

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
فرع : ادارة وتسيير رياضي
تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم : الادارة والتسيير الرياضي
رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي

إعداد الطالب (ة): بالي ياسين

تحت عنوان

**توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل
المؤسسات الرياضية
-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-**

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. عمارة نور الدين
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. بوصلاح النذير
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. بوساق فتيحة

السنة الجامعية: 2018-2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
فرع : ادارة وتسيير رياضي
تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم : الادارة والتسيير الرياضي
رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي

إعداد الطالب (ة): بالي ياسين

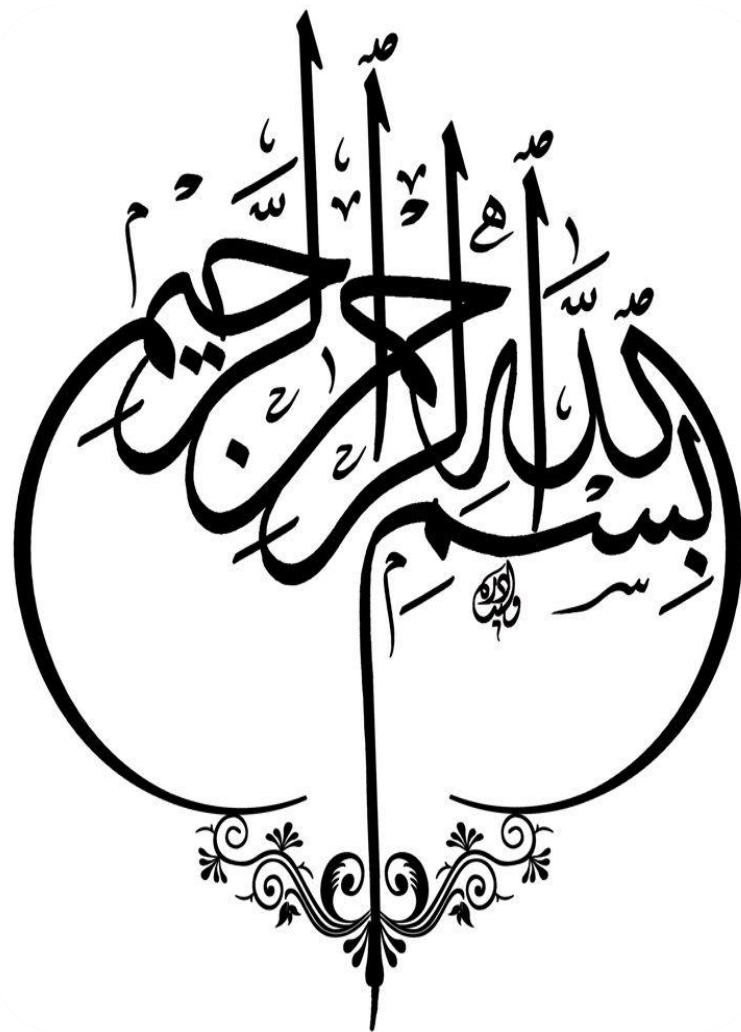
تحت عنوان

**توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل
المؤسسات الرياضية
-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-**

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. عمارة نور الدين
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. بوصلاح النذير
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. بوساق فتيحة

السنة الجامعية: 2018-2019



شكر وعرهان

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويدفع نقمه ويكافئ مزنده نحمد ونشكره كثيرا على تيسيره وعونه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بالشكر الكبير إلى الأستاذ المشرف بوصول النذير وبالشكر الجزيل إلى كل أساتذة معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية على الجهود المبذولة لرقى بهذا المعهد. ونتقد بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة. إلى كل طلبة معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وخاصة طلبة تخصص "الإدارة والتسيير الرياضي"

مع تمنياتي لهم بمزيد من النجاح والتفوق إليكم جميعا

شكري وتقديري واحترامي.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	شكر وعرفان قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة.	
04	تمهيد
05	أولاً: التوظيف
05	1. تعريف التوظيف.
06	2. أهمية التوظيف.
06	3. عناصر التوظيف.
08	1.3. الاستقطاب.
10	2.3. الاختبار.
11	3.3. التعيين
11	ثانياً: الموارد البشرية
11	1. مفهوم كلمة موارد.
12	2. مفهوم الموارد البشرية
13	3. أهداف الموارد البشرية
13	4. تعريف تخطيط الموارد البشرية
15	5. مفهوم التخطيط للموارد البشرية وأهميته.
15	6. الأهمية البالغة الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد.
15	7. متطلبات فاعلية حوسبة معلومات الموارد البشرية.
16	ثالثاً: التنظيم

16	1. تعريف التنظيم.
17	2. الهيكل التنظيمي.
17	3. أهمية وفوائد الهيكل التنظيمي.
18	رابعاً: المؤسسات الرياضية
18	1. ماهية المؤسسة
18	2. أنواع المؤسسات الرياضية.
19	3. مديرية الشباب والرياضة.
20	4. ركائز العمل في المؤسسة الرياضية.
20	5. مديرية الشباب والرياضة
21	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
28	تمهيد
29	أولاً: الكلمات الدالة في الدراسة.
31	ثانياً: الإشكالية.
32	أهمية الدراسة.
33	أهداف الدراسة.
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة.	
35	تمهيد
36	1. الدراسة الاستطلاعية.
36	2. المنهج المتبع في الدراسة .
37	3. مجتمع وعينة الدراسة.
37	4. أدوات جمع البيانات والمعلومات.
38	5. الخصائص السيكومترية.
40	6. الاساليب الاحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
42	تمهيد

43	عرض وتحليل بيانات الدراسة.
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات.	
68	1. استنتاجات عامة.
68	2. الاقتراحات
68	3. الآفاق المستقبلية للدراسة.
69	4. الخاتمة.
70	5. قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد	01
39	معامل ألفا- كرونباخ لمحاو الاستبيان	02
43	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	03
44	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	04
45	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	05
46	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	06
47	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	07
48	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	08
49	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	09
50	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	10
51	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	11
52	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	12
53	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	13
54	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	14
55	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	15
56	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	16
57	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	17
58	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	18
59	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	19
60	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	20
61	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	21
62	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	22
63	تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة	
64	تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة	
65	تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة	
66	تفسير نتائج الفرضية الرابعة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	01
44	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	02
45	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	03
46	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	04
47	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	05
48	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	06
49	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	07
50	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	08
51	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	09
52	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	10
53	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	11
54	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	12
55	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	13
56	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	14
57	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	15
58	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	16
59	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	17
60	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	18
61	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	19
62	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	20



مقدمة



إن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية أدى إلى تطور أو وجوب تطور كل ما له علاقة بها سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز استراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى فبالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة قد تغيرت تماما نحوه حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والاستراتيجي لقيامها. بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعد على ذلك. (شعيب معزوز: 2015-2016، ص أ)

و قد انتقل هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشري من الحكومات إلى منظمات الأعمال المختلفة كبيرها وصغيرها حيث تبينت الإدارة النباهة والساعية إلى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق والأرباح أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو الأفراد المدربين ذو الكفاءة والمقدرة والرغبة وأنه مهما توافرت إمكانيات العمل والإنتاج والمادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استغلالها. (علي سلمى: ص 9).

و نجاح المؤسسة يرتبط ارتباط مباشر بوظيفة التوظيف لأن بنجاحها تنجح جميع الوظائف الأخرى المؤكدة لإدارة الموارد البشرية من تدريب ومسار وظيفي قياس الأداء إلا أن المؤسسات لها بيئة داخلية وأخرى خارجية توصف بتغير الشديدي في هذا العصر ولا شك أن في مثل هذه التغيرات سوف يكون لها الأثر الكبير على عملية التوظيف. (فريد خميلي: ص 143).

و عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية عرفت تقدما ملحوظا في السنوات الأخيرة إذا بدأت تجسد فكرة الاهتمام بتبني سيورة فعالة في اختيار الموارد البشرية والاعتماد على مجموعة من الخطوات والطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة،. (أحلام قاسي: 2011-2012، ص ب)

و من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تتناول توظيف الموارد البشرية التي تعتبرها العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على مواردها البشرية واستقطابهم بما يخدم نجاحها ومن خلال دورها في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية لذا سنحاول إبراز دور وظيفة التوظيف في المؤسسات الرياضية ولذا سنحاول إبراز دور وظيفة التوظيف في المؤسسات الرياضية وبهذا قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى عدة فصول.

حيث تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة وتطرقنا فيه لأهم مفاهيم وتعريف وأهداف متغيرات الدراسة وفي هذا الفصل أيضا ذكرنا مختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أو أحد متغيراته وذلك لاستفيد منها بأن نحده من خلالها معالم دراستنا وبعدها تطرقنا إلى الفصل الثاني وهو الإطار العام لدراسة بحيث حولنا في هذا الفصل الإحاطة بدراستنا بتقديم الكلمات الدالة في الدراسة وبعدها طرحنا الإشكالية التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة وحددنا أهدافها وأبرزنا أهميتها ثم وضعنا بعد ذلك فرضيات هذه الدراسة وبعدها تطرقنا إلى الفصل الثالث وهو الإجراءات الميدانية للدراسة بحيث عرضنا فيه المراحل التي مرت بها دراستنا الميدانية وذلك موازاة مع تحديد منهج الدراسة مجتمع وعينة الدراسة أدوات جمع البيانات والمعلومات ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة وبعد هذا الفصل تناولنا الفصل الرابع وهو عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها بحيث عرضنا فيه النتائج التي تم التوصل إليها في جداول إحصائية قمنا كذلك بمناقشتها.

وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل الخامس وهو الاستنتاجات والاقتراحات بحيث عرضنا فيه أهم ما توصلنا إليه في دراستنا وكذا بعض الاقتراحات التي تفيدنا أو غبرنا في هذا المجال.



الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات

تمهيد:

في الفصل الأول من الدراسة نبدأ بالخلفية النظرية التي سنتطرق فيها إلى توظيف الموارد البشرية من تعاريف وكذلك عناصر التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين وتناول الموارد البشرية عن تعاريف وأهداف وتناولنا التنظيم وأهميته وكذلك تطرقنا إلى المؤسسات الرياضية وأنواعها وركائز العمل في المؤسسات الرياضية. وبعد ذلك سنتطرق إلى الدراسات السابقة ونتكلم بشكل مختصر على كل دراسة وقد اعتمدنا تعقيباً على كل الدراسات المتاحة.

أولاً: الخلفية النظرية.

1. الموارد البشرية:

– التوظيف

1.1. تعريف التوظيف: هو الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، وهو الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. (عادل صالح، مؤيد سالم، 2001، ص 81).

كما تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية، ويقصد بهذه العملية أنها " تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كمّاً ووكيفاً لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورة لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتضع مصلحة المستخدمين للقيام بهذه الوظيفة". (أحلام قاسي، 2012، ص 64)

2.1. أهمية التوظيف: تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة، وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص هذه الأهمية من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الأخيرة أهمها " توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة". (أحلام قاسي، نفس المرجع، ص 65)

لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية.

وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير مناسب، والذي سيكلف المؤسسة الكثير من بينها تكلفة الراتب والدورات التدريبية إضافة للقرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة والتي تؤدي أحياناً إلى خسارة المؤسسة. (أحلام قاسي، نفس المرجع، ص 65).

3.1. أهداف التوظيف: للتوظيف أهداف كثيرة، فهو المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد، ومن بين

هذه الأهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي: (أحلام قاسي، 2012، ص 66)

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، والتي تعني أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الاشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.
- وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
- حل أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

2. عناصر التوظيف:

1.2. الاستقطاب:

أ. تعريف الاستقطاب: هو خطوة تعب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا، وهناك من يسميها الاستجلاب Recruitment ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وخاصة تلك التي تتميز بندرتها أو محدودية المتاحين لشغلها في سوق العمل، وقد تكون هذه الوظائف علمية أو قيادية عالية التخصص وإن كان الإعلان عنها لا يصل إلى المعنيين بها ممن يعملون في جهات أخرى. (محمد أحمد عبد النبي، 2010، ص105)

ويعرف الاستقطاب أيضا " العملية التي تعنى بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذي يتمتعون بمهارات معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب لانتقاء الأنسب من بينهم وتلبية للاحتياجات الوظيفية للمنظمة". (مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، 2004، ص 459)

ب. أهمية الاستقطاب: إن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها، وتبرز أهمية الاستقطاب في الفوائد التالية: (عادل صالح ومؤيد السالم، ص82)

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء.
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المترشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

ج. العوامل المؤثرة على الاستقطاب: بالرغم من أن جميع المنظمات بين الحين والآخر تمارس عمليات الاستقطاب إلا أن معدل تكرار هذه العملية يتباين من منظمة إلى أخرى، فمنها من يقوم بعملية الاستقطاب بشكل شبه مستمر عندما تكون المنظمة كبيرة بحجمها وبكثرة عدد العاملين فيها زد على ذلك عدم استقرار كادرها، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل فيها بسبب عدم ملائمة ظروف العمل، أو الأجور والمكافآت، أو وجود منظمات أخرى منافسة إلى غير ذلك، بينما تكون حاجة البعض الآخر من المنظمات لعملية الاستقطاب محدودة لا تتكرر إلا في فترات متباعدة نسبيا، وذلك لصغر حجم هذه المنظمات، واستقرار كوادر الوظيفة وقلة نسب الغيابات ومعدلات الدوران فيها، إضافة إلى استقرار حجمها وأوضاعها الاقتصادية، وتعد عملية الاستقطاب أحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في حالة النمو المستمر للمنظمة، وعلى العكس من ذلك يكون دور إدارة الموارد البشرية هامشيا عندما تواجه المنظمة حالة من الانكماش المستمر عندما لا يتحقق معه أي نوع من أنواع التوسع أو النمو. (نجم الغراوي وعباس جواد، 2010، ص151)

د. مصادر الاستقطاب: تشمل عملية الاستقطاب على نوعين من المصادر هما:

❖ **المصادر الداخلية:** وهي الجهات التي تعمل في داخل المنظمة أو داخل الدولة ولهم سجل مشهود به في مجال التخصص الذي يتعلق بالوظيفة أو يكونون من ذوي التطلع والطموح لشغل الوظيفة بمزايا أفضل مما يتمتعون به حاليا ويختلف الأمر هنا إن كانت الجهات التي يعمل بها هؤلاء مدنية أو عسكرية لاعتبارات وظيفية بحتة، فمثل هؤلاء قد يتم كسبهم بالاتصال المباشر بهم لكونهم لا يسعون بأنفسهم لطلب التوظيف

عن طريق الإعلانات بسبب مكانتهم الاجتماعية والمهنية السابقة، وكثيرا ما تحتفظ المنظمات بأسماء بعض الأشخاص من طالبي العمل الذين يمرون بها أو يقابلون مدراء التوظيف فيها ويتركون سيرتهم الذاتية لديهم ويسمون "Walk-ins" أو ممن يرسلون طلباتهم عبر البريد ويسمون "Writeing" فهؤلاء لا تكلف عملية استقطابهم كثيرا وقد يفضلون على غيرهم حيث تكون الحاجة لهم مستعجلة أو تكون مؤهلاتهم وملفاتهم مستوفية للشروط. (محمد أحمد عبد النبي، ص 105)

❖ **المصادر الخارجية:** وتشمل هذه الموجودين خارج الخدمة بالمنظمات والهيئات العامة ممن عملوا في القطاع الخاص أو بمنظمات إقليمية ودولية، كما تشمل بعض الشخصيات الأجنبية التي تعمل في أقطار مجاورة أو صديقة ولهم صلة ومعرفة بطبيعة المنظمة والوظيفة الشاغرة عبر تعاونهم أو استضافتهم لبعض الوقت، وتظل الجامعات والمعاهد والمؤسسات العلمية والبحثية ومكاتب التشغيل والنقابات والاتحادات والمؤسسات الإقليمية والدولية المماثلة في طبيعة النشاط والتخصص من أهم المصادر الخارجية الواجب الاستفادة منها، كما يمكن الرجوع إلى العديد من الصحف المحلية التي تخصص صفحات لإعلانات طلبة التوظيف من قبل العاطلين عن العمل والراغبين في تغيير مواقع عملهم وتسمى هذه "Want-ads" ومعلوم أن الاستقطاب اليوم يمكن أن يتم عبر الأنترنت وذلك للوصول إلى بنوك المعلومات وإلى مواقع المكاتب الدولية للتشغيل التي تحتفظ بأسماء آلاف الأفراد في مختلف المهن والتخصصات مع سيرتهم الذاتية ممن يطلبون العمل أو يبحثون عن وظائف أفضل، وبالنسبة للوسائل فتبدأ بالإعلان التقليدي ثم الإعلان عبر شبكة الأنترنت إلى وكالات الاستخدام العامة والخاصة والنقابات والاتحادات، إضافة للقسم المختص بالاستقطاب الذي تولى الاتصالات المباشرة الشخصية وعبر المؤتمرات والندوات واللقاءات المهنية. (محمد أحمد عبد النبي، ص 106)

2.2. الاختبار:

أ- **تعريف الاختبار:** هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب، ويمكن تعريفهم بأنه: "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، أو هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر". (عادل صالح ومؤيد السالم، نفس المرجع، ص 85)

- ب- خطوات عملية الاختبار: (عادل صالح ومؤيد سالم، نفس المرجع، ص 86-91)
- استقبال طالبي العمل: بعد أن تتم عملية الاستقطاب تبدأ عملية استقبال طالبي العمل الذي يتوافدون إلى المنظمة، وذلك بغرض التزويد ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة.
 - الفحص الأولي لطلبات التوظيف: هذه الطلبات إما هي خطابات من المتقدمين أو نماذج استمارات طلب التوظيف، أو السيرة الذاتية لهم "Resumé"، ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.
 - الاختبارات: تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل اختبار أنسبهم وإذا ما تقرر استخدام الاختبارات في المجال فلا بد لإدارة الموارد البشرية أن تنظر إلى نتائج هذه الاختبارات في ضوء الحقائق التالية:
 - ✓ الاختبارات تمثل جزء من عملية المفاضلة ولا يصح الاعتماد عليها فقط في اتخاذ القرار النهائي بصلاحيته المتقدم أو عدم صلاحيته.
 - ✓ تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه، ومدى إلمامهم بأبعاده.
 - ✓ تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين لكنها لا تتضمن أنه سيؤدي ذلك العمل على الوجه الأكمل في المستقبل، وتتعدد هذه الاختبارات وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح ومن بين هذه الاختبارات ما يأتي:
 - اختبارات الأداء "**Performanes Test**": يهدف إلى قياس الأداء العضلي والمهارة التي يملكها المتقدم لشغل وظيفة معينة.
 - اختبارات الذكاء "**Intelligence Test**": الهدف منها التعرف على القدرات العقلية للمتقدمين لشغل الوظائف في المجالات التالية: " القدرة على التركيز، القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال، الذاكرة، القدرة اللفظية والقدرة على التعبير".
 - اختبارات القدرات والاستعدادات "**Aptitude Test**": التي تهدف إلى اختبار امكانيات المقدم للنجاح، والنمو داخل المنظمة، ومن بين هذه الاختبارات " التنسيق، اتخاذ القرارات، الفهم، الابتكار...".

- اختبارات الشخصية "Personality Test": وهي التي تتعلق بمقومات معينة في شخصية شاغليها من حيث طريقة معالجتها للمشاكل التي يواجهونها وأساليب معاملتهم للآخرين أو فلسفتهم في الحياة ومدى توافق تركيبهم الشخصي.
- 1- المقابلة: وهي من أكثر وسائل الاختبار استخداما في المنظمات ويمكن تعريفها بأنها: " محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر وذلك من أجل تحقيق مدى استطاعة المرشح من أداء الوظيفة". (عادل صالح و مؤيد السالم، ص91)
- المقابلة المقضية: ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلا.
- 2- الاختبار الأولي: وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من أجل الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظيفة الشاغرة.
- 3- القرار النهائي: بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح، وبعد أخذ رأي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المنظمة. (عادل صالح ومؤيد السالم، ص 92-94)
- أ- التعيين:
- 2. تعريف التعيين: هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختبار التي تنتهي عادة، إما بقبول المتقدم للوظيفة أو حجب القبول عنه. (عادل صالح ومؤيد السالم، ص 95-96)
- ب- أسس التعيين:
- إصدار قرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختبار والاتفاق مع المترشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل.
- التهيئة المبدئية: والمقصود بالتهيئة، تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها.
- متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: في نهاية وضع الموظف تحت التجربة، يعد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تهيئته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

- **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر بأنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار، ويعين بصورة نهائية، وهنا تمنح الصلاحية الكاملة وتُهيء الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

ثانيا: الموارد البشرية:

1. مفهوم كلمة موارد:

الموارد لغويا: في المصادر أو الوسائل أو الثروة ومورد في مفرد موارد والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم. ولقد أعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات إلا أن المصطلح حدث به اتساع ليشمل أيضاً الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.

- بمعنى أن الموارد قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما.
- ويعرف (ماكس سيورين) المورد بأنه: أي شيء له قيمة يمكن استخدامه وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة لإشباع حاجة أو لحل مشكلة.
- كذلك يعرف روبرت باركر الموارد بأنها: أي خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها. (أحمد جابر حسين، 2014، ص 35)

2. مفهوم الموارد البشرية: هي تعبير عن الثروة الأساسية من أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي، والأهم الذي تطفئ أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها:

تعرف الموارد البشرية على أنها طاقة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقوم بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة أي مؤسسة.

إما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع.

وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ماهي إلا أعمال مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. (شعيب معزوز، 2015، ص 4).

3. أهداف الموارد البشرية: وتتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة وعلى ذلك فإنه سوف يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الموارد البشرية مثل إعداد عقود العمل وملفات الموظفين.

أ. على الجانب الآخر تماما من ذلك فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل لذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة وسوف تشمل في أوقات مختلفة على بعض إن لم يكن كل الأهداف التالية:

ب. توجيه النص إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المنظمة لديها قوة عمالة على مستوى عال من الكفاءة والتحضير ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغير علاوة على ضمان إلتزام المنظمة بالتزاماتها الخاصة بالعمل.

ج. تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المنظمة في تحقيق أهدافها.

د. المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمنظمة وبصيغة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية. (أحمد جابر حسين، ص 51)

هـ. توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المدربين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

و. التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.

ز. توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وبين إدارة المنظمة.

ح. القيام بدور المشرف على القيم والمعايير التنظيمية في إدارة الموارد البشرية. (أحمد جابر حسين، ص 51)

4. تعريف تخطيط الموارد البشرية: إن تخطيط الموارد البشرية يساعد الإدارة في معرفة العدد المطلوب كما نوعاً وفي فترة الخطة.

● هو تخطيط احتياجات المشروع من القوى العاملة كمّاً ونوعاً وتديرها خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

ماهي عملية تخطيط الموارد البشرية: هي العملية التي تلجأ إليها الإدارة والتي تهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من اليد العاملة، وتهدف إلى تحديد مصادر هذا العدد سواء من حيث الكم أو النوم، أيضاً في فترة زمنية محددة.

الذي يمكن استنتاجه؟

- أن عملية التخطيط عملية منظمة وعلمية.
- أنها عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ.
- أنها عملية دورية (تتكرر في فترات منتظمة).
- أهدافها تتطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من العمالة كمّاً ونوعاً. (مصطفى يوسف كافي، 2014، ص 87)

مفهوم تخطيط الموارد البشرية: ويرى Wolket 1989 أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية وليست جزءاً من وظيفة التوظيف حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطور الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.

أما هاشم 1979 فيرى أنه يقصد بتخطيط الموارد البشرية أنه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد بالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب للنهوض بأعمال التي سيكون مطلوباً أدائها في هذه الفترة ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعاً أو ملائمة لأدائها عن الوجهة الاقتصادية. (محمد بن دليم القحطاني، ص 83)

5. مفهوم التخطيط للموارد البشرية وأهميته:

التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ متى ومن يعمل؟ وهكذا، ولذا فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد

الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقوم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي... إلخ.

وهذا يعني تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجالات الأداء الوظيفي للمنظمة أي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلاً للمنظمة وبما تحقق الأهداف المراد إنجازها للمنظمة والعاملين على حد سواء. وبغية تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة لا بد وأن تتخذ الخطوات التالية:

1. توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعنية من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة إضافة لمعلومات تتعلق بالجنس والسن والحالة الأسرية والتعليمية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة.
2. يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الانتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.
3. يساهم تخطيط القوى البشرية في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف.
4. الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل) أو المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة. (خضيرى كاظم حمود، 2011، ص 39-40)
5. يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوة العاملة بحيث يساهم بتقليل التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن.
6. يساعد على معرفة مراكز القوى والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة لا سيما عند الشروع باعتماد تحليل (SWOT) للأغراض الإستراتيجية مستقبلاً.
7. يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات مع ستأخذها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.
8. يساهم ذلك في خلق قاعدة للتنسيق والتكاملية في مختلف الأنشطة المراد إنجازها مستقبلاً في إدارة الموارد البشرية.

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي تكمن وراء التخطيط للموارد البشرية والأبعاد المتوخى تحقيقها إزاء ذلك.
(خضيري كاظم حمود، ياسين كاسب الخرخعة، ص 39-40)

6. الأهمية البالغة للموارد البشرية في الفكر الاقتصادي الجديد:

إن المحور الأساسي في الفكر الإداري الجديد هو خلق القدرة التنافسية وأن الموارد البشرية الفعالية هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطلق التالي:

1. إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هو بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى اشغال قوى التنافس فيما بينها.
2. يتحدد مصير المنظمة في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.
3. تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء Values وتميز واختلاف على المنافسين Differentiation.
4. إن المصدر الرئيسي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو " المورد البشري " الفعال حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. (علي السلمي، ص 31)

7. متطلبات فاعلية حوسبة معلومات الموارد البشرية:

للحصول على معلومات دقيقة وكافية في الوقت المناسب يتوجب على المسؤولين عن إدخال الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية مراعاة بعض المتطلبات والشروط الإدارية والفنية والاقتصادية التالية:

1- الشروط والمتطلبات الإدارية:

- الدعم المطلق (المادي والمعنوي) من الإدارة العليا.
- توحيد مصادر البيانات وتبسيط إجراءات تداولها وتخزينها.
- اشتراك الإدارات الأخرى في الإعداد والتصميم.
- تحديد الاحتياجات الإدارية الأخرى وإبرازها في نظام معلومات الموارد البشرية.
- تحديد أهداف الإدارة بشكل واضح.
- إيجاد المناخ الملائم لتطبيق النظام من خلال التثقيف والاتصالات.

2- الشروط الفنية والاقتصادية:

- أ- تحديد الأهداف المطلوبة من استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وتعريف كافة الجهات المستفيدة بهذا النظام.
- ب- توفر القدرات الفنية والإدارية والسلوكية لدى الفريق المكلف بتصميم وتهيئة النظام للاستخدام.
- ت- تحديد واضح لتكاليف النظام وتبريره في إطار الفوائد المتوقعة من الاستخدام.
- ث- توفير وقت كاف لعملية تصميم النظام.
- ج- توفير الكمية المناسبة من (البرمجيات) من الجهة المصنعة للحاسوب أو من الموردين.
- ح- التأكيد على نظام متكامل للصيانة والسلامة وخصوصية وأمنية المعلومات.
- خ- مراقبة مدخلات البرامج بدقة من مواقع التحكم المركزية المخصصة.
- د- التكامل بين البيانات (الملفات والوثائق) من أجل استخدامات أكثر وتكرار أقل في الجهد والوقت. (صفوان محمد الميضي، عائض بن شافي الأكلبي، 2012، ص 41)

ثالثا: التنظيم:

1) تعريف التنظيم:

- يقول هنري فايول في مفهوم التنظيم ما يلي:
- أنا لتنظيم هو امتداد المشروع بكل ما يساعد على تادية وظيفته مثل الموارد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض. (عصام بدوي، 2001، ص 29)
- كما يعرفه ففتر وشيروود التنظيم بأنه الوسيلة ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكبر من أن يتمكن أفرادها من الالتقاء مباشرة وبنهضون بأعمال معقدة. (هاني خلف الطروانة، 2012، ص 29)
- ويرى أوليفر شيلمون: أن التنظيم هو عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منتظمة وإيجابية ومنسقة بالتنظيم هو الأداة التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف التي تقررها.
- ويعرف الكاتب إدجارشين "1970" التنظيم بأنه التنسيق العقلاني لأنشطة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك وذلك من خلال تقسيم العمل وتسلسل السلطة والمسؤولية. (حسين حريم، 2009، ص146)

2) الهيكل التنظيمي Organization Structure:

يعتبر الهيكل التنظيمي ويطلق عليه أيضا البناء التنظيمي - الناتج النهائي لعملية التنظيم، لذا سنناقش في هذا الفصل ماهية الهيكل التنظيمي، وأهميته للمنظمة، وجوانبه وأبعاده وخصائصه الرئيسية. يعرف الكاتب Baln الهيكل التنظيمي بأنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد... ويتضمن هذا التعريف (1) تقسيم العمل والتخصص (2) وجود رئيس/تسلسل (7).

ويرى الكاتب (Ivancervich وزملائه 1989) أن الهيكل التنظيمي هو إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها، ووضع الأنظمة والإجراءات، وتحديد السلطة، " ويعرف الكاتب روبنز "Robbinz" الهيكل التنظيمي بأنه يوضح كيفية تقسيم الأنشطة، وتجميعها والتنسيق بينها ... (8) وينظر (Ivacevich وزملائه 199) إلى الهيكل التنظيمي باعتباره إطار مكون من الوظائف والوحدات ويوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المنظمة.

فالهيكل التنظيمي، إذا إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتيح له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة. (حسين حريم، مرجع سابق، ص 145)

3) أهمية وفوائد الهيكل التنظيمي: إن أكثر ما يؤثر على إدراك الفرد لعمله وعلى سلوكه في العمل هو الهيكل التنظيمي، وأن من واجب المديرين تصميم هيكل تنظيمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل صورة ممكنة وعلى تحقيق الأهداف.

ويعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، إنه وسيلة لمساعدة المنظمة العاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح، فالهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية وهي:

1. إن أول وأهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
2. يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، فالهيكل التنظيمي يفرض لضمان التزام الأفراد وتقديمهم بمتطلبات المنظمة، وليس العكس.
3. يمثل الهيكل الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوى (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوى في المنظمة) ويتم في ضوء الإطار اتخاذ القرارات. (حسين مريم، ص 146)

4) المؤسسة الرياضية:

1. ماهية المؤسسة: إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن تعريفها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الانتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة لهما وسائل قانونية ومالية ومادية وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات. (حسام إبراهيم حسن، 2012، ص 48)

وتعرف أيضا المؤسسة بأنها نظام اقتصادي نسبي وإطار تنسيقي عقلاي بين أنشطة مجموعة منا لناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيئة محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية.

والمؤسسة مصطلح رديف المنظمة أو المنشئة وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين وتنظيم وقت المؤسسة التي تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة. (بالمختار هشام، 2015-2016، ص 18)

2. المؤسسات الرياضية: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات وأهدافها.

وهي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة.

ويرى الباحث أن المؤسسة الرياضية لا تختلف في العمل الإداري بين المؤسسات الأخرى بشكل عام كون المؤسسات هي خدمة عامة داخل المجتمع المكون من حيث الهيكل التنظيمي فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقا لحجم وعدد الأفراد. (نصير قاسم خلف، بدون سنة، 9-8-10) وكما تعرف المؤسسات الرياضية أيضا:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لهما هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

وفي هذا الصدد يشير دافت روبينز Dafet. Roppinz إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (محمد حسن الوشاح، 2011، ص 115) وتعرف المؤسسات الرياضية كذلك:

على أنها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تمتد أهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (أمال محمد إبراهيم بابكر، 2012، ص 130)

3. أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني والرياضي والهادف باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا فأصبح يوجد ما يعرف بأقسامها الرياضية المتمثلة في التجمعات التالية:

- 1- رياضة الفرق المحترفة.
- 2- الرياضة الجماعية والمدرسية.
- 3- المنشآت الرياضية.
- 4- الأندية الرياضية.
- 5- مضمارات السباق.
- 6- الرياضات التجارية (البرلينغ).
- 7- الأندية الترويحية.
- 8- المعسكرات الترويحية.

هذه كلها تمثل قوالب مؤسساتي يتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتظم أدوات وتجهيزات مختلفة ذات صيغة اعتبارية مستقلة ومركز معين.

كل هذا ينجح ضمن إطار قانوني وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقي بالمنتوج المادي والخدمات بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين هذا ما يأتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية. (دائرة فاروق، 2015-2016، ص 59)

4. المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية:

- 1- اللاعبون.
- 2- الإداريون والعاملون بالمؤسسة.
- 3- الجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية.
- 4- الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية.
- 5- المؤسسات والهيئات الأخرى سواء الحكومية (التشريعية والتنفيذية) أو غيرها. (حسن أحمد الشافعي، 2005، ص 50-51)

5. مديرية الشباب والرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يشرف عليها مدير تنفيذي وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وكذا هيكلتها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضة لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي جاء يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب طبقاً لأحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان الموافق لـ 28 سبتمبر يهدف إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة. (مرسوم تنفيذي، 1993، ص 13)

6. ركائز العمل في المؤسسة الرياضية: هدف كل مؤسسة هو تحقيق الربح والتنمية المستدامة ولنجاح

- عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاعات بشرة بأنسب طريقة ممكنة.
- إدراج عمل إداري سليم بطرق علمية بجوانب نفسية اقتصادية واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية.
- آليات التسويق المطورة والعلمية.
- حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجيد والأعمال الرياضية تعرف تطوراً مستمراً خصوصاً في الدول المتقدمة إثرى مشكلة معارف المشرفين على الأعمال واستحداث الوسائل المستخدمة هناك. (دائرة فارق، مرجع سابق، 2015-2016، ص 63)

الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية:

❖ الدراسة الأولى:

دراسة العبادي أحمد بعنوان " أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي " دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجم وإدارة الصحة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة وهران. 2012-2013.

- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية في بيئة لها ميزات وخصوصيات وهي قطاع الوظيف العمومي.

تساؤلات الدراسة:

- هل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات التابعة لقطاع الوظيف العمومي تسير بشكل علمي وتعطي أهمية كبيرة للتكوين؟
- هل التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الوظيف العمومي يؤثر بصورة إيجابية على تنميتهم؟
- هل المدارس والمراكز التكوينية التابعة لقطاع الوظيف العمومي تتوفر على الشروط المادية والعلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية.

الأدوات المستخدمة:

- من أجل جمع البيانات والمعلومات واختبار صحة فرضيات الدراسة قمنا باستعمال أربعة أنواع من أدوات الدراسة، الإستبانة، المقابلة، الملاحظة، والمسح الوثائقي.

نتائج الدراسة:

1. عدم وجود تسيير فعال للهيكل الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية واقتضاره على الإسم دون الفعل.
2. عدم وجود تنسيق محكم بين العناصر المؤثرة في السياسة التكوينية على مستوى قطاع الصحة وهي الوزارة الوصية للمدرسة الوطنية للمناجم وإدارة الصحة وقطاع العمل (المؤسسات الاستشفائية بمختلف أنواعها).
3. وجود خلل فيما يسمى بتحديد الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية التي تريد أن تشارك في العملية التكوينية.

الدراسة الثانية:

- دراسة شكري بلعلولي بعنوان " واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية " دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2007-2008.
- أهداف الدراسة: معرفة واقع إدارة الموارد البشرية والكشف عن النماذج السائدة في الإدارة.
- تساؤلات الدراسة:

- ✓ ماهي الموارد البشرية التي تتوفر عليها هذه المؤسسات الثقافية وما هي طبيعة مؤهلاتها؟
- ✓ على أي أساس تتم عملية التوظيف داخل هذه المؤسسات وهل تستجيب لاحتياجاتها ومتطلباتها ؟
- ✓ هل تعمل هذه المؤسسات على تنمية مواردها البشرية من خلال التدريب والتقييم وما هي سياستها في هذا المجال.

- ✓ المنهج المستعمل في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي يجيب على الإشكالية.
- نتائج الدراسة:

- أن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية يعكس غياب سياسة توجه عمل هذه الإدارة.
- المؤسسة الثقافية تعتمد في عملها على ذوي المؤهلات البسيطة.
- عملية التوظيف لا تستجيب لاحتياجاتها ومتطلباتها.
- غياب عملية تنمية الموارد البشرية المتوفرة يجعل المؤسسة الثقافية أمام مشكل ندرة الكفاءات المتخصصة مما يهدد الاستمرارية الفعلية لنشاطها.

الدراسة الثالثة:

- دراسة هشام بوكرفوس بعنوان " أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية. جامعة الأخوة منتوري قسنطينة. دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو. 2005-2006.

أهداف الدراسة:

- محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات والتي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب المستعملة.

- الأدوات المستعملة في الدراسة كانت الاستمارة والملاحظة.

بعض النتائج المتوصل إليها:

- القول بأن المؤسسة في عملية تدريب عمالها وزيادة مهارتهم فقد نوعت من طرق التدريب بين التدريب داخل مكان العمل من خلال المشرف المباشر أو العمال القدامى وفتح المجال للعمال بتطوير قدراتهم ذاتيا من خلال البحث.
- المؤسسة أهملت ثقافة العمال في إطلاعهم على قانون المؤسسة والاتفاقيات الجماعية والتي بقيت حكر على بعض العمال.

❖ الدراسة الرابعة:

دراسة بختيار مواد بعنوان " إجراءات توظيف المورد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق " دراسة ميدانية بمركب هيكل الجزائر، شلغوم العيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2005، 2006.

هدفت هذه الدراسة: إلى توضيح أهمية وعواقب التوظيف الموضوعي للموارد البشرية الذي من شأنه أن يوفر رأس مال بشري كفيلا يرفع التحدي التي تفرضه المستجدات الحالية على جميع الأصعدة.

التساؤلات الفرعية:

- هل يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية (الفبرية، التيكورية)؟
- هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية (المقابلات الشخصية الاختبارات النفسية...؟)
- ما هي الفروق التي يمكن أن تتضمنها عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة بالمؤسسة.
- ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف.
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل وتفسير البيانات التي جمعها عن طريق عدة أدوات الملاحظة، المقابلات الشخصية والاستمارة المبنية بحسب الفرضيات المقترحة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تداخل كبير في استخدام واعتماد الإجراءات العلمية لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة حقل الدراسة.
- تلعب الاعتبارات اللاموضوعية دور كبير في عملية التوظيف بالمؤسسة وخصوصا في فترة التسعينات.

الدراسات العربية:

❖ الدراسة الخامسة:

دراسة مروان محمد مشتهى بعنوان " واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي " بقطاع غزة. دراسة درجة الماجستير في القيادة والإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة. فلسطين. 1435هـ/2014م.

أهداف الدراسة:

• التعرف على واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقطعي حيث تكونت عينة الدراسة من 240 موظفا تم اختيارهم بطرق عشوائية منتظمة بمعدل استجابة بلغ 96% وقد استخدم الباحث كذلك الإستبيان كأداة لجمع البيانات ولقد كانت معايير الثبات والمصدقية عالية (معدل كرونباخ ألفا يساوي 0.97).

أظهرت النتائج:

- أن الدرجة الإجمالية والتي تمثل وجهات النظر للمشاركين حول جميع أبعاد الدراسة هي 64% مقبولة.
- كما أظهرت الدراسة أن محور تقييم الأداء يتم وفق المعايير المهنية بصورة مقبولة بوزن نسبي 63% حسب وجهات النظر المستطلعة آرائهم.

❖ الدراسة السادسة:

دراسة معين شعبان حسين العيلة بعنوان " واقع عملية التوظيف المعمول في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 1429هـ. 2008م

الهدف من الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة.
- دراسة وتحليل هذه العملية لمعرفة مواطن الضعف فيها وإمكانية تلافها.
- تكون مجتمع الدراسة من 565 موظف من العاملين بالوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي.

بعض نتائج الدراسة:

- أظهرت أن الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة يتسم بالموضوعية والمرونة في تصويب الوظائف الإدارية والتدريسية.
 - وأظهرت أنه يتم تشكيل اللجان المتخصصة بإعداد الاختبارات والمقابلات الخاصة بالتوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي من عدة تخصصات.
- وكما أظهرت أن الوزارة تستخدم معايير للتوظيف تتسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين بوزن نسبي متوسط نوعا ما قدره.

الدراسة السابعة:

دراسة سليمان محمد مرجان بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا. جامعة الزاوية. ليبيا. مجلة الإبداع الرياضي.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم صورة واضحة بل رسم خارطة واضحة المعالم لدور إدارة الموارد البشرية لجميع الأطراف المعنية الدراسين في هذا الحقل من حقول المعرفة الإدارية.

منهجية الدراسة: كان الأسلوب التحليل النظري ضمن إطار بيئي هو الأسلوب الذي يتم اتباعه في هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

وتتضح أهمية هذه الدراسة من كونه من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر علم الإدارة إذ لا بد من وجود دراسات متكاملة من منظور هذا العلم نظرا لخصوصيته وارتباطه الوثيق بالأجهزة الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد جمع الدراسات السابقة وتمحيصها والتدقيق في محتواها من طرف الباحث وبعد النظر في مختلف جوانبها وباختلاف موضوعاتها والأهداف التي حاول كل باحث الوصول إليها وكذلك ما استخدم من مناهج وأدوات وعينات وحسب ما توصلوا إليه من نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. تنوع الدراسات بين مذكرات ورسائل ومجلات وطنية ودولية وهذا ما يدل على زيادة الاهتمام بهذا النوع من الموضوعات في البحوث العلمية.

2. لقد تعددت الأهداف التي سعت هذه الدراسات الوصول إليها ولقد تشابهت في محاولة الوقوف على الدور التي تلعبه إدارة الموارد البشرية ووظيفة التوظيف في تنظيم العمل داخل المؤسسات الرياضية. ساهمت الدراسات السابقة في اختيار وتحديد الباحث للأساليب الإحصائية المناسبة مع متطلبات البحث. واستفاد الباحث من اختيار منهج البحث حيث اختار الباحث المنهج الوصفي وكذلك اختيار عينة البحث وكيفية الحصول على بيانات الاستبيان وأدوات دراسة متغيرات البحث كما أن محاور الاستبيان في هذه الدراسة مختلفة عن باقي الدراسات. ساهمت مختلف الدراسات السابقة في عملية تحديد وصياغة مشكلة البحث بأبعادها وجوانبها المختلفة وأهم مفرداتها وتكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع البحث. وتختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في عدة أمور:

- موضوع مشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية تتناول توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية، وهو ما لم تتطرق إليه أي دراسة من الدراسات السابقة بصورة مباشرة.
- زمان ومكان التطبيق واختلاف المواضيع المدروسة في الدراسات السابقة اهتمت بإدارة الموارد البشرية.
- وكان التشابه في الدراسة هو التركيز على المتغير الثاني وهو إدارة الموارد البشرية مع الدراسات السابقة من ناحية الأهمية والأهداف.

خلاصة:

استخلصنا في هذا الفصل أن لعملية توظيف الموارد البشرية دور فعال من خلال استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وكذلك تلعب في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال التنظيم الجيد للمؤسسة وتسييرها بطرق وأساليب وتقنيات حديثة تزامن العصر الحديث.



الفصل الثاني



الإطار العام للدراسة



تمهيد:

في هذا الفصل الثاني من دراستنا تناولنا الإطار العام لدراسة سنتعرف من خلاله على الكلمات الدالة لموضوع بحثنا لغة اصطلاحا وإجراءيا من أجل فهم المتغيرات ثم سنتطرق إلى إشكالية الدراسة والتي تعتبر نقطة انطلاق للتساؤل العام والتساؤلات الجزئية بعد ذلك يتم المرور إلى أهداف الدراسة وأهميتها وفي الأخير توضيح فرضيات الدراسة.

أولاً: الكلمات الدالة في الدراسة:

1. التوظيف:

● لغة: التوظيف اسم من فعل وظف يوظف توظيفاً، ويراد به استخدام أو تشغيل أو انشاء قصد انشاء قيمة جديدة منه ويستخدم العمال والموظفين قصد انشاء سلع وخدمات جديدة. (شهيده عمر، 2017-2018، ص 09)

● التعريف الإجرائي: عملية التوظيف من العمليات التي تستخدمها المؤسسة والإدارة لجلسب مناصب الشغل واستقطاب العاملين فيها لتحقيق أهدافها.

2. الموارد البشرية:

لغة: الموارد: مورد (اسم) المورد: الطريق - المورد: مصدر ومنبع مورد: رزق موارد الدولة: دخلها عكسها نفقتها.

البشرية: اسم مؤنث منسوب إلى بشر (كتل بشرية) ثروة بشرية يراه بها الناس (رياض وادفل، 2015 - 2016 ص 34)

اصطلاحاً: يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم التي تملكه المنظمات من الأفراد ذو المهارات والمعارف والذين يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة (رياض وادفل، نفس المرجع، 2015 - 2016، ص 34)

إجرائياً: الموارد البشرية هي تلك المجموعات من البشر الذين يكون داخل المؤسسة ويمتلكون مؤهلات ومعارف لتسيير هذه المؤسسة من كافة الجوانب التسييرية والخدماتية والإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. التنظيم:

لغة: نظم ينظم، تنظيمًا فهو منظم والمفعول منظم نظم أموره رتبها، نسقها تنظيم العمل: ترتيبه وتدريبه ليأخذ نسقا معنيا (حميش سفيان 2015 - 2016، ص 31).

اصطلاحاً: يعرفه ففتر وشيرود التنظيم بأنه وسيلة ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكبر يتمكن أفراداه عن الالتقاء مباشرة وينهضون بأعمال معقدة (هاني، نفس المرجع، 2012، ص 29)

إجرائيا: التنظيم هو أحد الوظائف الإدارية التي تعمل على تنظيم الموارد البشرية تنظيما هيكليا يتناسب مع كفاءات الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. المؤسسات الرياضية:

لغة: المؤسسة جمع مؤسسات صيغة المؤنث لمفعول أسس، ومنشأ تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد تمارس فيه هذه المنفعة (معجم المعاني الجامع).

اصطلاحا:

المؤسسات الرياضية: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات وأهدافها (نصير قاسم حلف، مرجع سبق ذكره، بدون سنة)

إجرائيا: المؤسسات الرياضية هي مؤسسات خدماتية ينشئها المجتمع لخدمة الرياضة وهي عبارة عن هيكل تنظيمي إداري يسير من خلال أفراد العاملين.

ثانيا: الإشكالية

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات المتجددة والمتلاحقة فقد أصبح العالم كقرية صغيرة تتناقل فيها الأخبار والمعلومات بسرعة رهيبية. بفضل وسائل الإعلام المختلفة وشبكة المعلومات الدولية INTERNET أصبح العديد من الأفراد في مختلف بقاع الأرض على دراية بكل الأحداث والأمور التي تجري في معظم أرجاء العالم بالصوت والصورة كما جعلتهم يلمسون مدى التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة التي تجري بها الأحداث في شتى مجالات الحياة.

وفي ظل هذا العصر تواجه المؤسسات الرياضية على اختلاف أنواعها سواء أكانت أندية أو اتحادات أو لجان أولمبية أو هيئات حكومية العديد من التحديات والعقبات التي قد تقف في طريق عملها وتطورها لذلك فهي بحاجة إلى إدارة مبدعة بفعالية واقتدار وتشجع الأفراد العاملين داخلها على الإبداع وعلى إنتاج أفكار جديدة وتحفزهم على ممارسة أساليب جديدة ومبدعة وذلك من أجل الحفاظ على بقاء تلك المؤسسة والمساهمة في تنميتها وتطويرها حتى تصبح قادرة على مواجهة التغير وتعامل معه. (أمال محمد إبراهيم أبكر، 2012، ص 13)

وكذلك تعمل هذه الإدارة على التخطيط والتنظيم ومراقبة هذه المؤسسات وتعتبر إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تطورت مع التطور الذي مس علم الإدارة ولكنه كتخصص مستقل بدأ الاهتمام به في مختلف المنظمات مع بداية هذا القرن. (علي خلف حجاج، 2017، ص 18)

وإدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية. (محمد سرور حريري، 2012، ص 16)

ويعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي الأساس من أركان العملية الانتاجية المتضمنة الإنسان، الآلات، رأس المال وبالنظر للذي يقوم به في سبيل تحريك عجلة التقدم في مختلف المنظمات فقد ازداد الاهتمام به في ظل التطور الذي يشهده العالم على مختلف الأصعدة في تقنية ومعلوماتية والاتصال. (علي خلف حجاج، مرجع سابق، ص 19)

ولكي تصل إلى ذلك تنتهج سياسات وأسس أهمها سياسة التوظيف التي تعتبر من المهام الأساسية والرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة صغيرة أم كبيرة بحيث تعمل هذه السياسة على جلب أجدر وأكفئ العناصر التي تحتاجها المؤسسة واختيار اليد العاملة المناسبة المؤهلة ووضعتها في المكان الذي

يتناسب مع قدرتها الفكرية والمهنية وجعلها تندمج داخل المؤسسة بفاعلية من خلال الاهتمام بمصالحهم ومشاكلهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية.

ونجاح المؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في استقطاب أكفئ العناصر لشغل الوظائف والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم وخدماتهم فعملية التوظيف تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال توفير الكفاءات القادرة على العطاء المتميز وعليه فالتوظيف يمثل أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. (أحلام قاسي، 2011-2012، ص 6-7)

والملاحظ أن في الجزائر لم تستغل وتطبق بكافة معاييرها.

ومن خلال ما تقدم نطرح التساؤل العام التالي:

✓ هل لتوظيف الموارد البشرية دور في تنظيم عمل المؤسسة الرياضية؟

1. التساؤلات الجزئية:

✓ هل لعملية الاستقطاب دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية؟

✓ هل لعملية الاختيار دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية؟

✓ هل لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية؟

✓ هل لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية؟

2. الفرضية العامة:

✓ لتوظيف الموارد البشرية دور في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

3. الفرضيات الجزئية:

✓ لعملية الاستقطاب دور في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

✓ لعملية الاختيار دور في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

✓ لعملية التعيين دور في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

✓ لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

4. أهمية الدراسة:

✓ يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في إبراز أهمية توظيف الموارد البشرية ودورها في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية، ويساعد هذا البحث على الاهتمام بعملية التوظيف ومعرفة طرق تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية، كما تبين هذه الدراسة الدور الفعال الذي تقوم به عملية توظيف الموارد

البشرية بمختلف مراحلها في سبيل تحقيق الأهداف المطروحة داخل المؤسسة، ويساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع توظيف الموارد البشرية ودورها في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

5. أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لا بد له أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرحو بلوغها من خلال بحثه ونظرا لأهمية موضوع توظيف الموارد البشرية ودورها في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية نهدف من وراء هذا البحث إلى:

- ✓ التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها ومفهوم التوظيف والتنظيم في المؤسسات الرياضية خلال الإطار النظري.
- ✓ توضيح ومعرفة دور توظيف الموارد البشرية ودورها في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
- ✓ إبراز أهمية المورد البشري.
- ✓ إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل عينة الدراسة وأهمية تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية بهدف توظيف الموارد البشرية الأكفاء والأحسن.

خلاصة:

استخلصنا في هذا الفصل من تعاريف وكلمات دالة عن موضوع البحث من خلال التعرف عن تعاريفها لغويا واصطلاحيا واجرائيا وتعرفنا عن مشكلة البحث والأهداف المرجو دراستها على خلال الدراسة وتبيان أهمية الدراسة لموضوع توظيف الموارد البشرية ودورها في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

الفصل الثالث



الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل من البحث خصص للإجراءات الميدانية للدراسة والذي سيتم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية والتي بواسطتها نتعرف على مدى توافق وملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية وكذا التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعترضنا ثم نتطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة في جميع البيانات والمعلومات وفي الأخير نتعرف على إجراءات التطبيق الميداني للأداة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة بالاطلاع على دراسته على بعض جوانب دراستها الميدانية. (رياض ودغال: نفس المرجع، ص 41).

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بتاريخ 13 ماي 2019.

وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة. وفي هذه الدراسة تناولنا فيها "توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية" دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث قمنا بدراسة استطلاعية كتابية (استبيان) مع بعض موظفي مصالح مديرية الشباب والرياضة مع الاطلاع على الوثائق المتعلقة بها وقد تم توزيع 05 استمارات للدراسة الاستطلاعية واشتملت هذه الدراسة على عدة خطوات:

- التعرف على مصالح مديرية الشباب والرياضة.
- التعرف على مجتمع الدراسة.
- معرفة مدى ملائمة أداة الاستبيان مع مجتمع الدراسة.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة.
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.

المجال المكاني والزمني:

المجال الزمني: أجرينا الدراسة خلال الفترة الممتدة من 13 ماي 2019 إلى شهر جوان 2019.

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة:

لا يمكن لأي باحث الاستغناء على منهج الدراسة لأي موضوع كان ولا يمكن أن يتوصل إلى نتائج صادقة وموضوعية ما لم يعتمد على منهج معين وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث ويفسر ويقوم أتملاً في الوصول إلى تعميمات مفيدة بها رصيد المعرفة.

ونعطي مفهوم المنهج الوصفي "على أنه التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي .

و وضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية.(علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم 2014 ص 133)

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

لكي تكون الدراسة مقبولة وقابلة للإنجاز لابد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد دراسته وأن توضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع ومجتمع الدراسة يتكون من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة والبالغ عددهم 35 موظف حسب المعلومات التي تحصلت عليها من خلال الدراسة الاستطلاعية.

و مجتمع الدراسة كما يعرف "بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.(رياض ودغال: 2015-2016، مرجع سابق ذكره ص 42)

أما العينة فهي الجزء الذي يمثل مجتمع الأصل أو النموذج يجري الباحث مجمل ومحور عمله عليه ولا يمكن أم ينجح الباحث إلا إذا كان الباحث يستخدم أساليب خاصة، باختيار العينات.(خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، 2015، ص 229).

حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر كما ذكرنا سابقا 35 موظف وهذا ما سهل توزيع الاستبيان على جميع العاملين وتكونت عينة الدراسة من 30 موظف.

ضبط متغيرات الدراسة:

استناد إلى فرضية الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل والآخر تابع.

- المتغير المستقل: توظيف الموارد البشرية.

- المتغير التابع: تنظيم العمل.

رابعا: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

يتم الاعتماد في الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية ويمكن تعريف الاستبيان بأنه استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع أو موضوعات نفسية أو اجتماعية أو تربوية يجب

عليها المفحوص كتابة نعم أو لا أو وضع علامة استفهام. (عصام حسن أحمد الديلمي، على عبد الرحيم صالح، 2014، ص 91).

من خلال الدراسات السابقة انطلق الباحث من إعداد استبانة حول الموضوع "توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية والتي تعد الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية للحصول على معلومات والبيانات التي يجري تعبتها من قبل المستجيب.

وقد قسمت الاستمارة على 4 محاور وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** ويتضمن أسئلة تدور حول هل لعمليات الاستقطاب دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية بمديرية الشباب والرياضية وقد اشتمل هذا المحور على 5 أسئلة.
 - **المحور الثاني:** ويتضمن أسئلة تدور حول هل لعملية الاختيار والتعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية بمديرية الشباب والرياضية وقد اشتمل هذا المحور على 5 أسئلة.
 - **المحور الثالث:** : ويتضمن أسئلة تدور حول هل لعملية التعيين دور في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية بمديرية الشباب والرياضية وقد اشتمل هذا المحور على 5 أسئلة.
 - **المحور الرابع:** : ويتضمن أسئلة تدور حول هل لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية بمديرية الشباب والرياضية وقد اشتمل هذا المحور على 5 أسئلة.
- خامسا: الخصائص السيكومترية للاستبيان:

اولا: الصدق

صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق المقياس عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (01): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال
**0.65	01	**0.69	01	*0.35	01	**0.48	01
**0.47	02	**0.63	02	**0.55	02	*0.40	02
*0.22	03	**0.49	03	**0.35	03	**0.62	03
**0.66	04	**0.62	04	**0.45	04	**0.70	04
**0.61	05	**0.63	05	**0.61	05	*0.33	05

** دال عند $(\alpha = 0.01)$ ، * دال عند $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول رقم(01) أن جميع معاملات إرتباط الاسئلة بالدرجة ابعادها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$ و $(\alpha= 0.05)$ ، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

ثانيا: الثبات

ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (02): معامل ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المحاور
0.76	المحور الاول
0.80	المحور الثاني
0.83	المحور الثالث
0.75	المحور الرابع

يتضح من الجدول رقم (02): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.75) كأدنى قيمة ، و(0.83) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحياتها للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

سادسا: الأساليب الإحصائية:

كما قام الطالب بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) حيث قام الطالب باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخ، لمعرفة ثبات أسئلة استمارة الاستبيان.
2. التكرار والنسب المئوية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.
3. اختبار كاي تربيع لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

F_o : التكرارات المشاهدة.

F_e : التكرارات النظرية وهي ناتج قسمة مجموع التكرارات المشاهدة على عدة فئات المتغير النوعي وهي نفسها بالنسبة لكل الخانات.

خلاصة:

استخلصنا من هذا الفصل من معلومات قمنا بها من خلال الإجراءات الميدانية لدراسة وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية لمديرية الشباب والرياضة وتوزيع استمارة الاستبيان لـ 35 موظف والتحقق من صدق الاستبيان من خلال الخصائص السيكومترية الذي يعتمد على معامل الارتباط برسون.

الفصل الرابع



عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بجمع المعلومات والبيانات المتواصل إليها من خلال التطبيق الميداني ونقوم بإدراجها في جداول إحصائية عن طريق تحويل المعلومات النظرية إلى معلومات كمية ونقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج صحيحة.

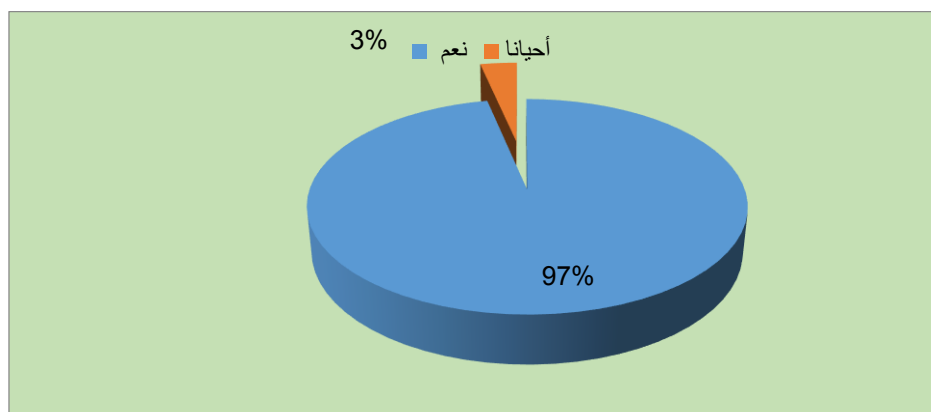
1/ تحليل أسئلة الاستبيان الخاص بالموظفين الإداريين لمديرية الشباب والرياضة بولاية مسيلة:

المحور الأول: هل لعمليات الاستقطاب دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (1) تساهم عملية الاستقطاب بطرق علمية في تطوير أدائكم داخل المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (03) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	26.13	01	14	15	%96.7	29	نعم
				-14	15	%3.3	1	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (01) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

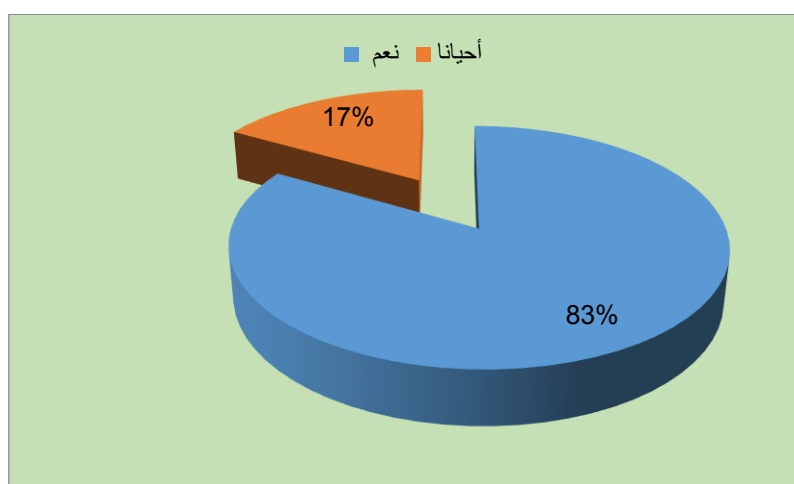
من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (1) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (1) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (29) فرد بنسبة مئوية بلغت، 96.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت، 3.3%، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية 1 قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (a= 0.01) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن لعملية الاستقطاب بطرق علمية يساعد في تطوير أدائهم داخل المؤسسة الرياضية.

السؤال رقم (2): وضوح عملية الاستقطاب بالمؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أدائكم

الجدول رقم (04) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	13.33	01	10	15	%83.3	25	نعم
				-10	15	%16.7	5	أحيانا
				///		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (02) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

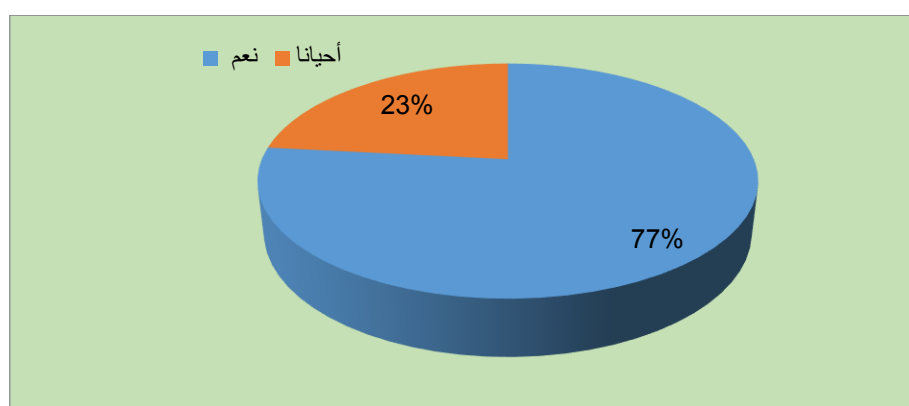
من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (2) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (25) فرد بنسبة مئوية بلغت، %83.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (5) فرد بنسبة مئوية بلغت، %16.7، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ χ^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية قدرت بـ (1) وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن وضوح عملية الاستقطاب بالمؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أدائهم داخل المؤسسة الرياضية.

السؤال رقم (3) تساهم الخبرة الوظيفية في استقطاب الموظفين الجدد داخل المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (05) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	8.53	01	8	15	%76.7	23	نعم
				-8	15	%23.3	7	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (03) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

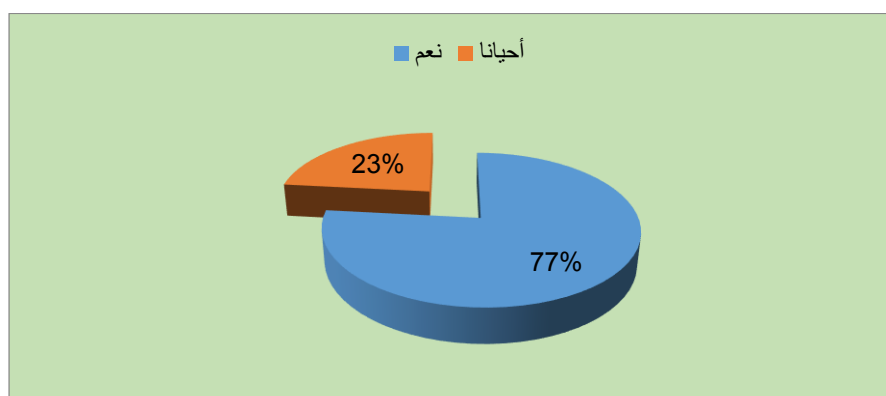
من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (3) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (3) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (23) فرد بنسبة مئوية بلغت، %76.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية بلغت، %23.3، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية 1 قدرت بـ 8.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (a = 0.01) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن الخبرة الوظيفية تساهم في استقطاب الموظفين الجدد داخل المؤسسة الرياضية.

السؤال رقم (4): استقطاب الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يساهم في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (06) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	8.53	01	8	15	%76.7	23	نعم
				-8	15	%23.3	7	أحيانا
				///		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (04) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

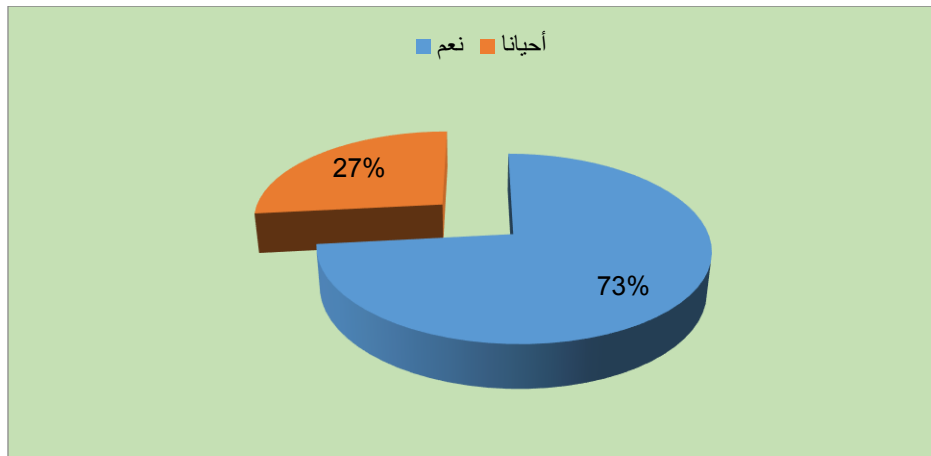
من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (4) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (4) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (23) فرد بنسبة مئوية بلغت، %76.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية بلغت، %23.3، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ χ^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ %8.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %5.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن باستقطاب الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يساهم في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (5) نجاح عملية الاستقطاب يساهم في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة داخل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (07) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.01	6.53	01	7	15	%73.3	22	نعم
				-7	15	%26.7	8	أحيانا
				///		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (05) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

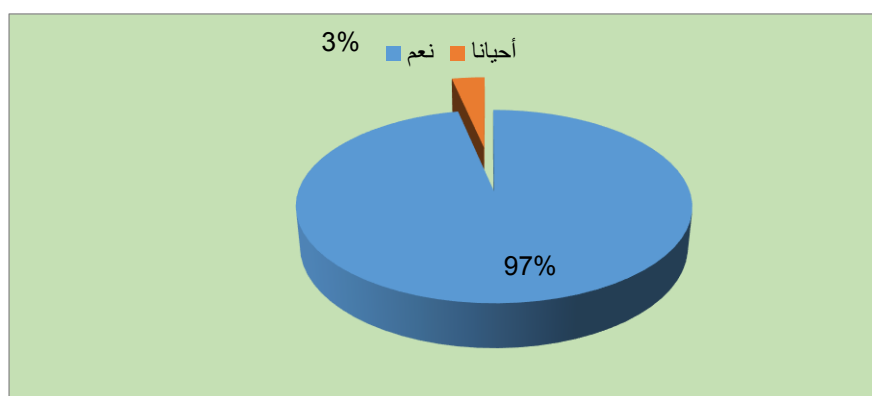
تفسير وتحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (5) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (22) فرد بنسبة مئوية بلغت، %73.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (8) فرد بنسبة مئوية بلغت، %26.7، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية K^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية 1 قدرت بـ 6.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن نجاح عملية الاستقطاب يساهم في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة داخل المؤسسات الرياضية.

المحور الثاني: هل لعملية الاختيار دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
السؤال رقم (1): اختيار العاملين في المنصب بما يتناسب خبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (08) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	26.13	01	14	15	%96.7	29	نعم
				14-	15	%3.3	1	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (06) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

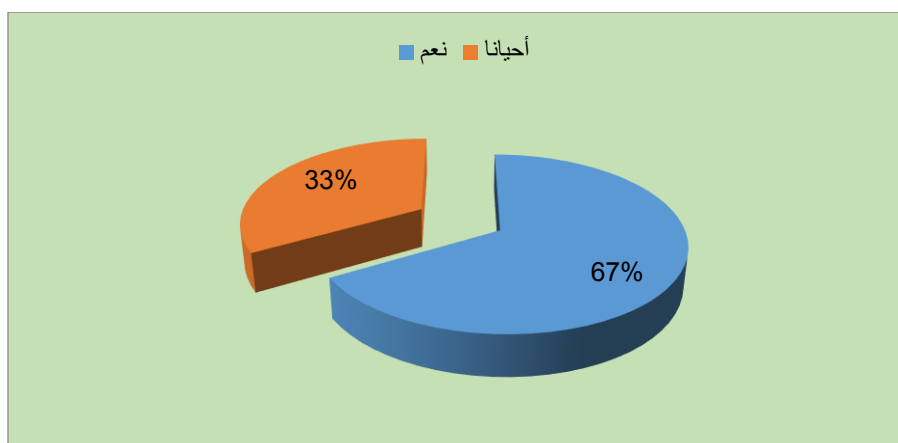
من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (06) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (1) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (29) فرد بنسبة مئوية بلغت، %96.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت، %3.3، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26.13% وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (a= 0.01) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن اختيار العاملين في المنصب بما يتناسب خبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (2): استخدام اختبار تقيس الكفاءة بدقة تزيد من جودة أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (09): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقد والمشاهد	التكرار المتوقد	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
غير دالة عند 0.05	0.06	3.33	01	5	15	66.7%	20	نعم
				5-	15	33.3%	10	أحيانا
				///		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (07): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

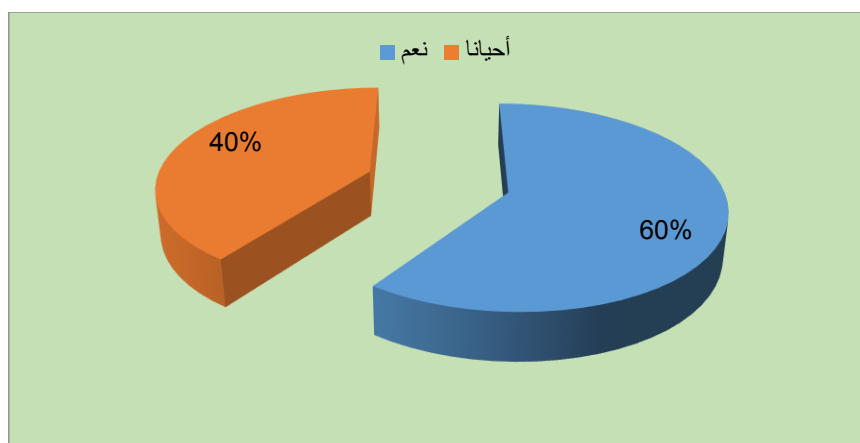
من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (07) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية بلغت، 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية بلغت، 33.3%، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ K^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3.33 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وبالتالي لا يوجد هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن استخدام اختبار تقيس الكفاءة بدقة تزيد من جودة أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (3): يساهم اختبار العاملين ذوي الكفاءة العلمية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقَّع والمشاهد	التكرار المتوقَّع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
غير دالة عند 0.05	0.27	1.20	01	3	15	%60	18	نعم
				-3	15	%40	12	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (08): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

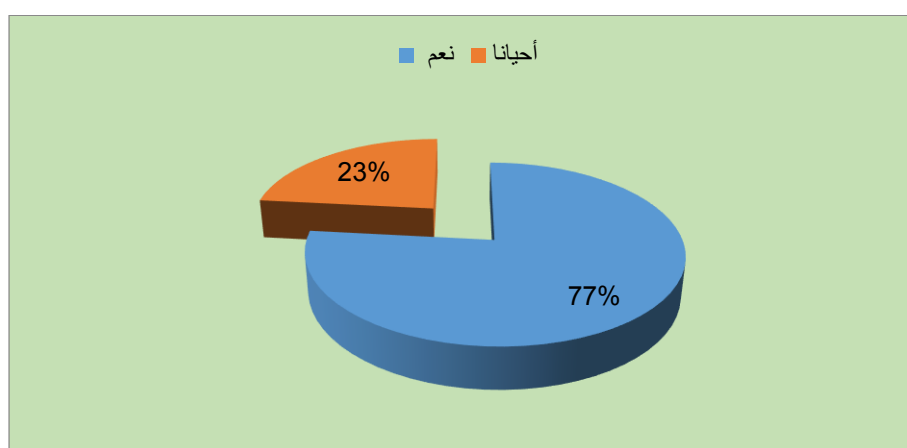
من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (3) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية بلغت، %60، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (12) فرد بنسبة مئوية بلغت، %40، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية K^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1.20 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($a = 0.01$) وبالتالي لا يوجد هناك فرق دال إحصائية بين المجموعتين.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن اختبار العاملين ذوي الكفاءة العلمية يساهم في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (4): إجراء امتحان تقني في عملية اختبار العاملين يساهم في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	8.53	01	8	15	%76.7	23	نعم
				-8	15	%23.3	7	أحيانا
				///		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (09) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

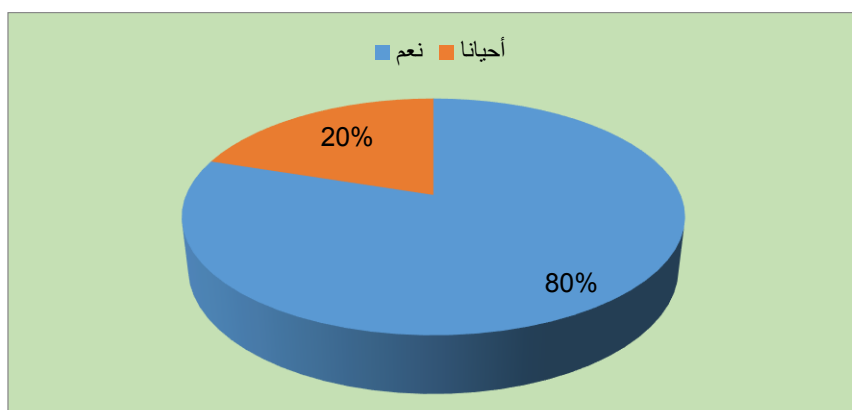
من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (4) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (23) فرد بنسبة مئوية بلغت، %76.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية بلغت، %23.3، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ K^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($a = 0.01$) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من الخطأ %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ %5.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن إجراء امتحان تقني في عملية اختبار العاملين يساهم في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (5): تساهم عملية الاختيار بطرق علمية حديثة في اختيار العاملين الأكفاء داخل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	10.80	01	9	15	%80	24	نعم
				-9	15	%20	6	أحيانا
				///		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (10): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (24) فرد بنسبة مئوية بلغت، %80، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (6) فرد بنسبة مئوية بلغت، %20، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية K^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3.33 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من الخطأ %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ %1.

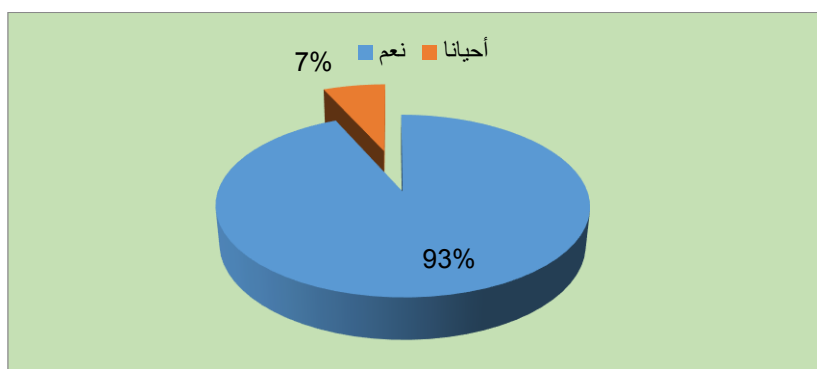
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن عملية الاختيار بطرق علمية حديثة تساهم في اختيار العاملين الأكفاء داخل المؤسسات الرياضية.

المحور الثالث: هل لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (1): تجربة العمل بالمنصب قبل التعيين يساعد في تحسين مهاراتك داخل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	22.53	01	13	15	%93.3	28	نعم
				-13	15	%6.7	2	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

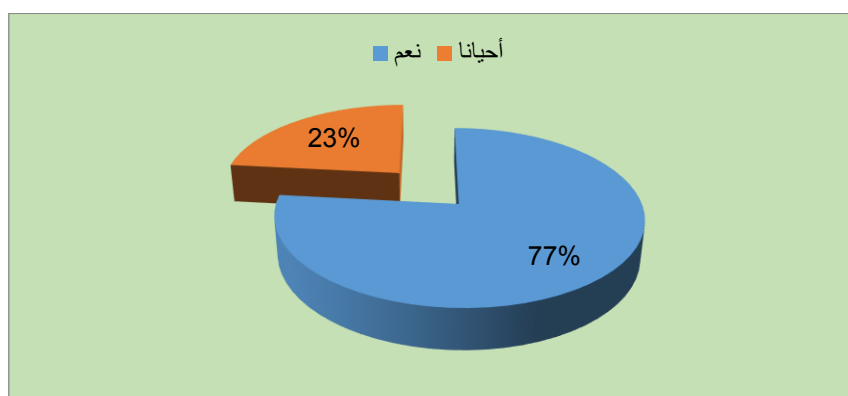
من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (1) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت، %93.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (2) فرد بنسبة مئوية بلغت، %6.7، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (a= 0.05) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من الخطأ %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ %1.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن تجربة العمل بالمنصب قبل التعيين يساعد في تحسين المهارات داخل المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (2): وجود لجنة متخصصة داخل الإدارة تهتم بالتعيين لها دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتكرر والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	8.53	01	8	15	76.7%	23	نعم
				-8	15	23.3%	7	أحيانا
				///		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

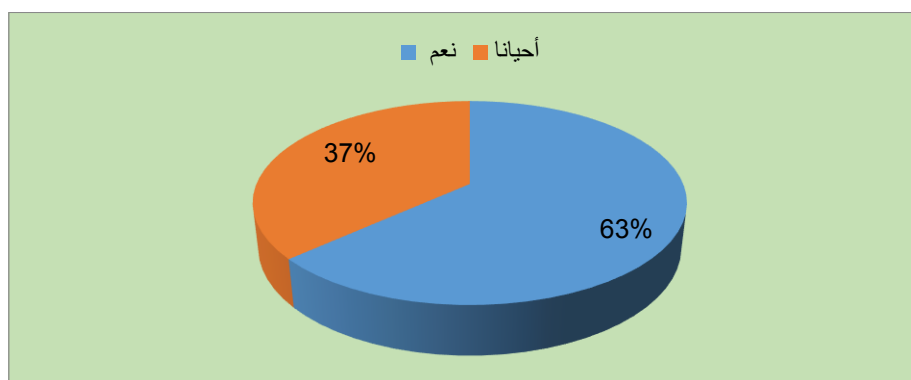
من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (23) فرد بنسبة مئوية بلغت، 76.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية بلغت، 23.3%، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ χ^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من الخطأ هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن وجود لجنة متخصصة داخل الإدارة تهتم بالتعيين لها دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (3): توجد صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقد والمتوقد	التكرار المتوقد	النسبة المئوية	التكرار المتوقد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
غير دالة عند 0.05	0.14	2.13	01	4	15	%63.3	19	نعم
				-4	15	%36.7	11	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (13): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

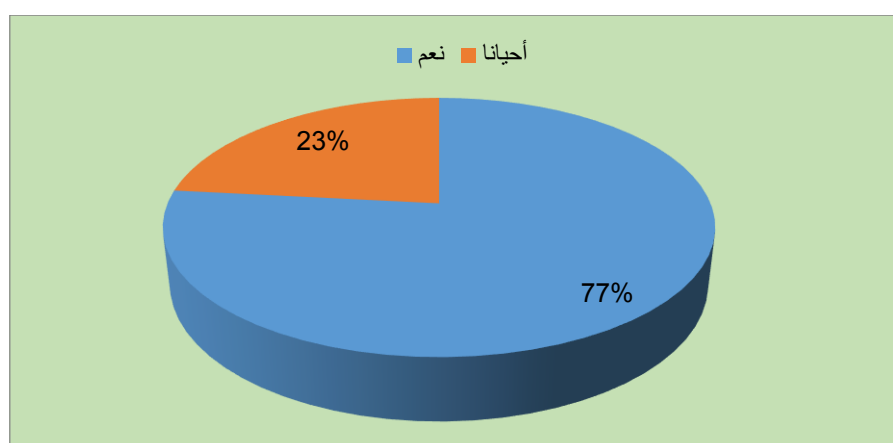
من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (3) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (19) فرد بنسبة مئوية بلغت، %63.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية بلغت، %36.7، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ χ^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 2.13 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$) وبالتالي لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن وجود صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (4): تساهم الفترة التي قبل التعيين من خلال التجارب ومعرفة أهداف وسياسات المؤسسة في تطوير أدائكم داخل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	8.53	01	8	15	76.7%	23	نعم
				-8	15	23.3%	7	أحيانا
				///		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (14): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

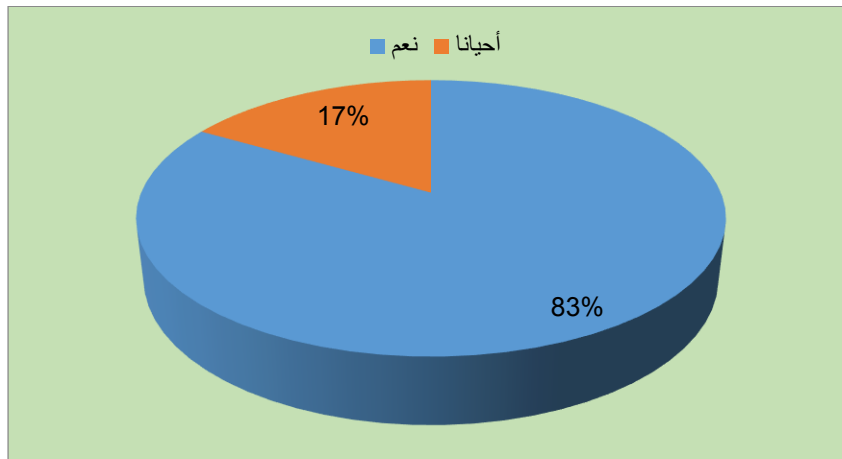
من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (4) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (23) فرد بنسبة مئوية بلغت، 76.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية بلغت، 23.3%، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية χ^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من الخطأ هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن الفترة التي قبل التعيين من خلال التجارب ومعرفة أهداف وسياسات المؤسسة تساهم في تطوير الأداء داخل المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (5): تعيين العاملين في المنصب المعين بما يتناسب خبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائكم داخل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	13.33	01	10	15	%83.3	25	نعم
				-10	15	%16.7	5	أحيانا
				///		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

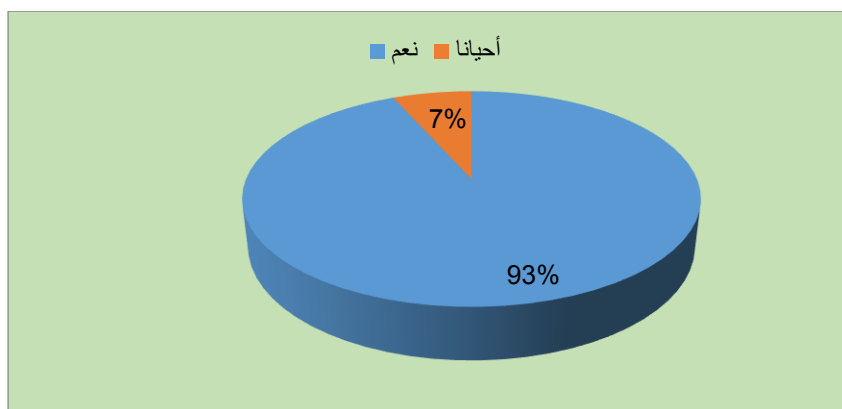
من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (25) فرد بنسبة مئوية بلغت، %83.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (5) فرد بنسبة مئوية بلغت، %16.7، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية K^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13.33 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($a=0.01$) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من الخطأ %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ %1.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن تعيين العاملين في المنصب المعين بما يتناسب خبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسات الرياضية.

المحور الرابع: هل لنظام التحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.
السؤال رقم (1): نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتحسين مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	22.53	01	13	15	%93.3	28	نعم
				-13	15	%6.7	2	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

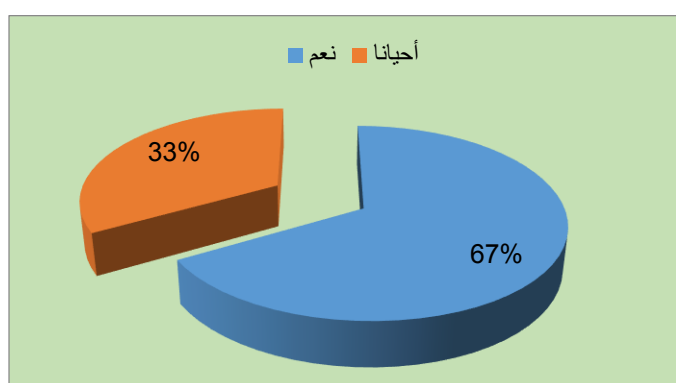
من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (1) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت، %93.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (2) فرد بنسبة مئوية بلغت، %6.7، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (a= 0.01) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى وبنسبة التأكد من الخطأ %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ %1.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن نظام الترقية في المؤسسة الذي يجمع بين الأقدمية والكفاءة له دور في تحسين مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة الرياضية.

السؤال رقم (2): استفادتكم من مزايا وتكريمات ومكافآت إضافية جراء إنجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة نسبة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقد والمتوقد	التكرار المتوقد	النسبة المئوية	التكرار المتوقد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
غير دالة عند 0.05	0.06	3.33	01	5	15	66.7%	20	نعم
				-5	15	33.3%	10	أحيانا
				///		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (17): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

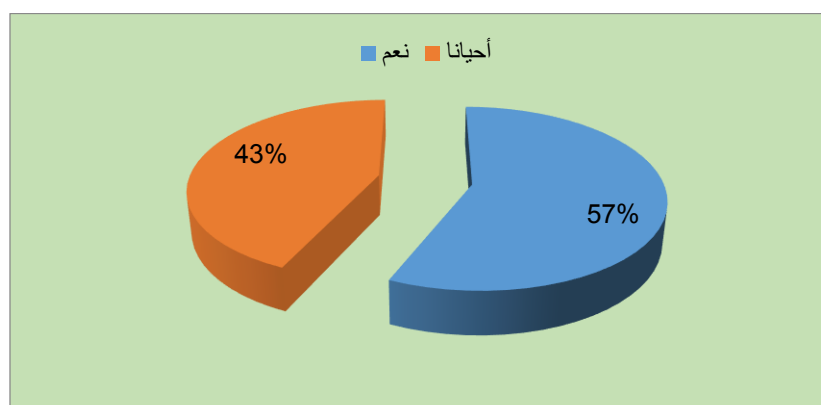
من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية بلغت، 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية بلغت، 33.3%، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3.33 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (a= 0.05) وبالتالي لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون استفادتهم من مزايا ومكافآت إضافية جراء إنجازهم لمهامهم يسمح لهم بزيادة نسبة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (3): الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم لتحسين في أداء أعمالكم داخل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
غير دالة عند 0.05	0.46	0.53	01	2	15	%56.7	17	نعم
				-2	15	%43.3	13	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (18): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

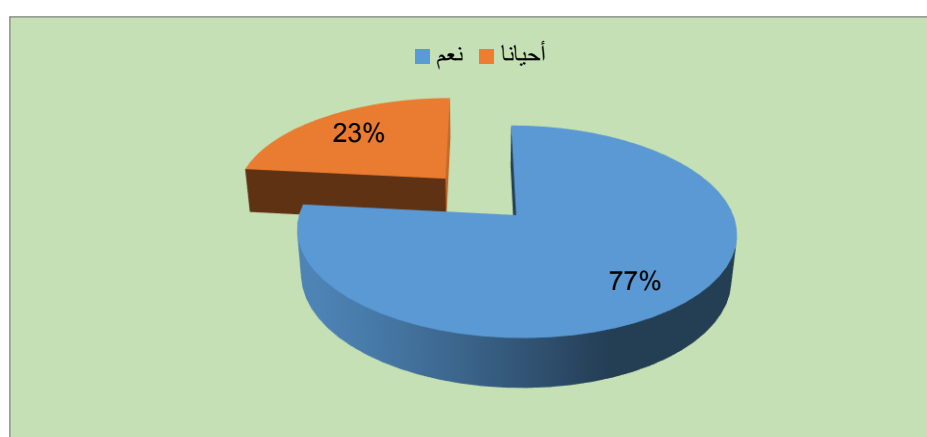
تفسير وتحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (3) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (17) فرد بنسبة مئوية بلغت، %56.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (13) فرد بنسبة مئوية بلغت، %43.3، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ χ^2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$) وبالتالي لا يوجد هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعهم إلى تحسين في أداء الأعمال مهامهم داخل المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (4): يمكن لراتب الشهري أن يكون حافظاً لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	8.53	01	8	15	%76.7	23	نعم
				-8	15	%23.3	7	أحيانا
				///		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

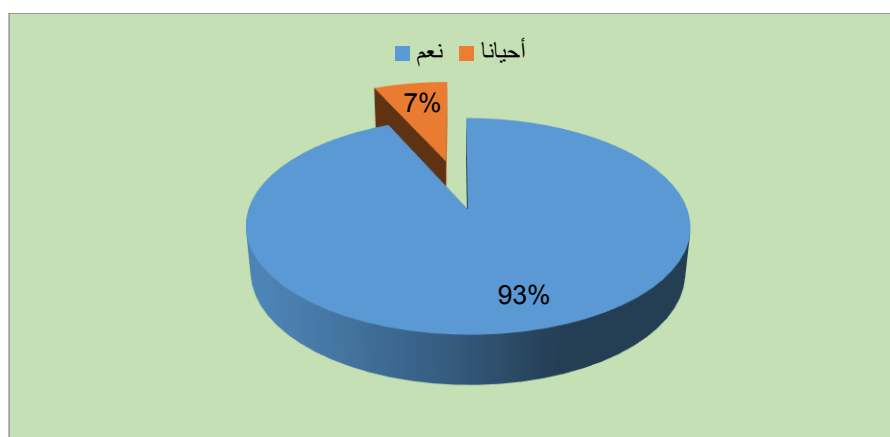
من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (4) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (23) فرد بنسبة مئوية بلغت، %76.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية بلغت، %23.3، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (a= 0.01) وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن الراتب الشهري أن يكون حافظاً لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم (5): للحوافز المعنوية دور في تطوير الأداء وتحفيز العاملين للوصول لتمييز في الأداء من المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	22.53	01	13	15	%93.3	28	نعم
				-13	15	%6.7	2	أحيانا
				///		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (20): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

تفسير وتحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد التي تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل "نعم" فقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت، %93.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل أحيانا والبالغ عددهم (2) فرد بنسبة مئوية بلغت، %6.7، ولتأكد من دلالة هذه الفروق من التكرارات والنسب ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كـ² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (a= 0.01) وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى وبنسبة التأكد من هذه النتيجة %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن للحوافز المعنوية دور في تطوير الأداء وتحفيز للوصول لتمييز في الأداء في المؤسسة الرياضية

2/ اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هل لعمليات الاستقطاب دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية تفسير نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الأول من الاستبيان.

الجدول رقم (23): تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

السؤال	كا ²	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 1	26.13	دالة
السؤال رقم 2	13.33	دالة
السؤال رقم 3	8.53	دالة
السؤال رقم 4	8.53	دالة
السؤال رقم 5	6.53	دالة

تنطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص أن لعملية الاستقطاب دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية. وانطلاقاً من مختلف القرارات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري والنتائج المتحصل عليها بطرق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (24) فإن جميع قيم اختبار الدلالة كا² تربع جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) ففرضية الدراسة الأولى قد تحققت.

وهذا ما أكدته دراسة محمد مروان مشتهي حيث أشار أن محور الاستقطاب كان بدرجة ليست عالية وأظهرت النتائج أنه يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الاعلام بمستوى جيد وأن القائمين على عملية الاستقطاب يملكون الخبرة بدرجة مقبولة حسب استنتاجات المشاركين في الدراسة.

الفرضية الثانية: هل لعملية الاختيار دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

تفسير نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات الموظفين على العبارات المحور الثاني

من الاستبيان.

الجدول رقم (24): تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

السؤال	كا ²	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 1	23.16	دالة
السؤال رقم 2	3.33	غير دالة
السؤال رقم 3	1.20	غير دالة
السؤال رقم 4	8.53	دالة
السؤال رقم 5	18.80	دالة

تنطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص أن لعملية الاختيار دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية. وانطلاقاً من مختلف القرارات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري والنتائج المتحصل عليها بطرق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (25) فإن أغلب قيم اختبار الدلالة كا² تربع جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a=0.01)(a=0.05) ومنه ففرضية الدراسة الثانية قد تحققت.

ويذكر الباحث شعبان الحسين العينة من خلال دراسته أن القائمون على عملية التوظيف بوزارة التربية

والتعليم العالي يختارون بنزاهة وحيادية وبوزن نسبي إيجابي.

الفرضية الثالثة: هل لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الثالث

من الاستبيان.

الجدول رقم (25): تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

السؤال	كا ²	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 1	22.53	دالة
السؤال رقم 2	8.53	دالة
السؤال رقم 3	2.13	غير دالة
السؤال رقم 4	8.53	دالة
السؤال رقم 5	13.33	دالة

تنطلق الفرضية الثالثة من اعتقاد ينص أن لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية. وانطلاقاً من مختلف القرارات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري والنتائج المتحصل عليها بطرق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (26) فإن أغلب قيم اختبار الدلالة كا² تربع جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a=0.01)(a=0.05) ومنه ففرضية الدراسة الثالثة قد تحققت.

وهذا ما أكدته دراسة شعبان حسين العينة أنه يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريبية بالوزارة طبقاً

للسواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة وبدرجة عالية.

الفرضية الرابعة: هل لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

تفسير نتائج المحور الرابع الخاص بالفرضية الرابعة من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الرابع

من الاستبيان.

الجدول رقم (26): تفسير نتائج الفرضية الرابعة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

السؤال	كا ²	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 1	22.53	دالة
السؤال رقم 2	3.33	غير دالة
السؤال رقم 3	0.53	غير دالة
السؤال رقم 4	8.53	دالة
السؤال رقم 5	22.53	دالة

تنطلق الفرضية الرابعة من اعتقاد ينص أن لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية. وانطلاقاً من مختلف القرارات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري والنتائج المتحصل عليها بطرق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (27) فإن أغلب قيم اختبار الدلالة كا² تربع جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a=0.01)(a=0.05) ومنه ففرضية الدراسة الرابعة قد تحققت.

وهذا ما أظهرته نتائج دراسة مروان محمد مشتهدى المتعلقة بالرضى الوظيفي والتعويضات وجود مستوى مقبول من وجهة نظر الموظفين.

خلاصة:

استخلصنا من خلال هذا الفصل أن بعد وضع وتفريغ أسئلة الاستبيان والنتائج المتوصل إليها وبعد تحليل النتائج والفرضيات كانت تقريبا كل الأسئلة دالة احصائيا وهذا يدل على تحقق الفرضيات.



الفصل الخامس



استنتاجات واقتراحات



أولاً: الاستنتاجات العامة:

على ضوء ما قمنا به من دراسة لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع استمارة استبيان لكل الإداريين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمؤسسة وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث والدراسة حيث تم إثبات صلاحية الفرضيات الأربعة ومن أهم الاستنتاجات نجد:

1. أن لعملية الاستقطاب دور فعال في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية وذلك من خلال طرق علمية فعالة.
2. أن لعملية الاختيار دور فعال في تنظيم العمل في المؤسسة الرياضية من خلال اختيار العاملين الأكفاء بأساليب حديثة.

3. أن لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسة بطرق علمية حديثة.

4. أن لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

وعليه بالنسبة إلى إشكالية الدراسة نستطيع التأكيد أن لتوظيف الموارد البشرية بطرق علمية فعالة وأساليب حديثة دور فعال في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

ثانياً: الاقتراحات:

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها فقد توصلنا إلى عدة اقتراحات تمثلت في:

- استقطاب الموظفين إلى المؤسسة الرياضية يكون بطرق علمية حديثة بعد تخطيط مسبق لذلك.
- اختيار العاملين ذوي الكفاءة العلمية من خلال الاختبارات النظرية وأساليب حديثة لاختيارهم.
- جعل لجنة متخصصة داخل الإدارة تهتم بالتعيين.
- التفاهم والتعاون بين الإداريين في مجال عملهم.
- تكوين الإداريين تكويناً علمياً صحيحاً يتطابق مع خدمات المؤسسة.

ثالثاً: الآفاق المستقبلية:

- القيام بدراسات مشابهة لهذه الدراسة باستخدام أدوات أخرى كملاحظة أو المقابلة لتعمق في الموضوع أكثر.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية على توظيف الموارد البشرية من طرف إدارتها.
- تطبيق الأساليب الإدارية العلمية الحديثة.
- زيادة أفراد العينة.
- إجراء دراسات على المعوقات التي تعرقل توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة يتضح أن توظيف الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تنظيم العمل داخل المؤسسات الرياضية حيث تعتبر أرضية صلبة تقوم عليها المؤسسات من أجل التفوق و الاستمرارية و ذلك من خلال ما تناولناه في الجانب النظري و ربطه إلى حد ما بالجانب التطبيقي. و لأن فاعلية وظيفة التوظيف دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة لقناعة هذه الأخيرة بأهمية عملية التوظيف، و لا يتحقق هذا إلا باهتمام بالمورد البشري الذي أصبح رأس مال حيوي بالنسبة للمؤسسة مما يستدعي استقطاب و توفير أفراد أكفاء يجب تحفيزهم و تحقيق طموحاتهم النفسية و المادية و منحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار و تشجيعهم على المبادرة و جعلهم يتحملون المسؤولية الشيء الذي يمكنهم من تنمية قدراتهم الفردية و الجماعية مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة و بهذا يمكن تنميتها و تطويرها.

و من هنا تكمن أهمية التوظيف التي من خلالها نستقطب الأفراد الأكفاء بطرق و أساليب عصرية و علمية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

1/ قائمة القواميس والمعاجم:

معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي.

2/ قائمة المراجع باللغة العربية:

1. علي خلف حجاجحة، الروح المعنوية وتدريب الموارد البشرية، الطبعة 2017، دار وائل لنشر والتوزيع.
2. عادل صالح، مؤيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، طبعة 2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
3. أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 1، دار الألام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. مازن فارس، إدارة الموارد البشرية العبيكان، ط 2، الرياض 2014.
5. محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشاقرين، المنشآت والملاعب الرياضية الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، عمان 2014.
6. علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم، البحث العلمي أساسيات ومناهج اختبار الفرضيات، تعميم التجارب، ط 1، مكتبة مجتمع العربي لنشر والتوزيع عمان 2014.
7. عصام حسن أحمد الديلمي، على عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط 1، دار الرضوان لنشر والتوزيع، عمان 2014.
8. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي، تكنولوجي عولمي، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، عمان 2013.
9. أحمد جابر حسين، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة 1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
10. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ط 1، عمان 2012.
11. محمد سرور حريري، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار البداية ناشرون وموزعون، عمان 2012.
12. هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة 1، دار أسامة لنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2012.

13. حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
14. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011.
15. حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية الطبعة 4، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان 2011.
16. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، عمان 2010.
17. نجم العزاوي، عباس جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010.
18. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان 2009.
19. حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2006.
20. أمال محمد إبراهيم بايكر، حماده عين العنتلي، الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، ماهي لنشر والتوزيع، السودان، 2002.
21. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل الطبعة 4، الناشر العبيكان، الرياض السعودية.
22. على السلمي، إدارة الموارد البشرية دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.

3/ قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

1. نصير قاسم خلف نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية (بحث وصفي) بدون سنة ولا تاريخ.
2. فريد خميلي، مجلة دراسات الكوفة. بدون تاريخ.
3. سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوة البشرية في ليبيا، جامعة الزاوية، ليبيا، مجلة الابداع الرياضي.

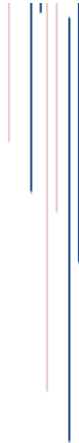
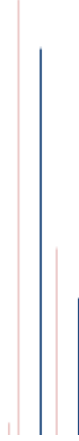
4/ الرسائل والأطروحات:

1. أحلام قاسمي بعنوان "سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم عمل، بجامعة العقيد أكلي محند أو لحاج البويرة السنة الجامعية 2001-2012.
2. شعيب معزوز بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية جامعة المسيلة 2015-2016.
3. بالمختار هشام دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية، جامعة المسيلة 2015-2016.
4. دائرة فاروق بعنوان "دور التسويق الإلكتروني في إنجاح التظاهرات الرياضية" مذكرة تخرج شهادة ماستر، معهد التربية البدنية المسيلة 2015-2016.
5. شهيد عمر، بعنوان سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة مستغانم، 2017/2018.

5/ قائمة المراسيم والمناشير:

1. المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب طبقا لأحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان الموافق لـ 28 سبتمبر يهدف إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف- المسيلة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إستمارة إستبيان موجهة لموظفي مديرية الشباب والرياضة- المسيلة-

حول:

توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل المؤسسات
الرياضية.

في إطار إنجاز مذكرة بعنوان توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة ونرجوا مساعدتكم وذلك بملئها بإجابات واضحة ومدققة حول الأسئلة المطروحة لأن نتائج هذا البحث تتوقف عليها ونشكركم على المساعدة.

إشراف الدكتور:

بوصلاح النذير

إعداد الطالب:

بالي ياسين

ضع علامة (x) في الخانة التي توافق رأيكم

المحور الأول: هل لعمليات الاستقطاب دور في تنظيم العمل المؤسسات الرياضية:

1. تساهم عملية الاستقطاب بطرق علمية في تطوير أدائكم دخل المؤسسة الرياضية.

نعم لا أحيانا

2. وضوح عملية الاستقطاب بالمؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أدائكم .

نعم لا أحيانا

3. تساهم الخبرة الوظيفية في استقطاب الموظفين الجدد داخل المؤسسة الرياضية.

نعم لا أحيانا

4. استقطاب الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يساهم في تنظيم

عمل المؤسسات الرياضية.

نعم لا أحيانا

5. نجاح عملية الاستقطاب يساهم في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة داخل المؤسسات

الرياضية.

نعم لا أحيانا

المحور الثاني: هل لعملية الاختيار دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية:

1. اختيار العاملين في المنصب بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين

وتطوير أدائهم داخل المؤسسة الرياضية.

نعم لا أحيانا

2. استخدام اختبار تقيس الكفاءة بدقة تزيد من جودة أداء العاملين داخل المؤسسة

الرياضية.

نعم لا أحيانا

3. يساهم اختيار العاملين ذوي الكفاءة العلمية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة

الرياضية.

نعم لا أحيانا

4. إجراء امتحان تقني في عملية اختيار العاملين يساعد في تنظيم عمل المؤسسات

الرياضية.

نعم لا أحيانا

5. تساهم عملية الاختيار بطرق علمية حديثة في اختيار العاملين الأكفاء داخل

المؤسسات الرياضية.

نعم لا أحيانا

المحور الثالث: هل لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية:

1. تجربة العمل بالمنصب قبل التعيين يساعد في تحسين مهاراتك داخل المؤسسة

الرياضية.

نعم لا أحيانا

2. وجود لجنة متخصصة داخل الإدارة تهتم بالتعيين لها دور في تنظيم العمل في

المؤسسة الرياضية.

نعم لا أحيانا

3. توجد صيغات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء داخل

المؤسسات الرياضية.

نعم لا أحيانا

4. تساهم الفترة التي قبل التعيين من خلال التجارب ومعرفة أهداف وسياسات المؤسسة

في تطوير أدائكم داخل المؤسسة الرياضية.

نعم لا أحيانا

5. تعيين العاملين في المنصب المعين بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين

وتطوير أدائهم داخل المؤسسة الرياضية.

نعم لا أحيانا

المحور الرابع: هل لنظام تحضير الموارد البشرية دور في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية:

1. نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتحسين مستوى الأداء

للعاملين في المؤسسة الرياضية.

نعم لا أحيانا

2. استفادتكم من مزايا وتكريمات ومكافآت اضافية جراء إنجازكم لمهامكم يسمح لكم

بزيادة نسبة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال في المؤسسات الرياضية.

نعم لا أحيانا

3. الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين في أداء أعمالكم مهامكم داخل

المؤسسة الرياضية.

نعم لا أحيانا

4. يمكن للراتب الشهري أن يكون حافزا لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

نعم لا أحيانا

5. للحوافز المعنوية دور لتواصل تطوير الأداء وتحفيز العاملين للوصول للتميز في

الأداء في المؤسسة الرياضية.

نعم لا أحيانا

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية.

أهداف الدراسة:

- ✓ التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها ومفهوم التوظيف والتنظيم في المؤسسات الرياضية.
- ✓ توضيح ومعرفة دور توظيف الموارد البشرية ودورها في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
- ✓ إبراز أهمية المورد البشري.
- ✓ إمكانية التواصل إلى استنتاجات من خلال تحليل عينة الدراسة وأهمية تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية بهدف توظيف الموارد البشرية الأكفاء والأحسن.

مشكلة الدراسة: هل لتوظيف الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: لتوظيف الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ لعملية الاستقطاب دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
 - ✓ لعملية الاختيار دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
 - ✓ لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
 - ✓ لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
- عينة الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الشامل وتمثلت في موظفي مديرية الشباب والرياضة.
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم بواسطة المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة ما.

الأدوات المستعملة: تم إتباع تقنية الاستبيان التي تعتبر من أهم أجمع الطرق للحصول على المعلومات.

النتائج المتوصل إليها:

- ✓ لعملية الاستقطاب دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
- ✓ لعملية الاختيار دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
- ✓ لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
- ✓ لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

الاقتراحات:

- ✓ استقطاب الموظفين إلى المؤسسة الرياضية يكون بطرق علمية حديثة بعد تخطيط مسبق لذلك.
- ✓ اختيار العاملين ذوي الكفاءة العلمية من خلال الاختبارات النظرية وأساليب حديثة لاختيارهم.
- ✓ جعل لجنة متخصصة داخل الإدارة تهتم بالتعيين.
- ✓ تكوين الإداريين تكويناً علمياً صحيحاً يتطابق مع خدمات المؤسسة.

Résumé:

Titre de l'étude: Exploitation des ressources humaines et son rôle dans l'organisation du travail des institutions sportives.

Objectifs de l'étude:

- ✓ Définition et présentation du concept de gestion des ressources humaines, de ses composantes et de son importance et du concept d'emploi et d'organisation dans les institutions sportives.
- ✓ Clarifier et connaître le rôle de la bonne exploitation des ressources humaines et son rôle dans l'organisation du travail dans les institutions sportives.
- ✓ Souligner l'importance des ressources humaines.
- ✓ La possibilité de tirer des conclusions utiles en analysant l'échantillon de l'étude et l'importance d'appliquer des politiques de gestion des ressources humaines afin d'exploiter les ressources humaines les plus qualifiées et les plus efficaces.

Question de recherche: La bonne exploitation des ressources humaines exerce-t-elle un rôle sur l'organisation du travail dans les institutions sportives?

Hypothèses de l'étude:

Hypothèse générale: La bonne exploitation des ressources humaines exerce un rôle sur l'organisation du travail dans les institutions sportives.

Hypothèses partielles:

- L'attraction jouerait un rôle dans l'organisation du travail dans les institutions sportives.
- Les processus de sélection joueraient un rôle dans l'organisation du travail dans les institutions sportives.
- Les processus de nomination joueraient un rôle dans l'organisation du travail dans les institutions sportives.
- Le système de motivation des ressources humaines jouerait un rôle dans l'organisation du travail dans les institutions sportives.

Échantillon de l'étude: Dans cette étude, nous nous sommes basés sur une enquête exhaustive menée auprès des employés de la Direction de la jeunesse et des sports.

Méthodologie: On a adopté l'approche descriptive analytique, qui passe par la connaissance précise et détaillée des éléments du problème ou du phénomène étudié.

Outils utilisés: On s'est servi de la technique du questionnaire, qui est l'un des moyens les plus efficaces d'obtention d'informations riches et fiables.

Résultats:

- L'attraction exerce un rôle sur l'organisation du travail dans les institutions sportives.
- Les processus de sélection exercent un rôle sur l'organisation du travail dans les institutions sportives.
- Les processus de nomination exercent un rôle sur l'organisation du travail dans les institutions sportives.
- Le système de motivation des ressources humaines joue un rôle dans l'organisation du travail dans les institutions sportives.

Suggestions:

- ✓ Les employés doivent être attirés à l'institution sportive en appliquant les méthodes scientifiques modernes, après planification préalable.
- ✓ La sélection de travailleurs possédant des compétences scientifiques au moyen de tests théoriques et de méthodes de sélection modernes.
- ✓ La création d'un comité spécialisé au sein de l'administration chargée des questions relatives au recrutement et à la bonne exploitation des ressources humaines.
- ✓ Former les administrateurs aux démarches scientifiques convenables, celles correspondant aux exigences des services assurés par l'organisation.

1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	29	96.7	96.7	96.7
أحيانا	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س1

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	29	15.0	14.0
أحيانا	1	15.0	-14.0-
Total	30		

Test Statistics

	س1
Chi-Square	26.133 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

س2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	25	83.3	83.3	83.3
أحيانا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س2

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	25	15.0	10.0
أحيانا	5	15.0	-10.0-
Total	30		

Test Statistics

	س2
Chi-Square	13.333 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

س3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	23	76.7	76.7	76.7
أحياناً	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س3

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	23	15.0	8.0
أحياناً	7	15.0	-8.0-
Total	30		

Test Statistics

	س3
Chi-Square	8.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.003

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

س4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	23	76.7	76.7	76.7
أحياناً	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س4

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	23	15.0	8.0
أحياناً	7	15.0	-8.0-
Total	30		

Test Statistics

	س4
Chi-Square	8.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.003

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

س5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	22	73.3	73.3	73.3
Valid أحيانا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س5

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	22	15.0	7.0
أحياناً	8	15.0	-7.0-
Total	30		

Test Statistics

	س5
Chi-Square	6.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.011

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

س1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	29	96.7	96.7	96.7
Valid أحيانا	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س1

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	29	15.0	14.0

أحياناً	1	15.0	-14.0-
Total	30		

Test Statistics

	1
Chi-Square	26.133 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	20	66.7	66.7	66.7
Valid أحياناً	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

2

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	20	15.0	5.0
أحياناً	10	15.0	-5.0-
Total	30		

Test Statistics

	2
Chi-Square	3.333 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.068

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	18	60.0	60.0	60.0
أحياناً	12	40.0	40.0	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

---3

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	18	15.0	3.0
أحياناً	12	15.0	-3.0-
Total	30		

Test Statistics

	---3
Chi-Square	1.200 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.273

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

---4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	23	76.7	76.7	76.7
Valid أحياناً	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

---4

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	23	15.0	8.0
أحياناً	7	15.0	-8.0-
Total	30		

Test Statistics

	---4
Chi-Square	8.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.003

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

---5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

		80.0	80.0	80.0
Valid	نعم			
	أحياناً	6	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0

5

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	24	15.0	9.0
أحياناً	6	15.0	-9.0-
Total	30		

Test Statistics

	5
Chi-Square	10.800 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.001

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		93.3	93.3	93.3
	نعم			
	أحياناً	2	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0

1

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	28	15.0	13.0
أحياناً	2	15.0	-13.0-
Total	30		

Test Statistics

	1

Chi-Square	22.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

—2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	23	76.7	76.7	76.7
أحيانا	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

—2

	Observed N	Expected N	Residual
Valid نعم	23	15.0	8.0
أحيانا	7	15.0	-8.0-
Total	30		

Test Statistics

	—2
Chi-Square	8.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.003

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

—3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	19	63.3	63.3	63.3
أحيانا	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

—3

	Observed N	Expected N	Residual
Valid نعم	19	15.0	4.0
أحيانا	11	15.0	-4.0-
Total	30		

Test Statistics

	3
Chi-Square	2.133 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.144

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	23	76.7	76.7	76.7
Valid أحيانا	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

4

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	23	15.0	8.0
أحياناً	7	15.0	-8.0
Total	30		

Test Statistics

4

	4
Chi-Square	8.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.003

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	25	83.3	83.3	83.3
Valid أحيانا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

5

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	25	15.0	10.0
أحياناً	5	15.0	-10.0
Total	30		

Test Statistics

	5
Chi-Square	13.333 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

س.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	28	93.3	93.3	93.3
أحيانا	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س.1

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	28	15.0	13.0
أحيانا	2	15.0	-13.0-
Total	30		

Test Statistics

	س.1
Chi-Square	22.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	66.7	66.7	66.7
أحيانا	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س.2

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	20	15.0	5.0
أحيانا	10	15.0	-5.0-
Total	30		

Test Statistics

	س.2
--	-----

Chi-Square	3.333 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.068

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

س.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	17	56.7	56.7	56.7
Valid أحيانا	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س.3

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	17	15.0	2.0
أحياناً	13	15.0	-2.0
Total	30		

Test Statistics

	س.3
Chi-Square	.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.465

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

س.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	23	76.7	76.7	76.7
Valid أحيانا	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س.4

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	23	15.0	8.0
أحياناً	7	15.0	-8.0
Total	30		

Test Statistics

	س.4
Chi-Square	8.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.003

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

س.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	28	93.3	93.3	93.3
أحيانا	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س.5

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	28	15.0	13.0
أحيانا	2	15.0	-13.0
Total	30		

Test Statistics

	س.5
Chi-Square	22.533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

