبة 13.33% بأحيانا، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والمقدر ب: 7.2، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

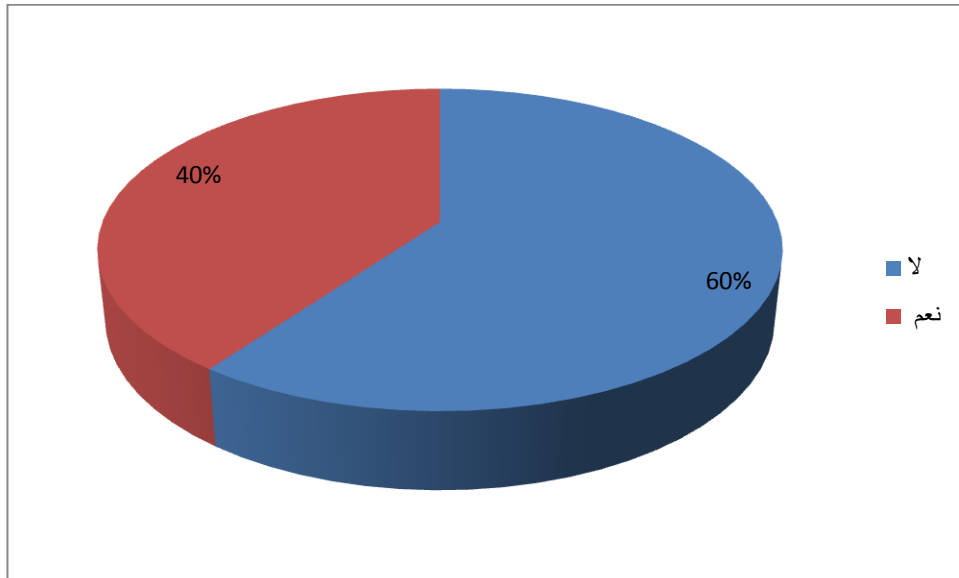
الاستنتاج: نستنتج أن نتائج التحليل الوظيفي تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بمنشآتكم الرياضية.

السؤال رقم (14): هل يوفر التحليل الوظيفي المعلومات اللازمة لتقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان التحليل الوظيفي يوفر المعلومات اللازمة لتقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم.

جدول رقم (13): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (14).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	12	40%	1.2	3.84	1	0.05	غير دالة
لا	18	60%					
المجموع	30	100%					

شكل رقم (15): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (14).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (13):

من خلال نتائج الجدول رقم (13) والشكل البياني المرافق له رقم (13) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (14)، يتبين لنا أن نسبة 60% أجابوا بأن التحليل الوظيفي لا يوفر المعلومات اللازمة لتقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم، ونسبة 40% أجابوا بأن التحليل الوظيفي يوفر المعلومات اللازمة لتقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم ، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: 1.2، بما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن إداريي المنشآت الرياضية لا يعرفون إذا ما كان التحليل الوظيفي يوفر المعلومات اللازمة لتقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم.

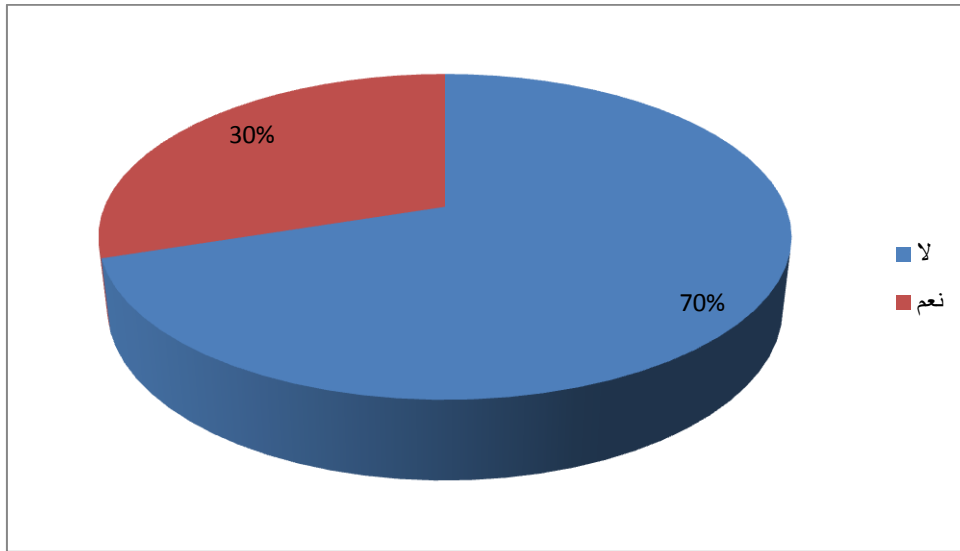
السؤال رقم (15): هل يقدم التحليل الوظيفي معلومات وافية حول متطلبات الوظيفة للاعتماد عليها في خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان التحليل الوظيفي يقدم معلومات وافية حول متطلبات الوظيفة للاعتماد عليها في خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين.

جدول رقم (14): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (15).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	9	30%	4.8	3.84	1	0.05	دالة
لا	21	70%					
المجموع	30	100%					

شكل رقم (16): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (15).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (14):

من خلال نتائج الجدول رقم (14) والشكل البياني المرافق له رقم (14) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (15)، يتبين لنا أن نسبة 70% أجابوا بأن التحليل الوظيفي لا يقدم معلومات وافية حول متطلبات الوظيفة للاعتماد عليها في خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين، ونسبة 30% أجابوا بأن التحليل الوظيفي يقدم معلومات وافية حول متطلبات الوظيفة للاعتماد عليها في خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين، هو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: 4.8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن التحليل الوظيفي لا يقدم معلومات وافية حول متطلبات الوظيفة للاعتماد عليها في خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين.

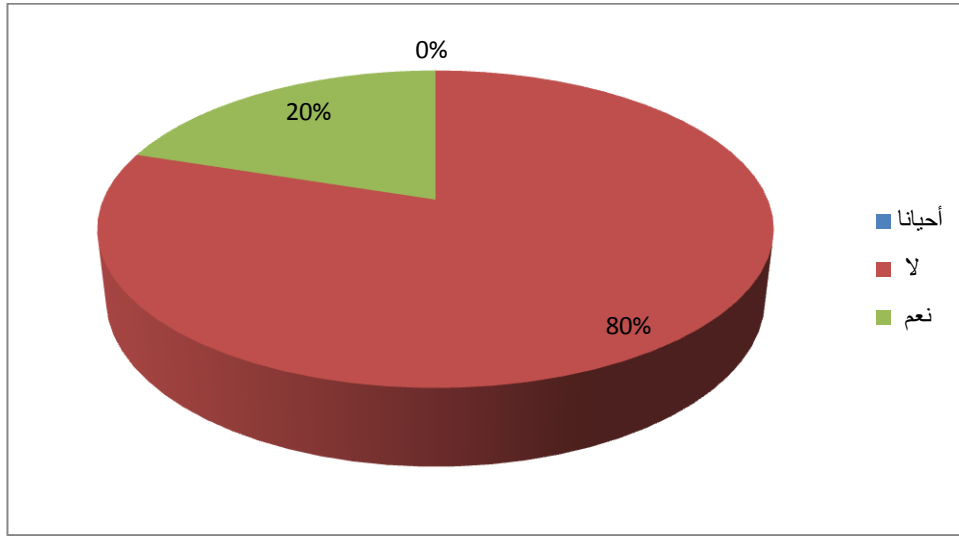
السؤال رقم (16): هل يحدد التحليل الوظيفي مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة الخاصة بشاغل الوظيفة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان التحليل الوظيفي يحدد مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة الخاصة بشاغل الوظيفة.

جدول رقم (15): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (16).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	06	%20	31.2	5.99	2	0.05	دالة
لا	24	%80					
أحيانا	00	%00					
المجموع	30	%100					

شكل رقم (17): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (16).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (15):

من خلال نتائج الجدول رقم (15) والشكل البياني المرافق له رقم (15) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (16)، يتبين لنا أن نسبة 80% أجابوا بأن التحليل الوظيفي لا يحدد مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة الخاصة بشاغل الوظيفة، ونسبة 20% أجابوا بأن التحليل الوظيفي يحدد مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة الخاصة بشاغل الوظيفة، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 31.2، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن التحليل الوظيفي لا يحدد مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة الخاصة بشاغل الوظيفة.

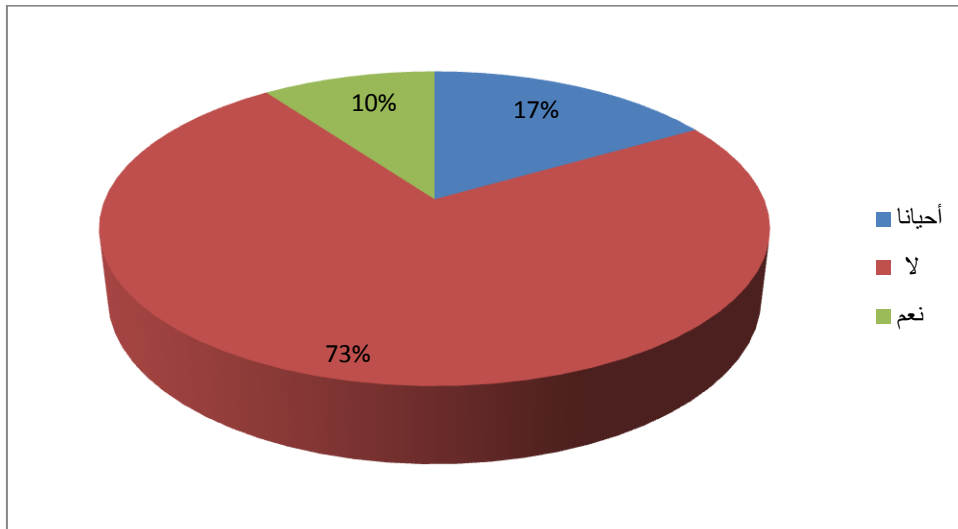
السؤال رقم (17): هل تساعد عملية التحليل الوظيفي في إعداد وتصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة والمبدعين؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت عملية التحليل الوظيفي تساعد في إعداد وتصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة والمبدعين.

جدول رقم (16): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (17).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	03	10%	21.8	5.99	2	0.05	دالة
لا	22	73.33%					
أحياناً	05	16.67%					
المجموع	30	100%					

شكل رقم (18): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (17).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (16):

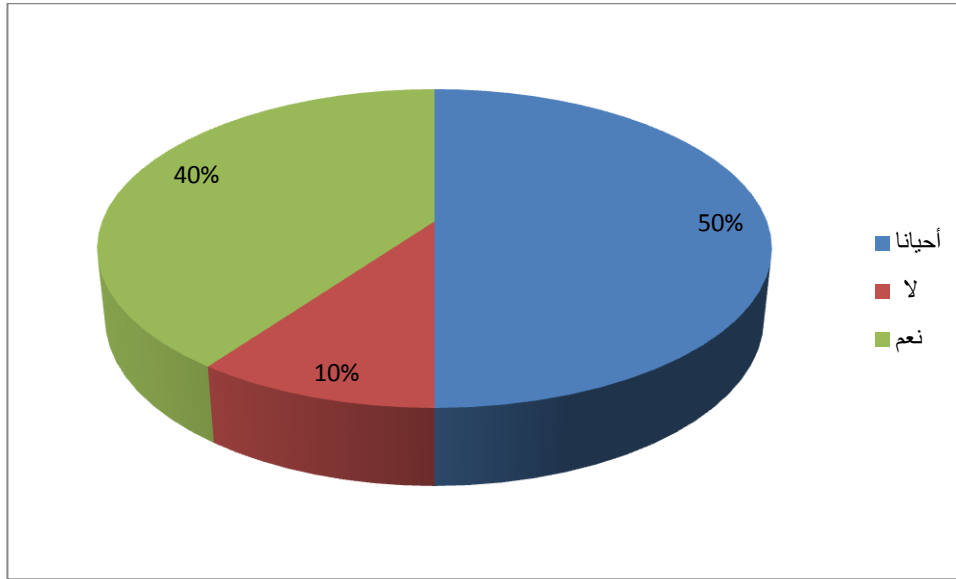
من خلال نتائج الجدول رقم (16) والشكل البياني المرافق له رقم (16) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (17)، يتبين لنا أن نسبة 73.33% أجابوا بأن عملية التحليل الوظيفي لا تساعد في إعداد وتصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة والمبدعين، ونسبة 16.67% أجابوا أن عملية التحليل الوظيفي تساعد في إعداد وتصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة والمبدعين، ونسبة 10% أجابوا بأحياناً، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: 21.8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن عملية التحليل الوظيفي لا تساعد في إعداد وتصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة والمبدعين.

السؤال رقم (18): هل تتعارض نتائج التحليل الوظيفي مع قوانين الحكومة في سياسة التوظيف ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت نتائج التحليل الوظيفي تتعارض مع قوانين الحكومة في سياسة التوظيف.
جدول رقم (17): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (18).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	12	40%	7.8	5.99	2	0.05	دالة
لا	3	10%					
أحيانا	15	50%					
المجموع	30	100%					

شكل رقم (19): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (18).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (17):

من خلال نتائج الجدول رقم (17) والشكل البياني المرافق له رقم (17) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (18)، يتبين لنا أن نسبة 50% أجابوا بأن نتائج التحليل الوظيفي تتعارض أحيانا مع قوانين الحكومة في سياسة التوظيف، ونسبة 40% أجابوا بأن نتائج التحليل الوظيفي تتعارض مع قوانين الحكومة في سياسة التوظيف، ونسبة 50% أجابوا بأن نتائج التحليل الوظيفي لا تتعارض مع قوانين الحكومة في سياسة التوظيف ، هو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 7.8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن نتائج التحليل الوظيفي تتعارض مع قوانين الحكومة في سياسة التوظيف.

4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات الجزئية:

4-2-1- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (18): يمثل مجموع تكرارات و النسب المئوية و قيم كا² المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور الأول.

المعرفة المتخصصة لإداريي مديرية الشباب والرياضة حول التحليل الوظيفي							المحور: 01	
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة (%)	التكرار (ت)	المتغيرات	
							الأسئلة	
دال	2	0.05	5.99	9.8	50	15	أ	السؤال 01
							ب	
							ت	
	1	0.05	3.84	10.8	80	24	أ	السؤال 02
							ب	
	1	0.05	3.84	4.8	30	9	أ	السؤال 03
ب								
غير دال	1	0.05	3.84	0.13	53.3	16	أ	السؤال 04
							ب	
دال	1	0.05	3.84	30	00	00	نعم	السؤال 05
							لا	

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم(18):

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن أغلبية الإداريين كانت إجاباتهم تصب في اتجاه الفرضية الموضوعية حيث أن نسبة 50% أجابوا بأن الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا كما أدلى بها السؤال الأول، وفيما يخص السؤال الثاني حيث أجاب أغلب الإداريين بنسبة 76% بأن نتائج التحليل الوظيفي تستخدم في تحديد الأجور والمكافآت عن طريق تحديد المهارة ودرجة التعلم وحجم المسؤولية، وفي السؤال الثالث الذي كانت الإجابة عليه بنسبة 62% بأن المعلومات المستخلصة من التحليل الوظيفي تساعد إدارة الموارد البشرية في سياسة التوظيف بتحديد مصدر استقطاب الموارد البشرية، كما أن السؤال الرابع كانت الإجابة عليه بنسبة 53.3% بأن إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى التحليل الوظيفي في حالة نقص الموظفين أو توفر فائض غير مطلوب بالمؤسسة، وبالنسبة للسؤال الخامس الذي أجابت عليه الأغلبية الساحقة بنسبة 100% بأن إدارة الموارد البشرية لا تستعمل الاستبيان كطريق لجمع المعلومات اللازمة للقيام بالتحليل الوظيفي، من خلال إجابة عينة الدراسة على السؤال السادس المفتوح لاحظنا أن أغلب الإداريين لا يفرقون بين الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة والتي تعتبران مراحل التحليل الوظيفي بالترتيب، وفي بعض الأحيان ليس لديهم معرفة حول المصطلحين والغرض منهما.

وبعد أن قام الباحث بتحليل النتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى وجد أن: إداريي مديرية الشباب والرياضة لا يملكون المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي، أي أن الجهاز الإداري لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة غير كفاء ولا يملك المعرفة المتخصصة لممارسة عملية التحليل الوظيفي، إضافة إلى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها ليس لها اهتمام كبير بسياسات التحليل الوظيفي التي من شأنها تحقيق فعالية أكبر في سياسة التوظيف وذلك بالتزود بأنواع وأعداد كافية من العمال، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة: أمراسي زهية والتي كانت بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة، والتي توصلت في نتائجها إلى أن إدارة الموارد البشرية في الميدان الرياضي في الجزائر يعاني التهميش ما زال بعيدا عن مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التنمية في الموارد البشرية وأشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها تشكل تحديا فهي أيضا تعرف التجديد وعدم الاستقرار تستوجب التغيير في استراتيجياتها، ومنه لا يمكن تحديد معايير ثابتة تقوم عليها هذه الاستراتيجيات، كما تتفق مع دراسة: بركان عادل التي كانت بعنوان: واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، التي توصلت إلى أن الجهاز الادارة في المنشأة الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط، وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت بصفة خاصة وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية بصفة عامة منها التحليل الوظيفي، كما تتفق مع دراسة: نتاليا أحمد عبد علي من العراق 2018، التي كانت بعنوان: التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي، والتي توصلت إلى أن أبعاد متغير التحليل الوظيفي متوافرة بصورة شكلية فقط وغير دقيقة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحليل الوظيفي والإبداع التنظيمي، وأن لأبعاد التحليل الوظيفي لها تأثير معنوي وموجب في الإبداع التنظيمي.

ومن خلال كل هذا نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت أي أن إداريي مديرية الشباب والرياضة لا يملكون المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي.

4-2-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (19): يمثل مجموع تكرارات و النسب المئوية و قيم كا² المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور الثاني

ممارسة إدارة مديرية الشباب والرياضة التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها							المحور: 02	
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة (%)	التكرار (ت)	الاسئلة	
							المتغيرات	الاسئلة
دال	1	0.05	3.84	30	100	30	نعم	السؤال 07
					00	00	لا	
	2	0.05	5.99	7.8	26.7	8	نعم	السؤال 08
					56.6	17	لا	
					16,7	5	أحيانا	
	1	0.05	3.84	3.33	67.7	20	نعم	السؤال 09
					33,3	10	لا	
	1	0.05	3.84	30	00	00	نعم	السؤال 10
					100	30	لا	
	1	0.05	3.84	30	00	00	نعم	السؤال 11
					100	30	لا	
	1	0.05	3.84	10.8	20	6	نعم	السؤال 12
80					24	لا		

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم(19):

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن أغلبية المدراء كانت إجاباتهم تصب في اتجاه الفرضية الموضوعية أجابت عليه الأغلبية الساحقة بنسبة 100% على أن للقوانين الحكومية لها أولوية على عملية التحليل الوظيفي في تحديد موقع الوظيفة كما أدلى بها السؤال السابع، وفيما يخص السؤال الثامن عشر كانت الإجابة عليه بنسبة 56,67% على إداري المنشآت الرياضية لا يحددون واجبات الوظيفة على أساس نتائج التحليل الوظيفي، وفي السؤال التاسع كانت الإجابة عليه بنسبة 67,7% على أن الإداريين لا يعلمون إذا ما كان عمال المنشآت الرياضية مؤهلين أو غير مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم وممارسة الأنشطة وواجبات الوظيفة، كما أن السؤال العاشر أجابت عليه الأغلبية الساحقة بنسبة 100% بأن اعتماد المنشآت الرياضية للمدرسة العليا للرياضة كمصدر أساسي للتوظيف ليس على أساس نتائج التحليل الوظيفي، وبالنسبة للسؤال الحادي عشر أجابت عليه الأغلبية الساحقة

بنسبة 100% بأن استبعاد طلبة معاهد التربية البدنية والرياضية في التوظيف ليس من نتائج التحليل الوظيفي، وبالنسبة للسؤال الثاني عشر كانت الإجابة عليه بنسبة 80% بأن القوانين والتشريعات الحكومية من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف على مستوى المنشآت الرياضية.

وبعد أن قام الباحث بتحليل النتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية وجد أن: إدارة مديرية الشباب والرياضة لا تمارس التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها، وهذا ما يدل على أن إدارة الموارد البشرية بالمديرية لا تمارس التحليل الوظيفي بالصورة الصحيحة و منهجية واضحة ودقيقة، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها: دمانة عمر والتي كانت بعنوان: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط، والتي توصلت في نتائجها إلى أن إدارة المركب تعتمد بشكل إيجابي على الاستراتيجيات القبلية ولكن ليس بالشكل المطلوب بالنسبة لعملية التحليل الوظيفي والاستقطاب والتوظيف وباقي سياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى، وتتفق مع دراسة: أمراسي زهية والتي كانت بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة، والتي توصلت في نتائجها إلى أن إدارة الموارد البشرية في الميدان الرياضي في الجزائر يعاني التهميش ما زال بعيدا عن مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التنمية في الموارد البشرية وأشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها تشكل تحديا فهي أيضا تعرف التجديد وعدم الاستقرار تستوجب التغيير في استراتيجياتها، ومنه لا يمكن تحديد معايير ثابتة تقوم عليها هذه الاستراتيجيات، كما تتفق مع دراسة: نتاليا أحمد عبد علي من العراق 2018، التي كانت بعنوان: التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي، والتي توصلت إلى أن أبعاد متغير التحليل الوظيفي متوافرة بصورة شكلية فقط وغير دقيقة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحليل الوظيفي والإبداع التنظيمي، وأن لأبعاد التحليل الوظيفي لها تأثير معنوي وموجب في الإبداع التنظيمي، وتتوافق مع نتائج دراسة: بندي عبد الله عبد السلام من الجزائر وكانت بعنوان: دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتي توصلت إلى أن للتحليل الوظيفي دور ومكانة في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بحيث يمكن القول أن التحليل الوظيفي هو الأرضية والأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي والسياسات الاجتماعية لأي منظمة، والتي أوصت بالاعتناء بهذه التحاليل وتنظيمها بشكل دوري وبطريقة منتظمة ضمانا لمسايرة التحولات البيئية والتنظيمية واستجابة لمتطلبات القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، واعتماد المناهج الحديثة التي يركز معظمها على نموذج الكفاءات، وإنشاء هيئة متخصصة في متابعة تطور المهن والوظائف التي من شأنها الرفع من نجاعة التحليل الوظيفي في المنظمات.

ومن خلال كل هذا نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت أي أن إدارة مديرية الشباب والرياضة لا تمارس التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها.

4-2-3- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (20): يمثل مجموع تكرارات و النسب المئوية و قيم كا² المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور الثالث.

اعتماد إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف							المحور: 03	
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة (%)	التكرار (ت)	المتغيرات	
							الأسئلة	
دال	2	0.05	5.99	7.2	53,4	16	نعم	السؤال 13
					33,3	10	لا	
					13,3	4	أحيانا	
غير دال	1	0.05	3.84	1.2	40	12	نعم	السؤال 14
					60	18	لا	
دال	1	0.05	3.84	4.8	30	9	نعم	السؤال 15
					70	21	لا	
	2	0.05	5.99	31.2	20	6	نعم	السؤال 16
					80	24	لا	
2	0.05	5.99	21.8	7.8	00	00	أحيانا	السؤال 17
					10	3	نعم	
					72,3	22	لا	
2	0.05	5.99	7.8	7.8	16,7	5	أحيانا	السؤال 18
					40	12	نعم	
					10	3	لا	
					50	15	أحيانا	

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم(20):

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن أغلبية المدراء كانت إجاباتهم تصب في اتجاه الفرضية الموضوعية حيث أن نسبة 53.5% أجابوا بأن نتائج التحليل الوظيفي تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بمنشآتكم الرياضية كما أدلى بها السؤال الثالث عشر، وفيما يخص السؤال الرابع عشر الذي كانت الإجابة عليه بنسبة 60% بأن إداري المنشآت الرياضية لا يعرفون إذا ما كان التحليل الوظيفي يوفر المعلومات اللازمة لتقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم، وفي السؤال الخامس عشر الذي كانت الإجابة عليه بنسبة 70% بأن التحليل الوظيفي لا يقدم معلومات وافية حول متطلبات الوظيفة للاعتماد عليها في خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين، كما أن السؤال السادس عشر كانت الإجابة عليه بنسبة 80% بأن التحليل الوظيفي لا يحدد مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة الخاصة بشاغل الوظيفة، وبالنسبة للسؤال السابع عشر كانت الإجابة عليه بنسبة 73.3% بأن عملية التحليل الوظيفي لا تساعد في إعداد وتصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة والمبدعين، وجاءت الإجابة على السؤال الثامن عشر بنسبة 50% بأن أن نتائج التحليل الوظيفي تتعارض مع قوانين الحكومة في سياسة التوظيف.

وبعد أن قام الباحث بتحليل النتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة وجد أن: إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لا تعتمد على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف، وذلك لأن عملية التحليل الوظيفي لا تلبى احتياجات إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية والوافية لإنجاح سياسة التوظيف، ولتقيد إدارة مديرية الشباب والرياضة بقوانين الوظيفة العمومية والإجراءات التي حددها المشرع الجزائري والتي لها سلبياتها وإيجابياتها، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها: دمانة عمر والتي كانت بعنوان: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط، والتي توصلت في نتائجها إلى أن إدارة المركب تعتمد بشكل إيجابي على الاستراتيجيات القبلية ولكن ليس بالشكل المطلوب بالنسبة لعملية التحليل الوظيفي والاستقطاب والتوظيف وباقي سياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى، والتي تأثر على بعض السياسات البعدية بالسلب كالتدريب والترقية، والأجور والتوظيف وغيرها من الاستراتيجيات البعدية، وتتفق مع دراسة أمراسي زهية والتي كانت بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة، والتي توصلت في نتائجها أنه من الضروري اتباع استراتيجيات سواء كانت قبلية أو بعدية في إدارة الموارد البشرية، وذلك باتخاذ سياسة تنظيمية تضمن للمؤسسة البقاء والمنافسة خاصة في ظل العولمة والاقتصاد الحر، وأن الفدرالية الجزائرية لم تعتمد على كل الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية، وأن هنالك عدم رضا حول بعض السياسات القبلية كالتوظيف وأنه يعاني من عدة مشاكل والفعالية وبعض السياسات البعدية كالأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الاستراتيجيات، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها: شهيدة عمر والتي كانت بعنوان: سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، والتي توصلت في نتائجها إلى أن ما يعاب على مسابقات التوظيف أنها لا يمكن اعتبارها الفاصل الوحيد الذي يحدد لنا بصفة دقيقة كفاءة المترشحين، وما يقال عن مضمون ومحتوى الموارد التي يمتحن فيها هؤلاء المترشحين أنها مجرد إمتحانات شبه

أكاديمية او مدرسية لا تكشف عن الكفاءات الحقيقية ولا تستجيب لمتطلبات الوظيفة ولا لطموحات الإدارة العمومية، ويرى الباحث أن وهذا إذ دل على شيء فإنه يدل على غياب سياسة التحليل الوظيفي واعتماد نتائجها في سياسة التوظيف.

ومن خلال كل هذا نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت أي أنه إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لا تعتمد على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف.

4-2-4- مناقشة ومقابلة الفرضية الجزئية بالفرضية العامة:

جدول رقم(21): يمثل مقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة.

الفرضيات	صياغتها	نتائجها
الفرضية الأولى	لا يملك إداريي مديرية الشباب والرياضة المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي	تحققت
الفرضية الثانية	لا تمارس إدارة مديرية الشباب والرياضة التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها	تحققت
الفرضية الثالثة	لا تعتمد إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف	تحققت
الفرضية العامة	للتحليل الوظيفي انعكاس سلبي على سياسة التوظيف في المنشآت الرياضية	تحققت

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم(21):

وبعد بتحليل النتائج المتحصل عليها ومن خلال الجدول رقم (21) الذي يوضح أن الفرضية الجزئية الاولى تحققت والتالي نصها: "لا يملك إداريي مديرية الشباب والرياضة المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي" أي أن الجهاز الإداري لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة غير كفاء ولا يملك المعرفة المتخصصة لممارسة عملية التحليل الوظيفي، إضافة إلى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها ليس لها اهتمام كبير بسياسات التحليل الوظيفي التي من شأنها تحقيق فعالية أكبر في سياسة التوظيف وذلك بالتزود بأنواع وأعداد كافية من العمال، وقد تحققت الفرضية الثانية التي نصها: "لا تمارس إدارة مديرية الشباب والرياضة التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها" وهذا ما يدل علي أن إدارة الموارد البشرية بالمديرية لا تمارس التحليل الوظيفي بالصورة الصحيحة و منهجية واضحة ودقيقة.

وتحققت الفرضية الثالثة التي نصها: "لا تعتمد إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على نتائج

التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف"، وذلك لأن عملية التحليل الوظيفي لا تلبي احتياجات إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية والوافية لإنجاح سياسة التوظيف، ولتقيد إدارة مديرية الشباب والرياضة بقوانين الوظيفة العمومية والإجراءات التي حددها المشرع الجزائري والتي لها سلبياتها وإيجابياتها.

وبعد أن قام الباحث بتحليل نتائج المحاور الثلاثة المتعلقة بالفرضيات الجزئية وقد تحققت، وعليه يمكن تأكيد الفرضية العامة للبحث أي أن للتحليل الوظيفي انعكاس سلبي على سياسة التوظيف في المؤسسات الرياضية، ما يدل على عدم وجود اهتمام واضح بسياسة التحليل الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والوحدات التابعة لها التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل وما يضمن تحقيق اهدافها، وهذا ما يتفق مع دراسة: **بركان عادل** والتي كانت بعنوان: **واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة**، التي توصلت إلى أن الجهاز الادارة في المنشأة الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط، وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت بصفة خاصة وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية بصفة عامة منها التحليل الوظيفي، كما تتفق مع دراسة: **نتاليا أحمد عبد علي** من العراق 2018، التي كانت بعنوان: **التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي**، والتي توصلت إلى أن أبعاد متغير التحليل الوظيفي متوافرة بصورة شكلية فقط وغير دقيقة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحليل الوظيفي والإبداع التنظيمي، وأن لأبعاد التحليل الوظيفي لها تأثير معنوي وموجب في الإبداع التنظيمي، وتتفق مع دراسة: **أمراسي زهية** والتي كانت بعنوان: **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة**، والتي توصلت في نتائجها إلى أن ادارة الموارد البشرية في الميدان الرياضي في الجزائر يعاني التهميش ما زال بعيدا عن مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التنمية في الموارد البشرية وأشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها تشكل تحديا فهي أيضا تعرف التجديد وعدم الاستقرار تستوجب التغيير في استراتيجياتها، ومنه لا يمكن تحديد معايير ثابتة تقوم عليها هذه الاستراتيجيات، وتتفق مع دراسة: **دمانة عمر** والتي كانت بعنوان: **دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط**، والتي توصلت في نتائجها إلى أن إدارة المركب تعتمد بشكل إيجابي على الاستراتيجيات القبلية ولكن ليس بالشكل المطلوب بالنسبة لعملية التحليل الوظيفي والاستقطاب والتوظيف وباقي سياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى، والتي تأثر على بعض السياسات البعدية بالسلب كالتدريب والترقية، والأجور والتوظيف وغيرها من الاستراتيجيات البعدية، وتتنافى مع نتائج دراسة: **بندي عبد الله عبد السلام** من الجزائر وكانت بعنوان: **دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية**، والتي توصلت إلى أن للتحليل الوظيفي دور ومكانة في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بحيث يمكن القول أن التحليل الوظيفي هو الأرضية والأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي والسياسات الاجتماعية لأي منظمة، والتي أوصت بالاعتناء بهذه التحاليل وتنظيمها بشكل دوري وبطريقة منتظمة ضمنا لمسايرة التحولات البيئية والتنظيمية واستجابة لمتطلبات

القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، واعتماد المناهج الحديثة التي يركز معظمها على نموذج الكفاءات، وإنشاء هيئة متخصصة في متابعة تطور المهن والوظائف التي من شأنها الرفع من نجاعة التحليل الوظيفي في المنظمات، وتتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها: شهيدة عمر والتي كانت بعنوان: سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، والتي توصلت في نتائجها إلى أن ما يعاب على مسابقات التوظيف أنها لا يمكن اعتبارها الفاصل الوحيد الذي يحدد لنا بصفة دقيقة كفاءة المترشحين، وما يقال عن مضمون ومحتوى الموارد التي يمتحن فيها هؤلاء المترشحين أنها مجرد إمتحانات شبه أكاديمية او مدرسية لا تكشف عن الكفاءات الحقيقية ولا تستجيب لمتطلبات الوظيفة ولا لطموحات الإدارة العمومية، ويرى الباحث أن وهذا إذ دل على شيء فإنه يدل على غياب سياسة التحليل الوظيفي واعتماد نتائجها في سياسة التوظيف.

واعتبرت هذه الدراسات التحليل الوظيفي الوسيلة المنهجية التي تمكن المنظمات و المنشآت الرياضية من تحقيق متطلباتها فمن خلال التحليل الوظيفي يمكن لها توفير معلومات تساعد على تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم، فلم يعد باستطاعتها استقطاب الأفراد بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات التي تواجهها، بل يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات ووظائف معينة، حيث أن خطوات وإجراءات الاختيار التعيين (التوظيف) تعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات الوظيفة، مما يقلل من احتمالات الخطأ عند التعيين، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

خلاصة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تطبيق الاستبيان الموجه لإداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ديوان المركب المتعدد الرياضات، حيث احتوى هذا الفصل على عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث، لكل من الفرضيات التي تناولناها على شكل محاور وذلك لمعرفة آراء ووجهات نظر المسيرين حول **التحليل الوظيفي** وانعكاسه على سياسة التوظيف بالمنشآت الرياضية، واستخدمنا في الحصول على النتائج كل من النسبة المئوية واختبار كا²، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه النتائج، وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من الحقائق جاءت في سياق الفرضيات المطروحة.

الاستنتاج العام

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على مسيري مديرية الشباب والرياضة والديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة، وهذا لوضع الدراسة في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق وصحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحت الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث و بالتالي صحة الفرضية العامة، وفي حدود الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج نبلورها في النقاط التالية:

- لا يملك إداري مديرية الشباب والرياضة المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي.
- لا تمارس إدارة مديرية الشباب والرياضة التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها.
- لا تعتمد إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف.
- أنه لا توجد خطة واضحة ومعتمدة لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية من قبل الجهة الوصية.
- المصادر التي تعتمد عليها مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة في لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية كما ونوعا غير كافية (المدرسة العليا للرياضة).
- أبرز العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف والتكوين هو التدخل الحكومي.
- الموارد البشرية الموجودة في المنشآت الرياضية غير كافية لتسييرها بالشكل الجيد.
- ليس للمسيرين في المنشآت الرياضية المعرفة الكاملة بعملية تخطيط الموارد البشرية.
- يحتاج العمال في المنشآت الرياضية الى دورات تكوينية وتدريبية إضافية لتحقيق الفاعلية في إنجاز المهام الموكلة لهم.
- ضرورة تفعيل دور وظيفة التحليل الوظيفي لضمان الحصول على الكفاءات المناسبة من أجل تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.
- لا تقوم إدارة المنشآت الرياضية بمراعات أهدافها ولا احتياجات من الموارد البشرية عند القيام بعملية التخطيط.
- لا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء التحليل الوظيفي من أجل تحديد انصب كفاءة.
- لا توجد عملية تنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا داخل مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها.
- إداري المنشآت الرياضية غير أكفاء لممارسة عملية التحليل الوظيفي.

الختامة

إن لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي هي عبارة عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة والتي في الحقيقة تخدم من في المؤسسة ومصالح العمال، ولعل من أبرزها وظيفة التحليل الوظيفي التي هي عبارة عن تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهيتها وواجباتها ومسئولياتها، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، ونوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، وتحليل طبيعتها وطرقت العمل الخاصة بها قصد التوصل إلى توصيف كامل لها، بحيث يكون اختيار الأشخاص اختياراً موضوعياً للحصول على أكبر كفاءة إنتاجية منهم.

ولقد توصلت الدراسة عموماً في شقيها النظري والتطبيقي إلى أنه للتحليل الوظيفي انعكاس سلبي على سياسة التوظيف في المؤسسات الرياضية، ما يدل على عدم وجود اهتمام واضح بسياسة التحليل الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والوحدات التابعة لها التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل وما يضمن تحقيق أهدافها، فمفهوم إدارة الموارد البشرية حسب رأي الباحث لا يزال غامضاً لدى أغلبية الإداريين على مستوى المنشآت التابعة لمديرية الشباب والرياضة، فهو يعني سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والموظفين، يقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المؤسسة وجب المحافظة عليه، إضافة إلى كونه شريك هام في التخطيط الاستراتيجي وعمله لا يقتصر فقط على إدارة الأعمال اليومية للأفراد من توظيف، وتدريب... الخ، هذا المفهوم يجب أن يكون هو القاعدة الفكرية لدى الإداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها لكي يتمكنوا من القيام بمهام هذه الوظيفة على الوجه المطلوب.

ويجب أن يكون هناك اهتمام أكبر بهذه الوظيفة على مستوى مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها للاستفادة أكثر من قوة عمل ذات كفاءة وقادرة على تحقيق أهدافها، ويكون ذلك عبر سياسة توظيف ناجحة مبنية على نتائج التحليل الوظيفي، والتي بدورها تضمن الحصول على موارد بشرية يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة، وتقليل احتمالية الخطأ في التعيين، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا سوف يكون إذا قامت الإدارة على مستوى هذه المؤسسات بتشكيل أقسام خاصة بإدارة الموارد البشرية العاملة على مستواها، كما يجب إسناد مثل هذه المهمة الحساسة لأشخاص ممن تتوفر فيهم الشروط التي تخول لهم تأديتها بما يعود بالفائدة على المؤسسة وموظفيها.

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إداريي مديرية الشباب والرياضة لا يملكون المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي، أي أن الجهاز الإداري لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة غير كفء ولا يملك المعرفة المتخصصة لممارسة عملية التحليل الوظيفي، إضافة إلى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها ليس لها اهتمام كبير بسياسات التحليل الوظيفي التي من شأنها تحقيق فعالية أكبر في سياسة التوظيف وذلك بالتزود بأنواع وأعداد كافية من العمال، وأن إدارة مديرية الشباب والرياضة لا تمارس التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها، وهذا ما يدل على أن إدارة الموارد البشرية بالمديرية لا تمارس التحليل الوظيفي بالصورة الصحيحة و منهجية واضحة ودقيقة، وكذلك إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لا تعتمد على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف، وذلك لأن عملية التحليل الوظيفي لا تلبي احتياجات إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية

والوافية لإنجاح سياسة التوظيف، ولتقيد إدارة مديرية الشباب والرياضة بقوانين الوظيفة العمومية والإجراءات التي حددها المشرع الجزائري والتي لها سلبياتها وإيجابياتها.

إن هذه الدراسة سوف تشكل إضافة إلى الرصيد المعرفي في المجال النظري والعملي إضافة إلى تعزيز الدراسات السابقة في مجال الإدارة، وتكون تدعيماً لدراسات أخرى سابقة في مجال الإدارة الرياضية على وجه الخصوص، وذلك لزيادة توسيع أكبر في مفهوم التحليل الوظيفي في المنشآت الرياضية أخرى، على سبيل المثال الأندية الرياضية المحترفة التي أصبحت بموجب قانون الاحتراف مؤسسات تتمتع بالاستقلالية الإدارية.

اقتراحات وفروض مستقبلية

اقتراحات وفروض مستقبلية:

بعد القيام بهذه الدراسة، أي التعرض إلى التحليل الوظيفي وانعكاسه على سياسة التوظيف في المنشآت الرياضية لولاية البويرة، واستخلاص النتائج منها توصل الباحث إلى مجموعة من الاقتراحات وفروض مستقبلية، التي يأمل أن يستفيد منها الباحثون والمسؤولون على مديرية الشباب والرياضة الديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة، وهي كالآتي:

- 1- إنشاء أقسام ووحدات خاصة بالموارد البشرية على مستوى كل المنشآت الرياضية.
- 2- إجراء دورات تدريبية لصالح الإداريين في المنشآت الرياضية في أصول الإدارة عامة والإدارة الرياضية خاصة وأنماط التسيير.
- 3- ضرورة الاهتمام بوظيفة التحليل الوظيفي والعمل بها داخل المنشآت الرياضية، من شأنها التزود بالنوع الكافي من العمال.
- 4- ضرورة قيام كل منشأة بعملية تحليل مخزونها من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام داخلها، وذلك بشكل دوري من فترة لأخرى.
- 5- القيام بعملية تقدير العرض من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات لشغل وظائف في المنشآت الرياضية.
- 6- ضرورة وجود تنسيق حقيقي بين مديرية الشباب والرياضة وكل من ديوان المركبات المتعددة الرياضات من جهة، ومعاهد تكوين الإطارات من جهة أخرى لمعرفة العرض من موجود من عددها ونوعيتها.
- 7- ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي وتنميتها عن طريق تكوين أخصائيين في المجال.
- 8- الحد من ظاهرة الاستنزاف في الموارد البشرية الكفاء عن طرق توفير كل ظروف العمل التي توفرها المنشآت الرياضية الأجنبية المنافسة.
- 9- إعادة النظر في القوانين والمراسيم والسياسات التي تنظم التوظيف في المنشآت الرياضية وإعطاءها حرية أكبر في ممارسة أنشطتها ووظائفها الإدارية.
- 10- العمل على وضع برامج سياسية واضحة وجدية في مجال التشغيل والتكوين.
- 11- الاهتمام أكثر بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية عالية المستوى وتبادل الخبرات من الخارج ومواكبة مجال التكوين في المهن الجديدة والمشاركة في البرامج العالمية والتواصل مع المراكز العالمية المتخصصة بمجال إدارة الموارد البشرية والتعرف على ما وصلت إليه من تطورات في مجال التنمية البشرية.
- 12- القيام بتكوين باحثين يقومون بعمليات التحديث وتكثيف التكوينات والتدريبات اللازمة لتسهيل عملية التعبير والمواكبة.
- 13- توفير نظم معلومات على مستوى كل مؤسسة يخص الموارد البشرية بالتفصيل الدقيق.
- 14- ضرورة رفع مستوى التوعية لدى المسؤولين الإداريين بمدى أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع مستوى أداء المنشآت الرياضية وإعداد الخطط الإستراتيجية.

- 15- العمل على إيجاد تنسيق حقيقي بين الجامعات والمؤسسات من شأنه أن يساهم في تطوير وتوسيع أدوات جمع البيانات لدى الباحثين، وبالتالي إعطاء دقة أكبر في جمع البيانات ومصداقية أكبر للبحث العلمي في مستوى درجة الماجستير والدكتوراه بما يسمح لهذه المؤسسات للاستفادة من نتائج هذه الدراسات.
- 16- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتمحورة حول التحليل الوظيفي في مؤسسات رياضية أخرى كالأنندية المحترفة، الرابطات الرياضية، الاتحادات الرياضية، وزارة الشباب والرياضة.. الخ.
- 17- إعادة النظر في سياسة التوظيف الخاص بوزارة الشباب والرياضة وفتح المجال أمام خريجي الجامعة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية في التوظيف داخل المنشآت الرياضية.

البيئيوغرافيا

أ- باللغة العربية:

قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

قائمة المراجع:

- 1- أحمد طاهر، إدارة الموارد البشرية، 1995، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 2- بن عنتر عبد الرحمن، 2010، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، الأردن.
- 3- جاري ديسلر، 2003، إدارة الموارد البشرية، (المترجمون) محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 4- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، 2003.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، 2002، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، مصر.
- 6- حمادة حنفي إبراهيم. (1999). *تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجمعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.*
- 7- خضير كاضم محمود وياسين كاتب الكرشة، 2007، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 8- درويش عفاف عبد المنعم. (1998). *الإمكانات في التربية البدنية. منشأة المعارف الإسكندرية.*
- 9- سمير عبد الحميد علي. (1999). *إدارة الهيئات الرياضية "النظريات الحديثة وتطبيقاتها". الاسكندرية، مصر: دار المعارف.*
- 10- سهيلة محمد عباس، 2006، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 11- الشافعي حسن أحمد، إبراهيم عبد المقصود. (2000). *الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1. دار الوفاء للطباعة والنشر.*
- 12- عبد المنعم جنيد، (1983)، إدارة الافراد، مصر.
- 13- عادل محمد زايد، 2003، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 14- علي عبد الله، العولمة وإدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة 3-17، 2008.
- 15- عيادة سيد الخطاب وآخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، مصر.
- 16- كشواي كاري، 2006، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 17- مصطفى نجيب الشاويش، 2007، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار السروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18- معين أمين السيد، 2010، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 19- مفتي إبراهيم حمادة. (1992). *الإدارة الرياضية. القاهرة، مصر: تطبيقات مركز الكتاب للنشر.*

- 20- مؤيد السالم وعادل حرحوش الصالح، 2000، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- 21- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، 2006، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، المجلد 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 22- مروان عبد المجيد إبراهيم، (2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- 23- الرفاعي حسين أحمد، (1996)، مناهج البحث العلمي تطبيقات الإدارة الاقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر.
- 24- برداود عبد اليمين، (2010)، مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 25- بوداود عبد اليمين وعطاء الله، (2008)، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، (الطبعة الأولى)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 26- حسن أحمد الشافعين سوزان أحمد على مرسى، (1995)، مبادئ البحث العلمي والتربية البدنية والرياضية، منشأ المعارف بالإسكندرية، مصر.
- 27- رشيد زرواتي، (2002)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الطبعة الأولى).
- 28- رشيد زرواتي، (2007)، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الطبعة الأولى)، عين ميله، الجزائر.
- 29- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، (2002)، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر.
- 30- فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، (2006)، مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، الأردن.
- 31- فريدريك معتوق، (1998)، معجم العلوم الاجتماعية: انجليزي- فرنسي- عربي. لبنان: أكاديمية بيروت.
- 32- محمد السيد، (1970)، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، مصر.
- 33- محمد حسن علاوي، أسامة راتب، (1999)، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر.
- 34- محمد عبيدات وآخرون، (1999)، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات (الطبعة الثانية)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 35- نوار مجيد الطالب كامل لويس، علم النفس الرياضي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

الدورات والمنشورات العلمية:

- 36- أحمد مصطفى زيد، 2010، رسالة ماجستير، مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- 37- بوداود عبدالمين . (2006). *محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي*. محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية.
- 38- بورزامة رابح، (2011/2010)، عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، دراسة حالة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط، الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 3.
- 39- ثناء فرحات، تحليل وتوصيف الوظائف في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد 2، 2001.
- 40- صلاح لطفي محمد عبد الوهاب، 2007، سياسات توظيف الموارد البشرية الأجنبية لشركات الاستثمار المباشر بمصر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلوان، مصر.
- 41- عبد القادر شلالي، (2002)، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3.
- 42- قوي بوحنيه، 2007، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم سياسي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الاستاذ الجامعي الجزائري، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 43- لعجال يحيى، (2011/2010)، دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3.
- 44- محمد رشدي صيام، 2007، رسالة ماجستير، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 45- محمد فرج الله عبد الحليم، 2000، تقييم سياسات تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد السوق بالتطبيق على صناعة السكر في مصر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلوان، مصر.
- 46- نهال محمد عبد الحميد علام، 2005، تأثير التكنولوجيا على هيكل وسياسات الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر.

الجرائد والقوانين والمراسيم:

- 47- المرسوم التنفيذي رقم، (91/416) ، المؤرخ في (02/11/1991)، الجزائر.
48- المرسوم التنفيذي رقم، (91/416) المؤرخ في (02/11/1991)، الجزائر.

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

- 49- Dinitri Weiss, pratique de la fonction personnel, les diction organisation, Paris, 1982, P279.
50- Noe, Raymind A, et al, Fundamental of Human Resource Management, McGraw hill, Vol. Fourth, New york.
51- Guy, Guatherin, 2001, Missions Teatcher: exercising in technological higher education, ENSAM .
52- Weltzer herbert, 1995, The job of Academic Department Chirman, Washinton DC: American council in Department chair online Ressource Center.

الملاحق

الملحق رقم 01



قائمة الأساتذة المحكمين

عنوان المذكرة: التحليل الوظيفي وانعكاسه على سياسة التوظيف بالمنشآت الرياضية.

إشراف الدكتور:
* زريفي سليم.


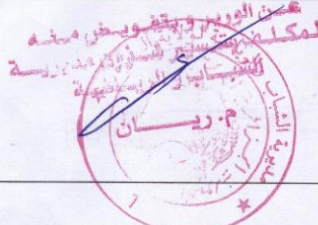
- إعداد الطلبة الباحثين:
* دواجي عبد الباقي.
* موقاري عبد النور.

الملاحظة	الجامعة	الدرجة العلمية	اسم وللقب الاستاذ	
مقبول مع التعديل	جامعة البويرة	أستاذ محاضر "أ"	خيري جمال	01
مقبول مع التعديل	جامعة البويرة	أستاذ مساعد "ب"	حماني إبراهيم	02
مقبول مع التعديل	جامعة قسنطينة	أستاذ مساعد "ب"	بعوش خالد	03

الملحق رقم 02

دراسة استطلاعية

ختم المؤسسات المستقبلية للاستبيان لإعداد مذكرة لنيل شهادة
الماستر تخصص * تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية *
تحت عنوان التحليل الوظيفي وانعكاسه على سياسة التوظيف
بالمنشآت الرياضية .

الرقم	اسم المؤسسة	الختم
01	حيوان المركب الطنجة الرياضات البحري البيوت	
02	مركز الشباب والرياضة بلاصة الشبيبة	

الطلبة :

موقاري عبد النور

دواجي عبد الباقي

الملحق رقم 03

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند والحاج - البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان موجهة لمإداريي مديرية الشباب والرياضة

والديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

في إطار مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير موارد بشرية ومنشأة رياضية تحت عنوان " التحليل الوظيفي وانعكاسه على سياسة التوظيف بالمنشآت الرياضية ".
نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالي قصد مساعدتنا لإنجاز بحثنا هذا كما نرجو أن تكون إجابتكم دقيقة قصد التوصل على نتائج إيجابية.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة :

• وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة ونشكر صدق مساهمتكم ومساعدتكم.

تحت إشراف الأستاذ:

* زريفي سليم

من إعداد الطالبين:

* موقاري عبد النور

* دواجي عبد الباقي

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: المعرفة المتخصصة لإداريي مديرية الشباب والرياضية حول التحليل الوظيفي.

1- ما الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي ؟

أ- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.

ب- تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

ت- تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

2- تستخدم نتائج التحليل الوظيفي في تحديد الأجور والمكافآت عن طريق ؟

أ- تحديد المهارة ودرجة التعلم وحجم المسؤولية.

ب- مقارنة الأجور السائدة على مستوى المؤسسات المنافسة.

3- فيما تساعد المعلومات المستخلصة من التحليل الوظيفي إدارة الموارد البشرية في سياسة التوظيف ؟

أ- تحديد أنواع الاختبارات المناسبة أثناء عملية الاختيار.

ب- تحديد مصدر استقطاب الموارد البشرية.

4- تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى التحليل الوظيفي في حالة ؟

أ- نقص الموظفين أو توفر فائض غير مطلوب بالمؤسسة.

ب- التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا بالمؤسسة.

لماذا؟:.....

.....

5- هل تستعمل إدارة الموارد البشرية الاستبيان كطريق لجمع المعلومات اللازمة للقيام بالتحليل الوظيفي ؟

لا

نعم

أذكر طرق أخرى:

.....

6- ما الفرق بين الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة ؟

.....

.....

.....

المحور الثاني: ممارسة إدارة مديرية الشباب والرياضية التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها.

7- هل للقوانين الحكومية لها أولوية على عملية التحليل الوظيفي في تحديد موقع الوظيفة ؟

نعم لا

لماذا:

.....

8- هل تحددون واجبات الوظيفة على أساس نتائج التحليل الوظيفي ؟

نعم لا أحيانا

طرق أخرى:

.....

9- هل العمال الجدد مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم ومتطلبات وواجبات الوظيفة ؟

نعم لا

لماذا؟

.....

10- هل اعتمدتم المدرسة العليا للرياضة كمصدر أساسي للتوظيف مبني على أساس نتائج التحليل الوظيفي ؟

نعم لا

لماذا:

.....

11- هل استبعاد طلبة معاهد التربية البدنية والرياضية في التوظيف من نتائج التحليل الوظيفي ؟

نعم لا

لماذا:

.....

12- ما هي العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف على مستوى مؤسستكم الرياضية ؟

أ- عجز إدارة الموارد البشرية على ممارسة وظائفها (التحليل الوظيفي).

ب- القوانين والتشريعات الحكومية.

المحور الثالث: اعتماد مديرية الشباب والرياضية على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف.

13- هل تساعد نتائج التحليل الوظيفي في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بمنشآتكم الرياضية ؟

نعم لا احيانا

- كيف يكون ذلك:.....

14- هل يوفر التحليل الوظيفي المعلومات اللازمة لتقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم ؟

نعم لا

15- هل يقدم التحليل الوظيفي معلومات وافية حول متطلبات الوظيفة للاعتماد عليها في خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين ؟

نعم لا

- كيف يكون ذلك؟:.....

16- هل يحدد التحليل الوظيفي مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة الخاصة بشاغل الوظيفة ؟

نعم لا احيانا

17- هل تساعد عملية التحليل الوظيفي في إعداد وتصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة والمبدعين ؟

نعم لا أحيانا

- كيف يكون ذلك ؟

18- هل تتعارض نتائج التحليل الوظيفي مع قوانين الحكومة في سياسة التوظيف ؟

نعم لا أحيانا

لماذا:

Abstract

Functional analysis and its impact on the employment policy of sports institutions.

- **Field study: at the level of the Directorate of Youth and Sports and the Office of the Multi-Sport Complex of Bouira State.**

- **The researchers students:**

❖ **Daouadji abdelbaki**

❖ **Mogari abdenmour**

- **Supervised by:**

- **Zarifi salim**

Human resources in enterprises today are making a difference of excellence in all areas, where these resources play an important and key role in development as investment represents the highest elements of investment and is considered a return not burden and the most influential on the rest of the other elements. Employment in sports institutions, which will achieve the ultimate goal of these facilities efficiently and at the lowest costs and on time in the plan prepared in advance.

The study was conducted in accordance with the parameters of a scientific methodology to reach accurate and objective results, where the study was conducted at the level of the Directorate of Youth and Sports of the State of Bouira and its sports institutions, and in response to the nature of the subject and the problem based on the descriptive analytical approach, and relied on a set of means and tools to collect the information represented by the managers of sports facilities of the Directorate of Youth and Sports of the State of Bouira, where the sample consisted of 30 facilitators and we tested the sample of the research in a comprehensive manner exclusively, and relied on a set of means and statistical transactions represented in the Percentage, K^2 test, plus excel program.

After developing these methodological milestones and practical application of the study, the researcher began the process of analyzing the results and interpreting them in accordance with the confirmed scientific facts, where a set of results and the latter confirmed that the functional analysis has a negative impact on the employment policy in sports institutions, and in light of that came up with a set of recommendations, most notably the need for job analysis and work within sports facilities, which will provide sufficient type of workers and this is reflected positively on the policy of employment and good management of sports establishments.

Keywords: Functional analysis, Employment policy, Sports institutions.