

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع: إدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت

الرياضية



كلية/معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
إعداد الطالبة: مليكة بوطبيق

تحت عنوان

طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية ودورها في
تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة -المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة المسيلة

مشرفا ومقررا

جامعة المسيلة

د/ النذير بوصلاح

مناقشا

جامعة المسيلة

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَادَ مِنْ طِينٍ
وَالْبَشَرُ مِنْ نَجْوٍ
وَالْحَيَّةُ مِنْ سُلْبٍ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَادَ مِنْ طِينٍ
وَالْبَشَرُ مِنْ نَجْوٍ
وَالْحَيَّةُ مِنْ سُلْبٍ



شكر وعرفان

اشكر الله سبحانه وتعالى قبل كل شيء.

أتقدم بكل شكر وامتنان بالجميل للأستاذ "بوصلاح النذير" لقبوله الإشراف على مذكري ولنصائحه القيمة والمستضيئة بقدره والعارفين لفضله والعاجزين

لشكره أقول شكرا

كما لا يفوتني أن أسجل بكل الاعتزاز والتقدير اسمي آيات الشكر إلى كل من الأساتذة الذين تعلمت من لحظهم قبل لفظهم وإلى كل من كان معي

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى من دعمني في انجاز هذا البحث المتواضع

ولو بكلمة.



قائمة الملتحقين

الصفحة	المحتوى
/	شكر و عرفان
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
04	أولاً: تحليل الوظائف
04	تمهيد:
05	1- ماهية تحليل الوظائف
05	1-1 تعريف تحليل الوظائف
06	2-1 خصائص تحليل الوظيفة
06	3-1 أهداف وخطوات تحليل الوظائف
07	4-1 خطوات تحليل الوظائف
08	5-1 أهمية تحليل الوظائف
10	6-1 طرق تحليل الوظائف
10	6-1-1 الطرق المباشرة
13	6-1-1 الطرق الغير مباشرة
15	2- الأداء
15	تمهيد
15	1- 2 مفهوم الأداء
15	2-2 مكونات الأداء
16	3-2 محددات الأداء
16	4-2 تحسين الأداء
16	5-2 عوامل تحسين الأداء

17	2-6 الفائدة من تحسين الأداء
18	3-المؤسسات الرياضية
18	3-1 مفهوم المؤسسة الرياضية
18	3-2 أهمية المؤسسة الرياضية
18	3-3 تقسيم المؤسسات الرياضية الوطنية
19	3-4 مميزات المؤسسة الرياضية
19	3-5 التسيير في المؤسسة الرياضية
21	3-6 المقومات الأساسية لنجاح العمل في المؤسسات الرياضية:
22	3-7 مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة:
25	7- الدراسات السابقة:
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
29	تمهيد
30	1- الكلمات الدالة
31	2- الإشكالية
33	3- أهداف الدراسة
33	4- أهمية الدراسة
33	5 فرضيات الدراسة
34	خلاصة:
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية	
36	تمهيد
37	1- الدراسة الاستطلاعية
37	2- المنهج المتبع في الدراسة
39	3- مجتمع وعينة البحث
40	4- ضبط متغيرات البحث
40	5- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية)

42	6-الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات
44	7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة
44	8-مجالات البحث
45	خلاصة
الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها	
47	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
47	1 - وصف نتائج الدراسة
51	2- عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
59	الاستنتاجات العامة
59	2- التوصيات والاقتراحات
60	3- الآفاق المستقبلية
/	قائمة المصادر والمراجع
/	ملاحق
/	ملخص الدراسة

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	يمثل معامل الارتباط "بيرسون" محاور الدراسة ومدى اتساقها بالدرجة الكلية للاستبانة	01
42	يمثل معامل الثبات الفا كرونباخ " <i>Alpha de Cronbach</i> " لأداة الدراسة"	02
47	تحليل عبارات المحور الأول	03
49	تحليل عبارات المحور الثاني.	04
50	تحليل عبارات المحور الثالث.	05
52	يوضح استخدام الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين.	06
53	يوضح استخدام المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين	07
54	يوضح استخدام الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين.	08
56	يوضح استخدام طرق وأساليب في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين.	09

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
48	يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري	01
50	يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري	02
51	يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري	03

مَدِينَة

إن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

(عمر مسعي، 2014، ص1)

إذ أن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الرياضية أدى بالضرورة إلى تطور أو ووجوب تطور كل ما له علاقة بها سواء من جانب الموارد التي يمكن أن تقوم عليها أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز إستراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى. (شعيب معروز، 2015، ص2)

مما لا شك فيه أن من أهم العوامل التي تؤثر قوة وفاعلية المؤسسات الرياضية العنصر البشري إذ يعتبر المحرك الرئيسي لجميع المهام والمسؤوليات في هاته بالإضافة إلى مواجهته لمختلف التحريات والصعوبات التي تقابلها، لذلك فعلى قدر كفاءة موظفيها وما يتمتعون به من مهام وقدرات يكون نجاحها أو فشلها، حيث أن الإدارة تستمد قوتها من قوة العاملين فيها ولا سيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة التي تستطيع تسخير إمكانياتها لتحقيق أهداف مؤسستها.

إن نجاح الإدارة الحديثة مرهون بتحقيق أهدافها، ولا يتجلى ذلك إلا بوجود القوة العاملة المدربة، وتزويد الإداريين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة للعاملين. (لعمارة سليم، 2016، ص 114)

حيث نجاح العمل الإداري يعتمد على امتلاك مسيري المؤسسات الرياضية على استخدام طرق وأساليب تحليل الوظائف في تحسين الأداء لما يكتسبه تحليل الوظائف من أهمية بالغة في رسم معالم الأداء الإداري.

ولتطور العمل الإداري داخل المؤسسات الرياضية والوصول إلى الأهداف المسطرة، وتحسين الأداء فلا بد للمسير أن يمتلك بعض الطرق والأساليب تحليل الوظائف التي تساعده على تحسين الأداء داخل المؤسسة. ومن أجل هذا جاءت هذه الدراسة في جوهرها للكشف عن كيفية استخدام طرق وأساليب تحليل الوظائف تفاعلية لمسيري المؤسسات الرياضية ودورها في تحسين الأداء لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، واحتوت هذه الدراسة على خمسة فصول وتضمن كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: تضمن الخلفية النظرية والدراسات السابقة، وتناولنا فيها مفهوم تحليل الوظائف، خصائص تحليل الوظيفة، أهداف وخطوات تحليل الوظائف، أهمية تحليل الوظائف، طرق تحليل الوظائف، نتائج وخطوات تحليل الوظائف، ثم تناولنا مفهوم الأداء، مكوناته، محدداته، تحسين الأداء، عامل تحسين الأداء، الفائدة من تحسين الأداء، ثم تطرقنا في نهاية هذا الفصل إلى المؤسسات الرياضية.

الفصل الثاني: خصص إلى الإطار العام للدراسة وفيه الكلمات الدالة في الدراسة وإشكالية الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة بالإضافة إلى فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: تضمن الإجراءات الميدانية للدراسة وفيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، إجراءات التطبيق الميداني للأداة، الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: تضمن عرض النتائج وتفسيرها، وتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات.

الفصل الخامس، عبارة عن استنتاجات واقتراحات، تم فيها عرض النتائج المحققة، وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر استخدام طرق و أساليب تحليل الوظائف بمثابة كيان يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ومن بين مكونات هذا الكيان الوظائف و مسايرة التغييرات الحاصلة في التنظيم و التي تمس بطبيعة الحال هيكل الوظائف فإنه يجب على المنظمة توفير بيانات كاملة عن الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها عن طريق عملية تحليل الوظائف، حيث تعتبر هذه الأخيرة الخطوة الأولى التي على ضوئها يتم وضع السياسات و الأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الأفراد في المنظمة من حيث اختيارهم وتوفير احتياجاتهم، ووضع هيكل الأحمال و التعويضات المختلفة التي تنفعها المنظمة مقابل أعمالهم.

وبناء على ذلك نجد أن تحليل الوظائف يعتبر من أهم العمليات على المستوى التنظيمي خاصة فيما يخص تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات تسيير الأفراد، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة عن طريق التعرف على استخدام طرق و أساليب تحليل الوظائف ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية ومن هذا المنطلق يتم التعرف على:

ماهية تحليل الوظائف، مفهومها، خصائص تحليل الوظيفة أهداف وخطوات تحليل الوظائف، أهمية تحليل الوظائف و التعرف على طرق و أساليب تحليل الوظائف.

ماهية تحليل الوظائف:

يتضمن تحليل الوظائف عملية دراسة وجمع الحقائق و المعلومات المتعلقة بالعمليات و المسؤوليات و لوظيفة ما، لغرض تحديد و توضيح مواصفات الوظيفة و محدداتها أو شروطها و تقويمها، و تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر زاوية لعملية التحليل برمتها، و من أجل إيضاح عملية تحليل الوظائف.

1-1 تعريف تحليل الوظائف:

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة و المهارات و المعرفة و المذرات و المسؤولية المطلوبة من الفرد، شاغل الوظيفة لكل يحقق أداء ناجح (راوية محمد حسن، 1999، ص 58)

"هو تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول الوظيفة لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء تلك الوظيفة"

(صالح عودة سعيد، د س، ص 57)

"هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة و مكان ممارستها و المعدات المستخدمة لأدائها، و المعرفة و المهارات و القابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها و نسبة مقدار الإشراف الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة بالإضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة و علاقتها بالوظائف الأخرى"

(سهيلة محمد عباس، 2003، ص 113).

و عملية جمع و دراسة و تحليل و تسجيل البيانات المتعلقة بواجبات و سلطات الوظيفة، و أبعادها المختلفة و ظروف العمل المحيطة بها و كذلك المتطلبات الأساسية لشغلها"

(مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص 285)

و نستخلص أن تحليل الوظائف هو جمع و تحليل المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بها من حيث متطلباتها و خصائصها و طبيعتها عن طريق الدراسة و الملاحظة و استخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

أو بمعنى آخر هي عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة و واجبات الوظيفة (وصف الوظيفة) و كذلك أنواع الأفراد و شروط شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة).

1-2 خصائص تحليل الوظيفة:

إن تحليل الوظائف يمد المنظمة بالمعلومات الآتية:

- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل.
- معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المرغوب في العمل.
- المعدات و التجهيزات و الوسائل الأخرى المستعملة في العمل.
- معايير الأداء وبالتحديد نوع وكم الجهة المطلوبة لأداء العمل وبموجبه تقويم أداء الفرد العامل.
- معلومات عن ظروف العمل وجدولته و البيئته التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء عمل.
- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات و المعارف و الخبرات (خالد عبد الرحمان الهيتين 2003

ص 113)

1-3 أهداف وخطوات تحليل الوظائف:

• أهداف تحليل الوظائف:

لتحليل الوظائف عدة أهداف نذكر منها ما يلي:

- توضيح سبب إجراء التحليل و الغرض من استخدامه.
- توعية المحللين و العاملين الذي ستخضع أعمالهم للتحليل.
- إقرار ضرورة أو عدم ضرورة استدعاء خبير خارجي للإشراف على عملية التحليل و الإعتماد على موظف من بين موظفي المنظمة في إدارة عملية التحليل .
- التفكير بعدد الأفراد الذين سيقومون بعملية التحليل إذ ذلك العديد يتوقف على الطريقة المتبعة في التحليل و الوقت المحدد لها و طبيعة وعدد الأعمال المراد تحليلها و توظيفها و الغرض الذي طلب من أجله إجراء التحليل.
- تحديد و معرفة الأفراد الذي سيسمح لهم بإعطاء البيانات و المعلومات المطلوبة.
- اختيار طريقة تحليل الأعمال المناسبة.
- يجب أن تقدم عملية تحليل الوظائف جمع الحقائق المناسبة ذلك العلاقة التي يتم تحليلها.
- إن تحليل الوظيفة يجب أن يكون كاملا حتى يمكن أن يقدم الحقائق التي تطلب لأغراض مختلفة.
- إن عملية تحليل الوظائف يجب أن يعاد فحصها و أن تراجع باستمرار.
- تحليل الوظائف يجب أن يقدم معلومات دقيقة و صادقة (مصطفى نجيب شاوش، 1999، ص 63-64)

1-4 خطوات تحليل الوظائف:

تمر عملية تحليل الوظائف بخمس مراحل:

• الغرض من التحليل:

إن استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع و كمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة، كما ستؤثر على محتويات التحليل و نوعيته و التفاصيل المطلوبة فيه، لذلك من الضروري تحديد الإتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته، لتحديد الهدف المطلوب، من هذه العملية.

• تحديد الأعمال التي يشملها التحليل:

إن عدد الأعمال يتأثر بشكل كبير من التحليل، فمثلا إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من

الأعمال، فإن التحليل يجب أن يشمل هذه الأعمال دون غيرها.

• تحديد مصادر تهيئة محلي الأعمال:

إن هذه المصادر تعتمد على أمور كثيرة منها حجم المنظمة، توفير الإمكانيات المالية طبيعة نظام المنظمة، هدف التحليل، إلا أن معظم المنظمات تعتمد في اختيار المحللين على المصادر التالية:

أ- محللون من داخل المؤسسة:

تتميز هذه الطريقة بأنه من يقوم بهذه المهمة سيكون على معرفة بأساليب العمل، مما يخفض التكلفة لها، إلا أن المنظمة بحاجة إلى تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة.

ب- محللون من منظمة استشارية:

وتكون هذه المنظمات ذات خبرة في هذه المجال ويمكن اللجوء لذلك عند عدم توفر محللين محليين، وهؤلاء يقومون بإنجاز مهامهم بسرعة إلا أن التكلفة مرتفعة، كما أن

المعلومات المتوفرة عن هذه المنظمة قليلة

ج- محللون يعملون لحسابهم الخاص:

يتوفر هؤلاء في مكاتب خاصة بهم، حيث يقوم موظف واحد بالمهمة (محمد علي رابعة، 2003، ص 36-

• تحديد طرق جمع المعلومات:

إن أهم خطوة في عملية تحليل الوظائف هي كيفية اختيار طريقة مناسبة لجمع المعلومات، حيث أنا توجد طرق مباشرة و أخرى غير مباشرة، وسيتم التطرق لهذه الطرق بالتفصيل.

• توصيف الوظيفة:

تتضمن هذه العملية تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف، أو كتابة وصف كامل للمعلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة و الواجبات و المسؤوليات وظروف العمل الذي يقوم به.

1-5-أهمية تحليل الوظائف:

يمكن إبراز أهمية تحليل الوظائف من خلال عرض استخداماته في باقي أنشطة الموارد البشرية.

1-5-1 تخطيط القوى العاملة:

إن لكل منظمة أعمال هدفا محددًا أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية قادمة، ولأجل تحقيق هذا الهدف فإن إدارة المنظمة تحدد مجموعة من الواجبات و المهام و الأنشطة المطلوب تنفيذها لبلوغ الهدف ومن خلال نتائج تحليل الوظائف فإن الإدارة ستتمكن من

تحديد عدد الأشخاص المطلوبين من كل مستوى من مستويات المهارة و الخبرة و المعرفة وغيرها من المواصفات الأخرى للقيام بالواجبات و المهام الضرورية لتحقيق تلك الأهداف (راوية محمد حسن، 2003، ص 46)

1-5-2 الإختيار و التعيين:

تعتمد عمليات اختيار و تعيين العاملين الجدد على نتائج عملية تحليل الوظائف فالتحليل يتضمن تحديدات دقيقة للمواصفات الواجب توفرها في القائم بالعمل لكي يتمكن من أدائه بنجاح ومن خلال إجراء مقارنة بين هذه المواصفات و المواصفات

المتوفرة في الشخص المتقدم للتعيين يمكن اتخاذ القرار المناسب لتحديد أكثر المتقدمين ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة. (سيكيو و آخرون، 2000، ص 104)

1-5-3 التوجيه والتوجيه المهني:

أن دور المشرف على العمل أو المرشد المهني له أهمية كبيرة في بعض منظمات الأعمال وبشكل خاص المنظمات الإدارية وان اطلاع المشرف على نتائج تحليل الوظائف و معرفة الواجبات و المسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة، وكذلك معرفة نوعية التدريب المطلوب بالإضافة للمهارات اللازمة لهذا العمل، ويزيد من كفاءته في عمله المشرف العمل أو المشرف المهني، حيث تمثل هذه المعلومات حجر أساس لعملية

التوجيه المهني الناجح، حيث أن هذا الاطلاع يجعل المشرف يدرك بشكل دقيق ما يجب أن يديه القائم بالعمل والكيفية التي يتم بها العمل مما يجعله أكثر استعدادا لتوجيه العاملين الذين هم تحت مسؤوليته (عودة، 2004، ص91)

1-5-4 تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء العاملين في منظمات الأعمال يستلزم توفر العديد من المعايير و المقاييس المقبولة وتعتبر أوصاف الأعمال الناتجة من عمل التحليل بمثابة المصدر الأساسي لتوفير الأعمال المتعلقة بالعمال و التي تعتبر من قبل إدارة الأفراد كأساس

موضوعي لتحديد معايير الأداء (المرجع نفسه، صالح عودة سعيد، ص 92).

1-5-5 التدريب:

يتم الإعتماد على التدريب على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الإحتياجات التدريبية في منظمة الأعمال و كذلك تشكل أساس في تطوير برامج التدريب حيث يتم الإستناد على تحليل الوظائف في عملية تحديد محتوى البرنامج التدريبي

(جمال الدين محمد مرسي، 2003، ص 149)

1-5-6 النقل + الترقية:

يوفر تحليل الوظائف المعلومات المتعلقة الوظائف و التي تفيد في تحديد سلم الترقية من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر، كما يفيد في توضيح إمكانية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى ضمن نفس المستوى التنظيمي (المرجع نفسه، ص 149)

1-5-7 إعداد أنظمة الأجور:

يعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى في تحديد القيمة النسبية للوظيفة من خلال تحديد مستوى صعوبتها واجبتها ومسؤولياتها، المهارات و القدرات المطلوبة لأداء وظيفة، فبمجرد تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى فإنه يمكن أن يحدد جدول عادل الأجور و المرتبات (سيكيو وآخرون، مرجع سابق، ص 105).

1-5-8 رفع مستوى كفاءة استخدام القوى العاملة:

إن المعلومات التي توفرها تحليل الوظائف تساعد في عملية إعادة تصميم العمل والتي تهدف إلى هيكلة الأعمال بما يتناسب مع ما هو متوفر من قوى عاملة متاحة لزيادة فاعلية استخدام قوة العمل.

(راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 65)

1-5-9 السلامة المهنية:

تحتل السلامة المهنية مكانة بين الوظائف وهام إدارة الأفراد، فالإدارة في منظمات الأعمال الحديثة تبذل جهود استثنائية للمحافظة على الأفراد العاملين فيها (صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 92)

1-5-10 تحسين ظروف العمل:

إن تحليل الوظائف يتضمن تحديدا واضحا للظروف البيئية من حرارة و رطوبة وضوضاء وغبار وغيره مما يؤدي إلى تقليل الأثر السلبي للظروف غير الجيدة على كفاءة القائم بالعمل (صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 93)

1-5-11 إدارة الوقت:

يساهم تحليل الوظائف في تحديد الوقت لكل نشاط (راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 66)

1-5-12 تحسين العلاقات الإنسانية:

توفر فرص أفضل لتحسين الإتصالات بين مختلف العاملين وبين الأقسام المختلفة للمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أفضل تنسيق ممكن بين الجهود المختلفة (صالح عودة سعيد، مرجع سابق ص 96)

1-5-13 توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة:

إن أوصاف الأعمال الناتجة من عملية التحليل تستخدم لدراسة وتوضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة (جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق ص 115).

1-6 طرق تحليل الوظائف:

تتطلب عملية تحليل الوظائف جمع معلومات عن الوظائف المراد تحليلها و لأجل جمع هذه المعلومات تعتمد طرق موضحة فيما يلي:

1-6-1 الطرق المباشرة:

1-6-1-1 طريقة المقابلة: وهي لقاء يعقد بين طرفين هما المحلل و الطرف الثاني وهو شاغلي

الوظيفة، وهناك ثلاث أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع المعلومات وهي:

- المقابلة الفردية مع كل موظف، المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة، و المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل وعادة ما تستخدم المقابلة الجماعية في حالة وجود عدد كبير من الموظفين يؤدون وظائف متشابهة وتتم هذه الطريقة عن طريق قيام محلل العمل

بعقد لقاءات مع القائم بالعمل ومع رئيسه المباشر وي طرح ضمن هذه اللقاءات عددا من الأسئلة وقد تعقد المقابلة في مكان العمل أو في مكان آخر يخصص لهذا الغرض وبغض النظر عن النوع المعتمد من الأنواع الثلاثة السابقة الذي ستمت مقابله و أخذ المعلومات منه لا بد أن يفهم سبب المقابلة ذلك أن بعض الموظفين قد يترددون عن وصف وظائفهم خوفا من أن يكون الغرض هو من أجل تقديم الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه، أو لتقييم مستوى كفاءته أو قد يميلون إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على مستوى عقد تحليل الوظيفة. (محمد الصيرفي، 2003، ص 101-104)

مزايا المقابلة الشخصية:

تعتبر المقابلات أحد أنواع أساليب جمع المعلومات عن الوظيفة استخداما و شيوعا وذلك لسهولةها،

- تكشف المقابلة الشخصية إلى جانب الواجبات الأساسية التي يقوم بها الموظف بعض الأعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر أو الإتصالات التي تتم في مسؤولياته، ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- المقابلة تتيح الفرصة لشرح الأسباب لحاجة إلى إجراء التحليل مما يجعل القائم بالعمل متعاوننا مع المحلل.

- تساهم في التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تواجه الموظف ويصعب على الإدارة ملاحظتها.
- تتميز المقابلة الشخصية بالبساطة و السرعة في تجميعها يلزم من معلومات و بيانات كاملة ودقيقة عن الوظيفة (كامل بربر، 2000، ص 59)

عيوب المقابلة:

نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية على أنها أساس لإعادة تقييم الأجر و الرواتب ...، ومن ثم نقد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في نشر المسؤوليات و الواجبات التي سيؤدونها، أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى.

- تعتبر هذه الطريقة مكلفة و تأخذ وقتا طويلا (المرجع نفسه، ص 59)

2-1-6-1 قوائم الإستقصاء:

إن من الوسائل الجيدة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة طريقة قوائم الإستقصاء التي بموجبها تقوم الجهة المكلفة بتحليل العمل بإعداد قائمة إستقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالوظيفة، وتوزع هذه الإستمارة على العاملين المعنيين ليقوموا بالإجابة عليها وقد تم اعتماد استمارة استبيان موحدة لجميع الأعمال في المنظمة و التي تعرف بقوائم الإستقصاء النمطية بحيث يقدم لكل موظف مخزون كبير من الواجبات

والمهام ثم يسأل الموظف عما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا ويتم تهيئة أكثر من نموذج واحد بحيث يخصص كل نموذج لمجموعة من الأعمال حيث يتم

الأخذ بعين الاعتبار حجم الفروقات الموجودة بين الأعمال المختلفة في المنظمة وبغض

النظر على نوع الإستثمار المعتمدة فإن هناك أمور أساسية يجب مراعاتها عند إعداد

الإستثمار تركز على ضرورة مراعاة البساطة في صياغة الأسئلة و أن تكون واضحة وعدم إزدواجية التفسير

كما ينبغي أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب (كامل بربر، المرجع نفسه، ص60)

مزايا طريقة الإستقصاء:

- سرعة الحصول على المعلومات.
- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد.
- تكاليفها قليلة نسبيا.
- كما أنها لا تحتاج إلى وقت طويل (جاري ديسلر، 2003 ص 117).

عيوب طريقة الإستقصاء:

- صعوبة تصميم استمارة الأسئلة.
- صعوبة تعميم استمارة الأسئلة لتشمل الغالبية من الوظائف.
- احتمال سرد فهم الجيب على الأسئلة.
- ضعف العلاقات و الإتصالات الشخصية بين المحللين والقائمين بالأعمال

(المرجع نفسه، ص 118)

3-1-6-1 طريقة الملاحظة:

من الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف هي أسلوب الملاحظة ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل

بالوقوف شخصيا على بعض الأعمال أثناء تأديتها وملاحظة الجوانب المختلفة

في أدائها من حيث توقيت الأداء، التكرار، مدى صعوبة بعض جوانب العمل، كفاءة العمليات الإنتاجية،

ظروف العمل و المعدات المستخدمة فيه، فمن خلال الملاحظة

يستطيع المحلل إعطاء تقدير وحكم طبيعة الوظيفة و الجهد المطلوب (صلاح الدين عبد الباقي، 2001، ص

105)

مزايا الملاحظة:

الحصول على بيانات واقعية قياسا بطريقتي المقابلة و الإستقصاء.
إن المعلومات التي يتم جمعها تتميز بالدقة النسبية لأنها تعتمد على تقديرات المحلل ذاته و ليس على تقديرات شخص آخر.
إن هذه الطريقة تتيح للمحلل فرصة من الوقت طويل نسبيا لملاحظة القائم بالعمل دون التأثير على تدفق العمل واستمراره. (صالح عودة، مرجع سابق، ص 77)

عيوب طريقة الملاحظة:

أما لا تضمن حصول المحلل على كافة المعلومات المطلوبة لأن بعض الأعمال تتضمن تفاصيل تتطلب الإستفسار من القائم بالعمل حتى يؤثر طول الفترة الملاحظة بشكل سلبي على الحالة النفسية للقائم بالعمل وما تجدر الإشارة إليه أن اعتماد هذه الطريقة في جمع المعلومات قد يستلزم في بعض الأحيان استخدام التصوير السينمائي كوسيلة مساعدة لإعادة عرض بعض التفاصيل الدقيقة و التي قد تؤدي من قبل القائم بالعمل بسرعة بحيث يتمكن المحلل من تحديد الأنشطة بدقة (المرجع نفسه، ص 78)

1-6-2 الطرق الغير مباشرة: وهي خمسة طرق

5-6-2-1 طريقة سجل الآراء:

تعتبر هذه الطريقة مدخلا آخر لتجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف والتي بمقتضاها يتم وضع سجل لدى كل فرد من الأفراد العاملين ليقوم بتدوين كافة الأنشطة التي يقوم بها ويسمى هذا السجل بسجل الآراء أو سجل الوقائع اليومية لموظف

(محمد علي رابعة، مرجع سابق، ص 38 .)

5-6-2-2 طريقة المؤتمرات التقنية:

تنص هذه الطريقة على اجتماع مجموعة من الخبراء حيث تقوم هذه المجموعة بجمع معلومات تخص وظيفة معينة، ثم العمل على وصف هذه الوظيفة باستخدام هذه المعلومات (سيكيو، مرجع سابق، ص 107)

5-6-2-3 طريقة الأحداث الحرجة:

وضعت هذه الطريقة من طرف فلانجان وتنص على وضع جزء مفصل بجميع الإنحرافات و الأخطاء و النقائص الملاحظة عند القيام بإنجاز المهام و ترتيبها حسب الأثر المترتب على النتائج المنتظرة، ويعمل كل حادث من الأحداث الحرجة على وصف:

- أسباب وظروف وقوع الحادث الحرج.
- الأعمال المنجزة بدقة من طرف العامل.
- النتائج الظاهرة للسلوك الحرج.

ويتم جمع وترتيب هذه الأحداث الحرجة من أجل تشكيل جدول بالخصائص الأساسية لمنصب العمل، وهذه التصنيفات تسمح بتشكيل قائمة بالسلوكيات الضرورية للعمل وتعتبر هذه الطريقة تقنية بسيطة تسمح بالحصول على وصف عملياتي وحصر السلوكيات الحقيقية للعمل أو منصب العمل (جون ماري بورلتييم،

1998، ص 117)

5-6-2-4 طريقة التسجيل التقني للأنشطة:

وتعتبر هذه الطريقة دراسة نظامية لمنصب العمل حيث تتم بواسطة وسائل متطورة مثل الفيديو، الإعلام الآلي لكن يترتب على هذا النوع من الطرق مشاكل عديدة لأن التسجيل يتم دون علم شاغل الوظيفة (شارل هانري، 1999، ص 143)

5-6-2-5 طريقة عنصر الوظيفة:

تنطوي هذه الوظيفة على سؤال المتخصصين والخبراء في المجال المحدد لتوليد قائمة المهارات و المعارف و القدرات، السمات الشخصية، تسمى عناصر الوظيفة لمطلوب تحقيق الداء السليم للعمل بعد يقوم بمجموعة المتخصصين بتقييم كل عنصر وظيفي وفق 4 مقاييس.

2- الأداء

تمهيد:

إن مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر غموضاً وتعقيداً، وما يجب التأكد منه في البداية هو أنه تنفيذ أمر أو مهام أو واسب أو أنشطة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به، والأداء كذلك هو نتيجة جهد معين قام ببذلها فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل ما، لذلك يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية لبلوغ أهداف مسطرة، وهذا ما جعلنا نتطرق إلى مفهوم الأداء، محدداته ومكوناته، وتحسين الأداء، وعوامل تحسينه والفائدة منه.

2- مفهوم الأداء:

يعد الأداء مؤشر هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبيًا وإيجابيًا ويحدد مدى الإقتراب والإبتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها، وقد اختلف الباحثون في تحقيق مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه تبعاً للإختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها الجهات التي تقيسه. (توفيق سعيد باسردة، 2006، ص 123) أما تعريف الأداء من الناحية العلمية فقد ورد في معجم المصطلحات الإجتماعية أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه، في فترة زمنية محددة،

(بن شلوية، شرفي، 2012، ص 4)

فالأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة. (رواي، 2012، ص 5)

2-2 مكونات الأداء: يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي:

كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي.

نوعية العمل: تعني مستوى الثقة و الجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.

نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي يقوم بها العامل في أدائه لعمله.

2-3 محددات الأداء:

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تمثل في: **الجهد:** ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

إدراك الدور (المهمة): يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتيقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندنا يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرة أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال. (بوشليق، 2015، ص 6، 7)

2-4تحسين الأداء:

فتعرف عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه

ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء." (بعجي سعاد، 2012، ص 2)

ويقصد بتحسين الأداء هو " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى." (عبد الحكيم أحمد الخزامي، 1999م، ص 142)

2-5عوامل تحسين الأداء:

كفايات الموظف: ونعني بها معلوماته ومهارته واتجاهاته وقيمه.

متطلبات العمل : (الوظيفة) وتعني بها المهام و المسؤوليات أو وظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: أهداف التنظيم، وهيكلته والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية، فتتمثل بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية. (السكرانة بلال خلف، 2011، ص 39، 38)

2-6 الفائدة من تحسين الأداء :

تكمن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة أمور من أهمها :

- التخطيط لحسن استخدام الموارد المتاحة لنا، والإستفادة منها بالطريقة المثلى وبالطاقة القصوى للحصول أفضل النتائج الممكنة.

- يحاول صقل وتحديد مهارات العاملين الحاليين، (أو أحيانا الجدد) وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المؤسسة التي يعملون فيها، فيكون حجم ومقدار إستفادتهم من الخبرات التي تم تعلمها والإستفادة منها كبيرة يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل.

- تطوير أداء الموظفين العاملين يساعدك على اختبار واختيار الطريقة التي استخدمتها لتطوير وتحسين أدائهم، مما يمكنهم التسهيل في عملية اختيار ما يلائم ظروف المؤسسة والتركيز عليها ويساهمون من خلال خبراتهم العملية في المؤسسة أو المؤسسة بملاحظاتهم عن جدوى وفعالية هذه البرامج ومدى ملاءمتها للمؤسسة وبالتالي إجراء التعديلات والإضافات الملائمة.

- تحسين الأداء يعمل على جعل المؤسسة مواكبة لآخر المستجدات و التطورات في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها، مما ينعكس إيجابا على المؤسسة و أدائها وربحها. (فاطمة بنت فؤاد أحمد، مرجع سابق، ص 63.62.61)

3- المؤسسات الرياضية:

3-1 مفهوم المؤسسة الرياضية:

المقصود بها هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي، الوطني والإقليمي والقاري والدولي. (بن البار سعيد، 2009، ص9)

كما يشير أشرف صبحي نقلا عن دافت ورويترز. daft، roppoins أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالجمال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة (بن البار سعيد، مرجع سابق، ص34)

3-2 أهمية المؤسسة الرياضية:

أهمية المؤسسة الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا، لا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها ما يلي:

- المؤسسات الرياضية مراكز عمل وتعامل.

- ذاكرة الماضي

- محطات إنتاج الحاضر والمستقبل

- ضمان استغلال المواهب الشابة (مصطفى بلعشية، 2016، ص45)

3-3 تقسيم المؤسسات الرياضية الوطنية :

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : مؤسسات حكومية وأخرى غير حكومية.

المؤسسات الرياضية الغير حكومية :

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها تحتل المساحة الأكبر و الأثمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها وإشباع مجالات نشاطاتها، وشو لها لكل القطاعات النشء والشباب، وتتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل: اللجان الأولمبية الوطنية، الإتحادات الرياضية، الأندية (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2009،

ص45)

المؤسسات الرياضية الحكومية:

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل: وزارة الشباب و الرياضة، مديرية الشباب و الرياضة، رئاسة عامة للشباب و الرياضة، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة، حيث تختلف في المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤوليتهم الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها، و إتاحة الفرص للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى، لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا و عقليا وروحيا، وذلك عن طريق دروس التربية البدنية و الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة (مروان

عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 46)

3-4 مميزات المؤسسة الرياضية: من أهم مميزات المؤسسة هي:

الهدف: يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد تخصص المؤسسة ولا يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش و الإثراء.

الهيكل: تمثل العمود الفقري للمؤسسة وتعنى بتقسيم العمل، وتنسيق المهام، وتوزيع السلطة.

الفاعلين: تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ، حياة، قيم، واهتمامات شخصية لا تتعارض مع أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون.

البيئة: سواء الجغرافية، القانونية، الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، أو الثقافية التي تتواجد في المؤسسة، و التي تؤثر على وظيفتها.

الثقافة المشتركة: لكل مؤسسة ثقافة تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها، قوانينها الخاصة، الوظيفة الروتينية، التعرف على تاريخ المؤسسة وفهم ثقافتها يعطي القدرة على

اتخاذ معايير وقوانين غير هيكلية تسيير وظيفتها.(سليمان قاضي مؤمن، 2015، ص47)

3-5 التسيير في المؤسسة الرياضية:

مفهوم التسيير:

إن التربية البدنية و الرياضية تعمل دائما بلغة الفريقين سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها أو أنشطتها، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية، ويرتبط بنجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها و إدارتها في تحسن تسييرهم و كيفية تعاملهم مع العوائق و المشاكل التي تواجههم و التي هي في سيورة دائمة.

ويعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية و الإجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو والتطور. (ضياء الحق عباد، 2015، ص34)

التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيها لها المناخ الملائم و الإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة و الفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة و أعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية و أندية ومراكز الشباب وحتى داخل

الهيئات من لجان متخصصة.(عصام بدوي، 2002، ص35)

تعريف المسير:

المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين و يبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية عملهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل و الزمن لتأدية

الوسائل و الأدوات المستخدمة للتنفيذ، و الأفراد الذين يتولون تأدية طل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة و المهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك متابعة ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات و الإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء و الإنحرافات. (محمد

قطب راشد، سمير، عباس، 1997، ص12)

وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة و المسئولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر و التعليمات.

- تفسير وتبليغ السياسات.

- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية و تحمل العمل الإداري.

- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.

(محمد رفيق الطيب، 1997، ص 20)

3-6 المقومات الأساسية لنجاح العمل في المؤسسات الرياضية:

هناك عدة مقومات توفرها يعني نجاح العمل للمؤسسة الرياضية، مما يعني قيامها بدورها المناط بها من ناحية خدمة الجوهر، وتقديم منتج مرضي يحقق الأهداف التي لأجلها أنشأت المؤسسة، وهذه المقومات هي:

البرامج: على أن يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية المتعددة، تتصف بالشمول للأصحاء و المعاقين والموهوبين. بمستويات ممارسة النشاط (الرياضة المدرسية، الرياضة الترويحية، رياضة البطولات).

المستهدفون: وهم من يتم تحديدهم وفقا لتصنيف كل منهم لتقديم البرنامج الملائم.

القادة: بمعنى أن يتم الإنتقاء لمن هم أكفاء ويتمتعون بالقدرات و الكفايات اللازمة للقيام بما يوكل إليهم من أعمال على أن يراعي الآتي عند الإختيار:

- اختيار القائد المناسب في المكان المناسب.

- أن يكون قادرا على التنمية.

- التأهيل العلمي و الإداري.

- السمات الشخصية و السلوكية.

المنشآت: وتشمل المنشآت سواء كانت الإدارية (بيئة العمل) أو الخاصة بممارسة الأنشطة الرياضية.

الميزانية: تكمن أهميتها في أنه لا يمكن تنفيذ أي خطة بدون اعتماد مالي ويتوقف نجاح البرامج وتنفيذها على مدى تدفق وانسياب الدعم المالي المطلوب.

التنظيم و الإدارة: وهو من الأركان الأساسية للنجاح، إذ يتم بموجبه تحديد المهام و الإختصاصات لكل عنصر وتسلسل العمل الإداري لوضوح الرؤية بين العاملين.

(أحمد آدم أحمد محمد، مرجع سابق، ص 8)

3-7 مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة:

تعريف مديرية الشباب و الرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب و الرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة وكذا هياكلها و تنظيمها، وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية و الرياضية لا سيما الوسط التربوي و التكوين و التأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.

وقد أنشأت مديرية الشباب و الرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها.

ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993، و المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب و الرياضة، وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 240/02 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد و تنظيم مصالح مديرية الشباب و الرياضة للولاية.

وتضم مديرية الشباب و الرياضة للولاية تحت سلطة المدير أربع مصالح ولكل مصلحة ثلاث مكاتب وتنظم كالاتي:

مصلحة التربية البدنية و الرياضية:

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية.
- مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة و تكوينها.
- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية.

مصلحة نشاطات الشباب:

- مكتب الإتصال و الإعلام و أنظمة الشباب.
- مكتب البرامج الإجتماعية و التربوية و تسلية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية للشباب.

مصلحة الإستثمارات و التجهيزات:

- مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية.
- مكتب التقييس و الصيانة.

- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية ومراقبتها.

- مكتب الوسائل العامة.

مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الإجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلة الشباب وفضاءاتهم لتعبير وتنشيطها ومتابعة تمثيلها.

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

- إعداد برامج الإعلام و الإتصال و الإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الإجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة والترقية لمبادراتهم وكذا مكافحة الإجتماعية والعنف والتهميش، بالإتصال مع المصالح والهيئات

المعينة للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالإتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للمعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.

- ضمان متابعة برامج الإستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: قامت بها الطالبة ملكة محمد الاسطل رسالة مكملة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية فلسطين غزة 2009، تحت عنوان: مدى فاعلية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري ومن أهم نتائجها:

- زيادة المعرفة في المؤسسة العملية للتوصيف الوظيفي وزيادة التنظيم الإداري وذلك يعود الى قدرة المؤسسة على وجود خبرة.

- زيادة خبرة في عملية التوصيف الوظيفي في اعتماد المؤسسة على معلومات مطلوبة في الوظيفة.

- وضوح ودقة المسؤوليات والمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفية وذلك لوجوب رأيا واضحة لمسؤوليات والمهام الإدارية.

الدراسة الثانية: (ماندة علي حاسم) رسالة لنيل الماجستير تحت عنوان تحليل وتوصيف الوظائف للعاملين في المكتبات الجامعية المعهد الطبي التقني المنصورة ومن نتائجها:

- توزيع الموظفين في الأقسام والوحدات والشعب التي لها تماشي مباشر بالمعلومات وخدمات المعلومات

- توصيف الوظائف لديه قابلية على التجارب السريعة مع التكنولوجيا.

الدراسة الثالثة: (عمر مسعى) 2014 مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تبحت عنوان تحليل الوظائف ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية ومن نتائجها:

- على المؤسسة الاعتماد على تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- اكتساب التدريب لأهمية بالغة بكونه آلية مستمرة لمواكبة ومواجهة التحديات لاعتباره العملية المنظمة والمستمرة.

الدراسة الرابعة: (دراسة فرحات) مذكرة لنيل الماجستير 2001 تحت عنوان تحليل ووصف الوظائف في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى ومن نتائجها:

- تحليل الوظائف المعتمدة للمؤسسات عبارة عن عرض للوظائف الموجود داخلها.

- وضع أساس يصلح لجميع الوظائف في المؤسسة التي تتبعها.

الدراسة الخامسة: قام بها بياغي 1983، غزة .

تحت عنوان دور التوصيف لتحديد الاحتياجات التدريبية رسالة لنيل شهادة الماجستير.

ومن نتائجها:

- تقديم الحقائق والبيانات عن واجبات الوظائف ومسؤولياتها والشروط الواجب توفرها في من يشغلونها من حيث المؤهلات العلمية والمهارات والقدرات اللازمة لأدائها.

- المساعدة في الكشف على مدى أداء الموظفين بالإضافة الى أن التوصيف الواجب توفره في من يشغلونه من حيث المؤهلات العلمية والخبرات العملية والقدرات اللازمة لأدائها

- المساعدة في الكشف على مدى أداء الموظفين بالإضافة الى أن التوصيف الوظيفي يعتبر الأساس الذي يبنى عليه نظام تقييم الوظائف أي تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يجوز قياس أداء الموظف

الدراسة السادسة: دراسة لعمارة سليم بعنوان: مساهمة برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة أفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة المسيلة مذكرة دكتوراه ل م د 2016 ومن أهم نتائجها:

- البرامج التدريبية لا تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية

- لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند برامج التدريبية

- ومن بين الاقتراحات المتوصل إليها: تحسين وتكثيف المعارف من خلال استعمال الدوران الوظيفي بين شاغلي المناصب الإدارية.

- تهيئة البيئة التنظيمية للمنظمات الرياضية وجعلها تتماشى مع متطلبات إجراء دورات تدريب إداري.

الدراسة السابعة: (سامي عمري) بعنوان دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، ص 388-405 تهدف هذه الورقة البحثية الى تسليط الضوء على دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ويتوقف بقاء المنظمات وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تسهل بها مواردها البشرية ويكمن أهم تحدي أمام منظمة بتحقيق ذلك في كيفية تحقيق التوافق بين قدرات الموارد البشرية ومتطلبات وظائف التي يشغلونها، وهو ما يستوجب توافر معلومات تفصيلية عن متطلبات الوظائف من خلال تحليل الوظيفية.

ومن بين أهم نتائج التي توصل إليها البحث أن المعلومات التي يتم الحصول إليها من خلال تحليل الوظائف تمثل حجر الزاوية في إعداد برامج إدارة الموارد البشرية والتي تحتاج بشكل أو آخر الى معلومات التحليل الوظيفي لتحقيق الفاعلية لأنشطتها وممارستها.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة يتضح أن جميع الدراسات التي تناولت التحليل الوظيفي وطرقه وأساليبه نجد أن دراسة الطالبة ملكة محمد الاسطل تناولت مدى فعالية التوظيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري في المجلس التشريعي الفلسطيني وذلك بالتعرف على تأثير التصنيف الوظيفي على كفاءة أداء موظفي المجلس التشريعي باختلاف كل من طبيعة الوظيفة والمؤهل العلمي كما ساعدت على زيادة المعرفة في المؤسسة العلمية للتوصيف الوظيفي كما أن دراسة الطلب عمر مسعي: تحليل الوظائف ودوره في تحليل الوظائف التدريبية . كما ركزت على تحليل الوظائف خاصة من طرف المؤسسة بالاعتماد على التدريب لما له من أهمية كونه آلية مستمرة لمواكبة ومواجهة التحديات .

أما الدراسة التي قام بها "دراسة فرحات" التحليل ووصف الوظائف في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى مصر 2001 سعت الى تحديد والتعرف على الجوانب العلمية لتحليل الوظائف ، كما ركزت الباحثة بياغي من خلال دور التوصيف الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية انما قدمت حقائق وبيانات عن واجبات الوظائف ومسئوليتها والشروط الواجب توفرها في من يشغلونها من مؤهلات ومهارات وخبرات .

واتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في موضوع طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية إلا أننا ركزنا في بحثنا على طرق وأساليب تحليل الوظائف ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ومن خلال الدراسات السابقة استفدنا بصفة عامة في صياغة وتحديد أبعاد المشكلة وكذلك وضع فرضيات بحثنا التي تركز على أن:

- لاستخدام الملاحظة في طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

- لاستخدام الملاحظة في طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

- لاستخدام الملاحظة في طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

كما اتفقت الدراسات السابقة على كطيفية جمع المعلومات وتحليلها.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

تمهيد :

في هذا الفصل قمنا بتحديد إشكالية البحث ،حيث تم صياغتها وضبطها ضبطا دقيقا ومن ثم حددنا تساؤلاتها الجزئية التي تعتبر أسئلة تحتاج إلى تفسير وأتبعنا بفرضيات جزئية التي تعتبر إجابات احتمالية للأسئلة المطروحة التي دارت حولها إشكالية البحث وبعدها ذكرنا أهداف و أهمية البحث.

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

التحليل: لغة: حلل العقدة فكها و حلل الشيء، أرجعه إلى عناصره (د. محمد محمد الجوادي، ص10).

اصطلاحا: هو إرجاع ظاهرة مركبة إلى أبسط عناصرها و أجزائها (د. محمد محمد الجوادي، ص10).

تحليل الوظائف: هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة ومكان ممارستها و المعدات المستخدمة لأدائها، و المعرفة والمهارات والقابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، و نسبة مقدار الإشراف و الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة بالإضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى (سهيلة محمد عباس، 2003، ص113).

اجرائيا: هو عملية توفر المعلومات اللازمة حول الوظيفة، بالإضافة الى مستوى القيام بهذا الأداء
الأداء:

لغة: أدى الشيء أي أوصله و الإسم الأداء ويقال فلان أحسن الأداء يعني أدى ما عليه أداء أو تأدية (عبد
البارئ إبراهيم درة، 2003، ص15)

اصطلاحا: يعرفه كل منه Bromily وويلر بأنه إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية
استغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها
(عداي لحسن وفلاح حسين، 2000، ص231)

ويعرف أيضا على أنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات
محددة و أقل تكلفة ممكنة. (غيث محمد عاطف، 1990، ص153)

إجرائيا: هو استغلال العامل لمهاراته، وقدراته في تنفيذ أعماله ومسؤولياته التي تكلف بها المؤسسة أو الجهة التي
ترتبط بها وظيفته، وتعني النتائج التي يحققها هذا الأخير في
المؤسسة التي يعمل فيها.

المؤسسة الرياضية:

اصطلاحا: عرفها إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، على أنها مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة
ما، أي هدف المؤسسة وتحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمؤسسة وظيفة كل فرد فيها بالإضافة إلى
علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة تقوم كل دولة بتشكيل مؤسسات أو اتحادات رياضية معينة، وكذلك
لتدعيم الرياضات بشكل عام (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004، ص92)

إجرائيا: المؤسسات الرياضية و المخول لها قانونا تسيير وتنظيم المجال الرياضي بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص.

2-الإشكالية:

نظرا للتطور السريع الذي شهدته العديد من مجالات الحياة سواء كانت العلمية منها أو المعرفية خاصة تلك المتعلقة بالمجال الرياضي وذلك كالداهمية البالغة في الإدارة بين الأفراد المحتكين بهذا المجال مما يساعدهم على التكيف ومسايرة العصر في تطوره الفكري والعلمي والرياضي خاصة.

وبما أن الرياضة بمنظورها العام هي إعداد الفرد للحياة علميا وعمليا وعقليا وخلقيا واجتماعيا وذلك من خلال الأنشطة البدنية و المعرفية والحركية والثقافية و الترويحية التي خصصت لها مكان قانوني يتحمل كل المعنيين في هذا الإطار ويسهل العمل والإحتكان في المجال الرياضي لينشأ مواطنين صالحين ينفعون أنفسهم ويخدمون أوطانهم. (بوزرقرون فريد،2005،ص4)

ومن هذا المنطلق اتسع المجال الرياضي في المجتمعات مما تطلب تخصيص مؤسسات تهتم بالرياضة، فالمؤسسات الرياضية هي تلك المؤسسات التي ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة و أهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع الأهداف، فهي مؤسسة لها نظرية إدارية ونظام بنائي يرتبط بطبيعة حجم العمل الذي تؤديه، فالدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع وتصميم هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المؤسسة الرياضية، مما يساعد إتاحة الفهم الجيد للأسلوب الأمثل لتنظيم هذه المؤسسات وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات و الأقسام التي يمكن أن يشملها التنظيم داخل المؤسسة الرياضية وفقا لحجمها ووظائفها. (بن البار سعيد،2009، ص 10)

إذ أن توفير الإمكانيات وحسن إستخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها. (بوداود عبد اليامين،2006، محاضرة في تسيير المنشآت)

عمل المؤسسات الرياضية يعتمد بطريقة علمية على توفير الخدمات التي تبرز دورها لبلوغ الأهداف المسطرة وتوفير الخدمات المختلفة ويكون هذا الأخير عملا منظما تسهر عليه وحدة مختصة داخل المؤسسة في خدماتها و التي تترجم الأعمال الفعلية لبلوغ الهدف المرجو. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015،ص8)

إذ أن إدارة الأفراد تهتم بحسن اختيار الأفراد العاملين في المنظمة ولكي تستطيع المنظمة استثمار أفرادها بالشكل الصحيح لابد أن يكون هناك وضوح في تبيان طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية يصعب فهمها إذ

لم تحلل بالوجه الأمثل لمعرفة الأهمية النسبية لكل طريقة أو أسلوب لإجراء تحليل هذه الوظائف بطريقة فعالة كما يسهل في تحسين الأداء. (أمين ساعاتي، 1998، ص 144)

كما أن استخدام طرق وأساليب تحليل الوظائف ما هو إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطات الوظيفة و أبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذا المتطلبات الأساسية لشغلها وأن الناتج المباشر لهذا التحليل إنما يتمثل في إعادة بطاقة توصيف الوظيفة (مصطفى محمود أبو بكر، 2007، ص 285)

إذ أن هناك مجموعة من الطرق و الأساليب لإجراء تحليل الوظائف بفاعلية يمكن استخدامها في الحصول على المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف بفاعلية إلا أن هناك 4 طرق أساسية:

طريقة الملاحظة، طريقة المقابلة، طريقة الإستبيان، طريقة (أسلوب) الجمع بين المقابلة و الإستبيان (مصطفى نجيب، 2007، ص 66)

ولكي يتم تحليل الوظائف نذكر ما يلي:

مناقشة مشروع الوصف مع الإدارة وذلك بهدف تحديد الوظائف التي يتم تحليلها، المدة الزمنية اللازمة للإنتهاء من تحليل أسلوب جمع البيانات عن كل وظيفة، بمدى الإلتزام بالنتائج لكي تتم عملية الأداء داخل عدة مؤسسات التي سيسفر عنها التحليل. (باري كشواي، ص 46، 2006)

إذ يعني مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات الرياضية وذلك من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لبقاء أية مؤسسة كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والإستمرارية. (بن شلوية، ص 63)

- المؤسسات الرياضية في الجزائر لا تولي إهتماما كبيرا في موضوع إستخدام طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية التي وجب معرفتها وتطبيقها وتوفيرها لدى مسيرتها في تحسين الأداء داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وانطلاقا مما سبق تم طرح إشكالية الدراسة والتي نصت على:

- هل لإستخدام بعض طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف الإدارية بفاعلية دور في تحسين عمل أداء المؤسسات الرياضية.

ومن خلال التساؤل العام نطرح التساؤلات الجزئية:

- هل الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء المؤسسات الرياضية ؟

- هل المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء المؤسسات الرياضية ؟

- هل استخدام الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء المؤسسات الرياضية ؟

3- أهداف الدراسة:

- التعرف على استخدام وطرق و أساليب إجراء الوظائف بفاعلية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الرياضية
- التعرف على استخدام الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية

- التعرف على المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية
- معرفة توفر بعض طرق و أساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية ودورها في تحسين الأداء.
- الخروج ببعض التوصيات على اكتساب بعض الطرق و الأساليب لإجراء تحليل الوظائف بفاعلية لدى مسيري مديرية الشباب و الرياضة.

4- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أنها تسعى إلى بيان أنه لطرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء المؤسسات الرياضية وذلك بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، والتعرف على مختلف الطرق والأساليب لإجراء لتحليل الوظائف بالفاعلية المتوفرة لدى مسيري المؤسسات الرياضية والإستغلال الأمثل لها، وتوضيح العلاقة بين طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية و لتحسين العمل (أداء) ومدى أهمية هذه الطرق والأساليب في الوظائف الإدارية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل أي مؤسسة.

5 فرضيات الدراسة:

5-1 الفرضية العامة:

لإستخدام طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء المؤسسات الرياضية

5-2 الفرضيات الجزئية:

لإستخدام الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء المؤسسات الرياضية.
لإستخدام المقابلة في إجراء إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء المؤسسات الرياضية.
لإستخدام الاستبيان إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء المؤسسات الرياضية.

خلاصة:

من خلال تطرقنا إلى الخطوات السابقة في الإطار العام للدراسة والتي تتمثل في الكلمات الدالة في الدراسة وكذا تحديد المشكلة والفرضيات بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة اتضح لنا أنه هذا الفصل والمتمثل في الإطار العام للدراسة له دور هام جدا في البحث العلمي ذلك أنه حدد صيغته المشكلة وضبطها، وهذا يعتبر إنجاز نصف البحث، بحيث لا يمكنه أن تقوم أي دراسة أو بحث علمي عقبته دون التطرق إلى الخطوات.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة البحث
- 4- ضبط متغيرات البحث
- 5- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية)
- 6- الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات
- 7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 8- مجالات البحث

تمهيد:

بعد دراستنا للخلفية العامة للدراسة والدراسات السابقة والإطار العام للدراسة الذي تناولنا فيهم الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة.

سنحاول في هذا الفصل أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق إجراء مقابلات مع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بتوزيع الاستمارات لمعرفة دور التحفيز في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفي على أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات، هو أساس انطلاق الدراسة وأما لأدوات البحث المناسبة فهي أساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولما كان الاستبيان هو أحج أدوات المعتمد عليها لانجاز هذا البحث.

لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم بـ 6 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

وبعد احتكاكي بموظفي وإطارات مديرية الشباب والرياضة وإجراء مناقشات معهم للتعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة وملائمتها لموضوع الدراسة، وللتعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى تبعد ذلك الحرج ولقد خرجت بمجموعة من الملاحظات ساعدتني على المضي قدما في دراستي ألخصها فيما يلي:

- التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

- غموض بعض الأسئلة مما جعلني أعيد صياغة البعض منها.

- وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة مما دفعني لحذفها.

إضافة إلى كل هذا فقد مكنتني الدراسة الاستطلاعية من خلال التوزيع الأولي للاستبيان من أن الفرضيات قابلة للاختبار.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

حيث تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته.

إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حيشياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموما هو: "مجموعة من القواعد والأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة، حيث يعتبر من أرقى الطرق في الحصول على المعرفة وهذا المنهج قوامه الاستقراء الذي يتضمن الملاحظة العلمية وفرض الفروض والتحقق من صحتها وإجراء التجارب واستخدام

أساليب القياس الدقيقة والتحليل الإحصائي للبيانات". (محمد حسن علاوي، 1999م، ص103)

وهو أيضا "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين، حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها، لذا فان حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناء على ما سبق.

2-1- المنهج الوصفي التحليلي:

إذن المنهج الذي اتبعناه لدراسة الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر بأنه دراسة للوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003م، ص 22)

وكونه أيضا "يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها". (الرفاعي حسين أحمد، 1992 م، ص 122)

ويساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة والبحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

1- لتحديد ومعرفة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في سبيل تحسين أداء العامل دخل المؤسسة الرياضية.

2- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئات المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسة الرياضية.

3- التقرب أكثر للموضوع من حيث الوصف والاستنباط عن طريق الملاحظة.

5- تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

2-2- المنهج الإحصائي:

تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجداول والنسب المئوية، المعبر عنها من خلال الاستمارة والتحليل بنوعيه، الكمي الذي يهتم بتحليل الجداول والقيم، والتحليل الكيفي وفيه يتم عرض أهم المقارنات والتعليقات على تلك النسب وإعطائها الأبعاد الحقيقية لها.

حيث غالبا ما يعتمد المنهج الإحصائي في إعداد البحوث العلمية، فيكون الاعتماد عليه اعتمادا ثانويا يتمثل في الاستعانة ببعض البيانات الإحصائية، وتحديد العينات والمجالات الرسمية وتقارير الوحدات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، بقصد رسم صورة واضحة لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المفترضة على تنظيم المؤسسة وذلك بما جاء في تحليل وقياس النسب وبعض الأساليب الإحصائية البسيطة، كالنسب المئوية والتكرارات وبعض العمليات الكمية التي تكون ذات دقة وعمق لتحليل معلومات الاستمارة. (محمد شفيق، 1970م، ص 87)

3- مجتمع وعينة البحث:

3-1- مجتمع البحث:

يعرفه "Grawitz" على أنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات". (موريس انجرس، 2004، ص 297)

- وأيضا يعرف مجتمع البحث أنه "جمع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث، ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث. (أحسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسي، 1999، ص 45)

لذا فإن مجتمع دراستنا يتكون من : 36

-العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-2- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزء من الكل. بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

فالعينة إذا هي "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارعاً أو مدن أو غير ذلك". (رشيد زرواتي، 2007، ص 334)

وينظر إلى العينة على أنها جزء من كل أو بعض من جميع وتتلخص فكرة دراسة العينات في أنه إذا كان هدفنا الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003م، ص22) وفي دراستي هذه اعتمدت على طريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 36 موظف، 6 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم أما العدد المتبقي الذي هو 30 تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

4- ضبط متغيرات البحث:

يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة: يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيم مختلفة ومتنوعة في حالات فردية ومتعاقبة، فقد يشمل الاستخدام الواسع للمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لا يمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية مثال ذلك الجنس والقبيلة. (عشاشة عبد الكريم وآخرون، 2007م، ص 93)

- المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، إي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج. (Delandesheever، 1976، p20)

ويظهر المتغير المستقل في البحث في: تحليل الوظائف

- المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة (مروان عبد المجيد، 2000، ص134)

ويظهر المتغير التابع في البحث في: الأداء.

5- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية):

5-1- الصدق: بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها باختيار أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان التي قمنا بتطبيق الخصائص السيكومترية والمتمثلة في الصدق والثبات والموضوعية.

- صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه. (فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، 2002، ص127)

- كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (حمد الراجحي، 2008، ص81).

5-1-1- صدق المحكمين: للوقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على خمسة محكمين يحملون شهادة الدكتوراه في مجال التخصص وعدة تخصصات أخرى مشهود لهم بتجربة وخبرة كبيرتين في مجال البحث العلمي للأخذ بآرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفدت من الملاحظات التي حصلت عليها وتوجيهاتهم وتعديل بعض العبارات التي لها علاقة بالموضوع، وعليه توصلت إلى الصياغة النهائية للاستمارة باعتبار إجماع كل المحكمين على صدق الاستبيان في هذه الدراسة.

الجدول رقم (01): يمثل معامل الارتباط "بيرسون" لمخاور الدراسة ومدى اتساقها بالدرجة الكلية للاستبانة

عناوين المخاور	م/الارتباط	مستوى -د-	النتيجة
المحور 01 لاستخدام الملاحظة في اجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العالين بالمؤسسات الرياضية	0.775	0.00	دال
المحور 02 لاستخدام المقابلة في اجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العالين بالمؤسسات الرياضية	0.872	0.07	دال
المحور 03 لاستخدام الاستبيان في اجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العالين بالمؤسسات الرياضية	0.639	0.00	دال
الكل	01		

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح بأن أغلب معاملات الارتباط قريب من الواحد حيث تراوحت بين 0.872 الى 0.639 ويتضح كذلك أن جميع المخاور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما أكد صدق اتساق محتوى المخاور والدرجة الكلية للأداة، وأن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

5-2- ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة). (زياد بن عبد الله الدهشة، 2002م، ص68)

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

الجدول رقم (02): يمثل معامل الثبات الفا كرونباخ "Alpha de Cronbach" لأداة الدراسة"

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
19	0.63

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن معامل الثبات الاستبيان بلغت 0.63 وهو قريب من 1 مما نستنتج أن الاستمارة تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها ويؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

6 الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويكيّفها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول أن يلجأ إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها. أو بغية التحقق منها ون صحة ونفي فروضها فاعتمدت في هذا البحث على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى أتمكن من رصد الحقائق والدلائل العلمية التي تسعى دراستي لإثباتها منة خلال إتباع الخطوات التالية:

6-1- استمارة الاستبيان: تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع المعلومات الميدانية حيث الاستبيان "هو الطلب الكتابي لوجهة نظر أو رأي حول موضوع أو مسألة معينة من شخص أو مجموعة من الأشخاص عن طريق ورقة أو استبيان محرر بما أسئلة محددة لكي يجب الموجه إليه الاستبيان في أن يضع علامة (x) أمام الإجابة التي يراها مناسبة في نظره أو أن يترك بعض الفراغات ويقوم الشخص بكتابة عبارة مختصرة في الفراغ أو يكون على هيئة صورة أو رسوم ويختار الشخص المطلوب الإجابة أو الصورة التي يراها مناسبة في نظره وينقسم الاستبيان إلى: الاستبيان الحر، أو الاستبيان المقيد، أو الاستبيان المختلط.

وهو "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملاحظتها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي. (محمد حسن علاوي، 1999، ص22)

ومن خلال الدراسات السابقة انطلق الباحث في إعداد استبيانه حول موضوع طرق واساليب اجراء تحليل الوظائف بفاعلية ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية والتي تعد الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب، وقد قسمت الاستمارة إلى 3 محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: لاستخدام الملاحظة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

- المحور الثاني: لاستخدام المقابلة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

المحور الثالث: لاستخدام الاستبيان في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

6-2- الأساليب الإحصائية:

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والحكم والتعليق على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المتعلقة بموضوع الدراسة لذا استعملت البرنامج الإحصائي SPSS (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 21) واعتمدت على التقنيات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد، الدراسة عن المحاور الرئيسة متوسط متوسطات العبارات، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات "أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات

متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفضت تشتتها بين المقياس.

- استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 6 موظفين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداءً من 14 أفريل إلى غاية 19 أفريل 2019، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعدها تم تفرغ النتائج، وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وبعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمت بتوزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 30 إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية الذين عددهم 6 موظفين، لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة في الفترة الممتدة من 25 أفريل إلى غاية 26 أفريل 2019 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة.

وبعد ذلك قمت بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام SPSS، ابتداءً من 26 أفريل 2019، وتم وضع البيانات التي أعطاها نظام SPSS في جداول وحساب التكرارات والنسب المؤوية والمتوسط الحسابي، حيث سأقوم بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في الفصل الموالي.

8- مجالات البحث:

8-1- المجال الزمني:

انقسم المجال الدراسي الذي قمنا به في هذه الدراسة إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: قسم خاص بالخلفية النظرية والدراسات السابقة وتحديد الإطار العام للدراسة حيث شرعت في الإنجاز في الفترة الممتدة من (بداية نوفمبر إلى غاية منتصف مارس 2019).

- المرحلة الثانية: قسم خاص بالجانب التطبيقي امتدت من تاريخ إجراء الدراسة الاستطلاعية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ابتداءً من تاريخ أفريل 2019 إلى غاية 28 ماي 2016، ليتم التعرف الميداني على كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة، والتعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة.

8-2- المجال المكاني: أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة فكان بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

خلاصة:

للتسيق بين أجزاء هذه الدراسة ارتأت الباحثة حضور هذا الفصل الأساس الذي تناولت فيه منهجية البحث والإجراءات الميدانية المختلفة، بداية من الدراسة الاستطلاعية التي تم فيها التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، ثم وصف منهج الدراسة، فحدود الدراسة، فمجتمع الدراسة، فالعينة وخطوات اختيارها، فحجمها وخصائصها، ثم أداة الدراسة، التطبيق النهائي لأداة الدراسة، وأخيرا المعالجة الإحصائية لبياناتها وهذا لكي تترجم النتائج الرقمية التي نتحصل عليها إلى دلالات لفظية ذات معنى. إذن تم التركيز على كل هذه الأمور لأن قيمة وأهمية أي بحث علمي تكمن في التحكم في المنهجية المتبعة فيه.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

1 - وصف نتائج الدراسة:

أ - بالنسبة لعبارات المحور الأول (لاستخدام الملاحظة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية)

تم وصف عبارات المحور الأول حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

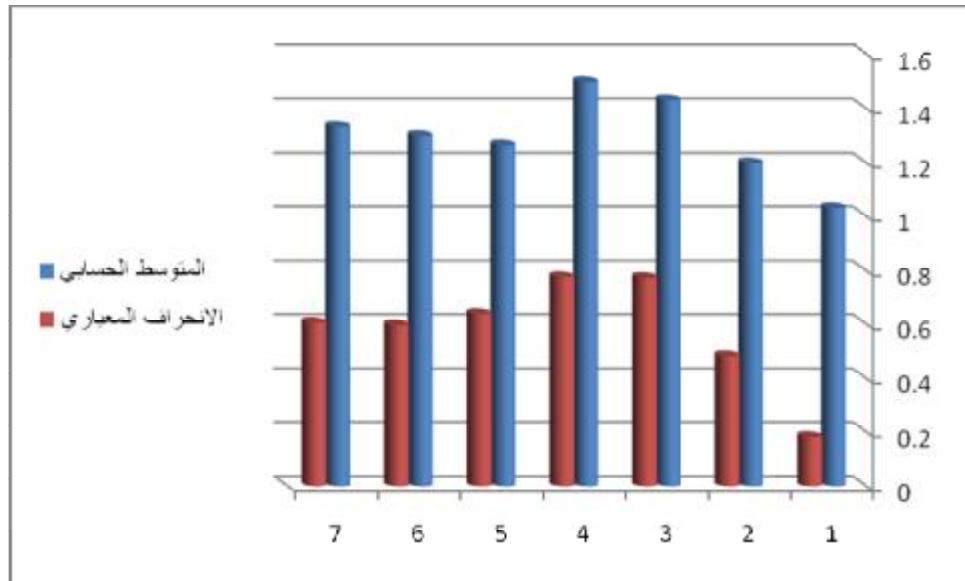
جدول رقم (03): تحليل عبارات المحور الأول (لاستخدام الملاحظة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية)

الرقم	عبارات المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الملاحظة تعمل على تقويم فعالية العملية الادارية مما يساهم في أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية	30	1.0333	.18257
02	تساهم العوامل الخارجية كمحفز في استخدام الملاحظة كوسيلة لتحسين الأداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.2000	.48423
03	اعتماد الملاحظة على خبرة العاملين له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.4333	.77385
04	السهولة في تقنين وقياس عملية الملاحظة له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية	30	1.5000	.77682
05	درجة الثقة في المعلومات بواسطة الملاحظة تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.2667	.63968
06	التركيز على القدرة التحليلية المباشرة للعمل يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.3000	.59596
07	للملاحظة قدرة في التأثير على العملية الإدارية مما يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.3333	.60648

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة للاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (لاستخدام الملاحظة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية) نلاحظ أن العبارات في تشعباته عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كلها تنتمي (1.00 - 1.67) وبالتالي يمكن القول بأن لاستخدام الملاحظة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الشكل (01) يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري



الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها

ب- بالنسبة لعبارات المحور الثاني (لاستخدام المقابلة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية)

تم وصف عبارات المحور الثاني حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (04): تحليل عبارات المحور الثاني (لاستخدام المقابلة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية)

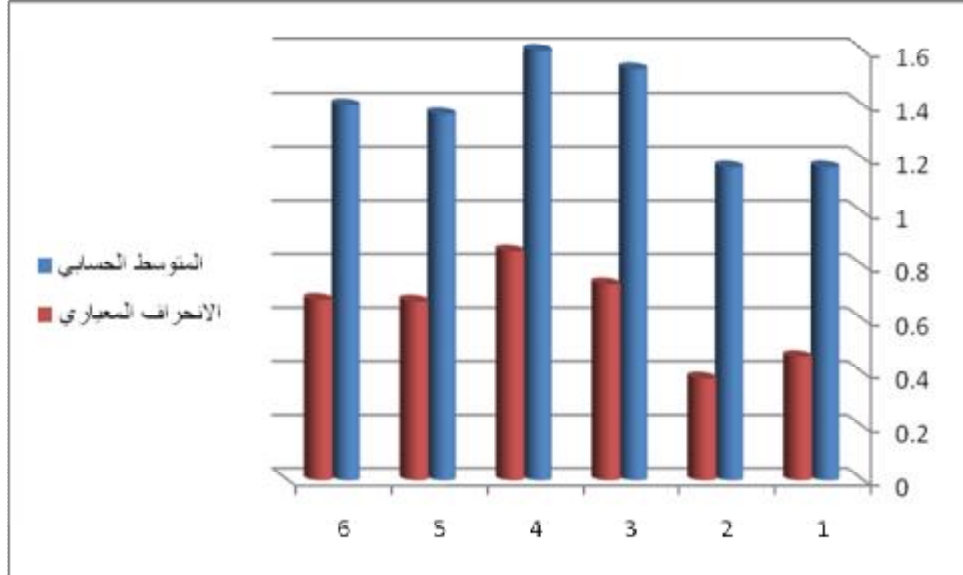
الرقم	عبارات المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
08	استخدام المقابلة بالطريقة المباشرة له دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية	30	1.1667	.46113
09	استخدام المهارات لإجراء المقابلة يساهم في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية	30	1.1667	.37905
10	تعمل المقابلة على تحليل الوظائف وعلى جمع أكبر من المعلومات مما يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية	30	1.5333	.73030
11	تعمل الأساليب العلمية لإجراء المقابلة في تحليل الوظائف له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.6000	.85501
12	طريقة أداء المقابلة في تحليل الوظيفة له دور في أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية	30	1.3667	.66868
13	طريقة أداء المقابلة في تحليل الوظائف دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.4000	.67466

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة للاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (لاستخدام المقابلة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية) نلاحظ أن العبارات في تشبعاته عن طريق المتوسطات الحسابية

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها

والانحرافات المعيارية كلها تنتمي (1.00 - 1.67) وبالتالي يمكن القول بأن لاستخدام المقابلة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

الشكل (02): يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري



ت- بالنسبة لعبارات المحور الثالث (لاستخدام الاستبيان في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية).

تم وصف عبارات المحور الثالث حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (05): تحليل عبارات المحور الثالث (لاستخدام الاستبيان في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية)

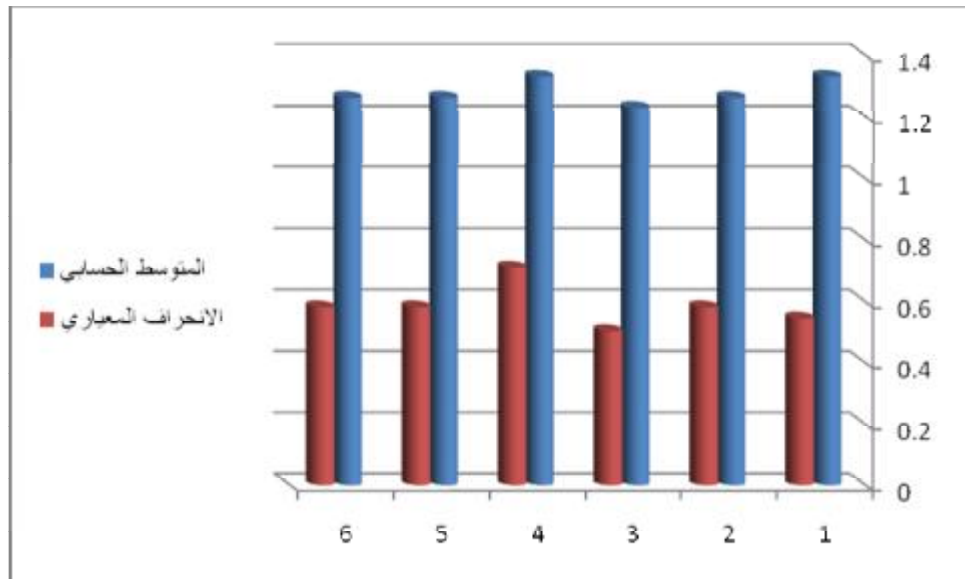
الرقم	عبارات المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	المحافظة على سرية المعلومات الشخصية أثناء الاستبيان في تحليل الوظائف له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.3333	.54667
15	سهولة ووضوح أسئلة الاستبيان في تحليل الوظائف له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.2667	.58329
16	يعمل الاستبيان للوصول إلى الأهداف المرجوة في تحليل الوظائف مما يعمل على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.2333	.50401

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها

17	التنوع في استخدام طرق الاستبيان في تحليل الوظائف له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية	30	1.3333	.71116
18	الأسئلة المفتوحة للاستبيان في تحليل الوظائف له دور في تحسن أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.2667	.58329
19	نتائج الاستبيان في تحليل الوظائف يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	30	1.2667	.58329

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة للاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (لاستخدام الاستبيان في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية) نلاحظ أن العبارات في تشبعاته عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كلها تنتمي (1.00 - 1.67) وبالتالي يمكن القول بأن لاستخدام المقابلة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الشكل (03) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري



2- عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: لاستخدام الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، ولتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الدلالة

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها

الاحصائية T بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح استخدام الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الاستبيان ككل
دال عند 0.01	0.000	23.467	18	.30231	1.2952	30	الدرجة الكلية

من خلال النتائج المبينة بالجدوال أعلاه رقم (06) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان والذي بلغ (1.2952) والذي ينتمي للمجال (1.00 - 1.67)، بناء عليه فان لاستخدام الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت (23.467) وهي قيمة موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.01) وهذا يعني ان الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الأول، وبالتالي فان هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الأولى والقائلة لاستخدام الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة)

بالنسبة ما تطرقنا اليه في الجانب النظري فان الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، اذ ان الملاحظة في تحليل الوظائف هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك العامل أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص سلوك العامل.

أطما بالنسبة لدراسة: "ملكة محمد الاسطلل" أنه من نتائجها:

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها

توجد علاقة ذات مستوى دلالة 0.01 بين درجة توافر طرق وأساليب إجراء تحليل وظائف بفاعلية لموظفي المؤسسات. كذلك ما تبينه دراسة سامي عمري ومن نتائجها: على المنظمة التوافق بين قدرات الموارد البشرية ومتطلبات وظائف لتحقيق الفاعلية لأنشطتها وممارساتها.

ومن هذه الدراسة والجانب النظري يمكن القول أنه هناك استخدام ملاحظة إجراء تحليل الوظائف بفاعلية لها دور في تحسين الأداء.

2-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على: لاستخدام المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الدلالة الإحصائية T بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح استخدام المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين

الاستبيان ككل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	30	1.3722	.34096	18	22.044	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان والذي بلغ (1.3722) والذي ينتمي للمجال (1.00 - 1.67)، بناء عليه فان لاستخدام المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت (22.044) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الثاني، وبالتالي فان هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الثانية والقائلة لاستخدام المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة)

بالنسبة ما تطرقنا إليه في الجانب النظري فان المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، إذ أن المقابلة في تحليل الوظائف وهي لقاء يعقد بين طرفين هما المحلل و الطرف الثاني وهو شاغلي الوظيفة

وهذا ما تأكده دراسة "الطالب عمر مسعي" ومن نتائجها:

توجد علاقة ذات مستوى دلالة 0.01 بين درجة توافر طرق وأساليب إجراء المقابلة في تحليل وظائف بفاعلية ومستوى التدريب لما له من أهمية بالغة .

2-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على: لاستخدام الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الدلالة الإحصائية T بالنسبة للعينه الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح الإستخدام الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الاستبيان ككل
دال عند 0.01	0.000	24.601	18	.28095	1.2619	30	الدرجة الكلية

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ وبناءا على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان والذي بلغ 1.2619 والذي ينتمي للمجال (1.00 - 1.67)، بناءا عليه فان لاستخدام الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها

الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت (24.601) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الثالث، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الثالثة والقائلة لاستخدام الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة)

بالنسبة ما تطرقنا إليه في الجانب النظري فإن الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، إذ أن الاستبيان في تحليل الوظائف هو عملية تعد الأساس لعملية الوصف الوظيفي إذ يستخدم هذا النموذج في جمع المعلومات التفصيلية عن الوظيفة تمهيدا لإعداد بطاقة الوصف الوظيفي لها

دراسة "فرحات" والتي كانت بعنوان: التحليل ووصف الوظائف في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى.

ومن نتائجها درجة استخدام الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية لدى المكتبة المركزية الجامعية كانت كبيرة، مما أدى إلى التعرف على الجوانب العلمية والعملية لتحليل الوظائف ومنه نلاحظ عرض تحليل الوظائف الموجودة يدل على وضع أساس يصلح لجميع الوظائف في المؤسسة.

2-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: لاستخدام طرق وأساليب في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الدلالة الإحصائية T بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح استخدام طرق وأساليب في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين.

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الاستبيان ككل
دال عند 0.01	0.000	30.578	18	.23405	1.3067	30	الدرجة الكلية

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ 1.3067 والذي ينتمي للمجال (1.00 - 1.67)، بناء عليه فان لاستخدام طرق وأساليب في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت (30.578) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للاستبيان ككل، وبالتالي فان هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث العامة والقائلة لاستخدام طرق وأساليب في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% ، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

الاستنتاجات العامة:

من خلال دراستنا الميدانية حول موضوع "طرق وأساليب تحليل الوظائف بفاعلية ودوره في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، والتي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة، وبعد تحليلنا للنتائج والاستبيان الخاص بالدراسة واستنادا على الفرضيات تم الوصول إلى بعض النتائج التي تم تسطيرها في الفرضيات.

ومن خلال دراستنا للنتائج المتوصل إليها في المحور الأول والمتعلق باستخدام الملاحظة في تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، إلى أن امتلاك مسيري المؤسسة الرياضية للملاحظة له دور كبير ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء داخل المؤسسة الرياضية، وذلك من خلال التحلي بالقدرة التحليلية على التأثير على العاملين، الثقة، خبرة العاملين، التشاور في اتخاذ القرارات، القيام بدورات تدريبية في تحسين العملية الإدارية في تحسين أحسن أداء، وكل هذا دليل على تحقيق الفرضية الأولى.

أما بالنسبة لنتائج المحور الثاني والمتمثل لاستخدام المقابلة في تحليل الوظائف له دور في تحسين الأداء، حيث تبين لنا أن المقابلة عنصر مهم للمحافظة على أداء العمليات الإدارية، وتكون وفق أساليب علمية. وما يظهر من خلال نتائج المحور الثالث لاستخدام الاستبيان في تحليل الوظائف بفاعلية له دور في تحسين الأداء من خلال المحافظة على إعطاء معلومات سرية مع تحقيق الأهداف المرجوة.

وكاستنتاج عام للبحث نلاحظ أن لاستخدام طرق وأساليب تحليل الوظائف له دور في تحسين الأداء، وأن للملاحظة والمقابلة والاستبيان دور في تحسين الأداء، حيث أن مديرية الشباب والرياضة تسعى لتطوير هذه الطرق والأساليب وزرعها داخل هذه المؤسسات.

2- التوصيات والاقتراحات:

من خلال نتائج البحث التي توصلنا إليها يمكن الخروج ببعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد في علاج أهم المشكلات التي تناولتها الدراسة:

- تهيئة بيئة عمل ملائمة ومناسبة للعاملين داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف.
- تطبيق طرق وأساليب تحليل الوظائف (المقابلة، الملاحظة، الاستبيان) من طرف المسيرين داخل المؤسسة الرياضية.
- العمل على تكثيف وزيادة التدريب الخاص لتحليل الوظائف خاصة للمسيرين من أجل زيادة أداء لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في المجال الرياضي.

- إبراز دور تحليل الوظائف في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة الرياضية.
- تطبيق الأسس العلمية في تحليل الوظائف لنمو المؤسسات الرياضية.
- المساعدة في الكشف على مدى أداء الموظفين، كما له أهمية بالغة كونه آلية لمواكبة ومواجهة التحديات.
- الحرص على تطبيق طرق وأساليب تحليل الوظائف لجمع المعلومات مع تحديد العناصر للقيام بالوظيفة.
- الزيادة في حجم المنظمة، توفير الإمكانيات المالية للوصول لهدف التحليل.
- القيام بتحليل الوظائف ينمي الأداء الصحيح.
- إجراء دراسة حول نضج الفكر الإداري لدى الرؤساء.
- العمل على تطبيق طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان) من طرف العاملين بغية تحسين أدائهم داخل المؤسسة الرياضية.
- إبراز دور استخدام طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

3- الآفاق المستقبلية:

من خلال دراستنا تحت عنوان طرق وأساليب تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية تسعى إلى:

- ü دراسة عنوان مذكرتي من جانب آخر.
- ü تطوير في هذا العنوان من عدة زوايا.
- ü السعي إلى تطبيق المؤهلات العلمية والاعتماد على طرق وأساليب متنوعة داخل المؤسسة الرياضية.
- ü اتخاذ المعيار واضح لتبيان نشاط نموذج عمل الأداء داخل المؤسسة الرياضية.
- ü التدريب لطرق وأساليب تحليل الوظائف من أجل الوصول للهدف.
- ü الحرص على توفير جميع واستقطاب العنصر المؤهل من أجل النهوض بالمؤسسة الرياضية.



فائمه اطهار و امرا جع

قائمة المصادر والمراجع:

المعاجم:

1. غيث محمد عاطف، معجم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999.

2. محمد محمد الجوادي، موسوعة المفاهيم الإسلامية، مصر، 2014.

قائمة الكتب:

3. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في

المجال لرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.

4. أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار

القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

5. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان،

2000.

6. حسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسي، مبادئ البحث العلمي، منشأة المعارف الإسكندرية، 1999.

7. حسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسي، مبادئ البحث العلمي، منشآت المعارف، الإسكندرية،

1999.

8. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار نشر، مصر، 2009.

9. حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.

10. ديسلر جاري، ترجمة محمد السيد أحمد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض، 2003.

11. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات

الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.

12. الزاهي عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة،

1999.

13. سعيد صالح عودة، تخطيط الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، دون سنة نشر.

14. سكارنة بلال خلف، تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.

15. شاوش مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 199.

قائمة المصادر والمراجع.....

16. صالح الراشد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2000.
17. الصرفي محمد، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، ج1، القاهرة، دار المناهج، 2003.
18. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
19. عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
20. عبد الباقي صلاح الدين محمد، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة؟، الرياض، 1995.
21. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2002.
22. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002.
23. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
24. محمد حسن علاوي، مناهج البحث العلمي في ت ب والرياضية وعلم النفس الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
25. محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
26. محمد علي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2003.
27. محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997.
28. محمود أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2003.
29. مرسي محمد جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
30. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، مؤسسات الوراق، عمان، الأردن، 2000.
31. مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
32. موريس أنجوس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
33. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

34. الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

الأبحاث والملتقيات والمجلات:

35. أحمد آدم أحمد محمد، ورقة دراسية بحثية بعنوان واقع الكفايات الإدارية بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012.

36. توفيق برباش، تحسين ظروف العمل لرفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة وحدة القوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غير منشور، جامعة فرحات عباس سطيف.

أطروحات ورسائل علمية:

37. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة الرياضية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال مسيلة، منطقة سطيف) ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012.

38. توفيق سريع ، التكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وآثاره على الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأعمال، دمشق، 2006.

39. سلمان قاضي مؤمن، دور البنية الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ماستر إدارة وتنظيم، المسيلة، 2015.

40. شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2016.

41. ضياء الحق عباد، واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية، دراسة حالة ديوان مركب متعدد الرياضات بالوادي، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة بسكرة، 2015.

42. عشاشة عبد الكريم وآخرون، أنماط لرؤساء الفرق وعلاقتها بالأداء، رسالة ليسانس غير منشورة، القسم الإداري، جامعة المسيلة، 2007/2006.

43. عمر مسعي، تحليل الوظائف ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2014.

قائمة المصادر والمراجع.....

44. فاطمة بنت احمد فؤاد، التوصيف الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموظفين الإداريات بالعمدات، الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، دراسة مكتملة لنيل رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2015.

45. لعمارة سليم، مساهمة برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه LMD، 2016.

46. مصطفى بلعشية، دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة، ماستر أكاديمي، 2016.

المراسيم:

47. المرسوم التنفيذي رقم 240/02 المؤرخ في 05 رمضان 1427 هـ الموافق لـ 28 سبتمبر 2006.

الكتب بالأجنبية:

48. Charles henri gères, les resoures humaines dans l'entreprise et outils, les editions d'organisation, 1999.

49. Jean marie peretim, resoures humaines, edition kuibert, paris, 1998.

Sekion et autres, gestion des resoures humaines, bock université, 2^{eme} edition, 2001.

املا ح ف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

استبيان حول

طرق وأساليب اجراء تحليل الوظائف بفاعلية ودوره في
تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة -المسيلة-

إلى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة:
هذا الإستبيان الذي أضعه بين أيديكم يدخل في إطار دراسة الموضوع المبين أعلاه، والمقدم لنيل
شهادة الماستر.
تم إجابتكم بوضع علامة (X) في المربع المناسب.
كل إجاباتكم ستأخذ على محمل الجد العلمي ولن تخرج عن إطاره ، وكل الخصوصيات الذاتية
ستبقى سرية
كل الشكر والعرفان لمساهمتمكم في هذا البحث.

- المحور الأول: لاستخدام الملاحظة في اجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسات الرياضية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	الملاحظة تعمل على تقويم فعالية العملية الادارية مما يساهم في أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية			
02	تساهم العوامل الخارجية كمحفز في استخدام الملاحظة كوسيلة لتحسين الأداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية.			
03	اعتماد الملاحظة على خبرة العاملين له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.			
04	السهولة في تقنين وقياس عملية الملاحظة له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية			
05	درجة الثقة في المعلومات بواسطة الملاحظة تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.			
06	التركيز على القدرة التحليلية المباشرة للعمل يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.			
07	للملاحظة قدرة في التأثير على العملية الإدارية مما يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.			

- المحور الثاني: لاستخدام المقابلة في اجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات

الرياضية

08	استخدام المقابلة بالطريقة المباشرة له دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية
09	استخدام المهارات لإجراء المقابلة يساهم في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية
10	تعمل المقابلة على تحليل الوظائف وعلى جمع أكبر من المعلومات مما يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية
11	تعمل الأساليب العلمية لإجراء المقابلة في تحليل الوظائف له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
12	طريقة أداء المقابلة في تحليل الوظيفة له دور في أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية
13	طريقة أداء المقابلة في تحليل الوظائف دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

المحور الثالث: لاستخدام الاستبيان في اجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسات الرياضية

14	المحافظة على سرية المعلومات الشخصية أثناء الاستبيان في تحليل الوظائف له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
15	سهولة ووضوح أسئلة الاستبيان في تحليل الوظائف له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
16	يعمل الاستبيان للوصول إلى الأهداف المرجوة في تحليل الوظائف مما يعمل على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
17	التنوع في استخدام طرق الاستبيان في تحليل الوظائف له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية
18	نتائج الاستبيان في تحليل الوظائف يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
19	الأسئلة المفتوحة للاستبيان في تحليل الوظائف له دور في تحسن أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

Corrélations

	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	الكلية
المحور الأول	1	.618**	.127	.775**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		.000	.503	.000
N	30	30	30	30
المحور الثاني	.618**	1	.370*	.872**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.000		.044	.000
N	30	30	30	30
المحور الثالث	.127	.370*	1	.639**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.503	.044		.000
N	30	30	30	30
الكلية	.775**	.872**	.639**	1
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الثبات:

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Remarques

	Sortie obtenue	19-MAY-2019 14:42:55
	Commentaires	
Entrée	Données	.sav زميلة بلال C:\Users\jazeera2\Desktop\
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.697	20

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

a1	25.1000	21.610	.158	.696
a2	24.9333	20.616	.242	.689
a3	24.7000	19.321	.293	.684
a4	24.6333	19.413	.277	.686
a5	24.8667	20.878	.107	.702
a6	24.8333	19.730	.345	.679
a7	24.8000	19.062	.469	.667
b1	24.9667	20.516	.283	.686
b2	24.9667	20.309	.427	.679
b3	24.6000	19.421	.304	.683
b4	24.5333	18.326	.390	.672
b5	24.7667	20.254	.201	.694
b6	24.7333	18.478	.514	.659
c1	24.8000	20.786	.166	.695
c2	24.8667	21.637	-.012-	.711
c3	24.9000	20.162	.331	.682
c4	24.8000	19.683	.273	.686
c5	24.8667	21.016	.104	.701
c6	24.8667	20.189	.264	.687
c7	25.0000	20.414	.334	.683

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

	Sortie obtenue	09-JUN-2019 11:43:38
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\jazeera2\Desktop\رمضان1440\وطبيق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 المحور الأول a3 a4 a5 a6 a7 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a1	30	1.0333	.18257
a2	30	1.2000	.48423
a3	30	1.4333	.77385
a4	30	1.5000	.77682
a5	30	1.2667	.63968
a6	30	1.3000	.59596
a7	30	1.3333	.60648
المحور الأول	30	1.2952	.30231
N valide (liste)	30		

المحور الثاني DESCRIPTIVES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

	Sortie obtenue	09-JUN-2019 11:44:05
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\jazeera2\Desktop\رمضان1440\وطبيق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=b1 b2 المحور الثاني b3 b4 b5 b6 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
b1	30	1.1667	.46113
b2	30	1.1667	.37905
b3	30	1.5333	.73030
b4	30	1.6000	.85501
b5	30	1.3667	.66868
b6	30	1.4000	.67466
المحور الثاني	30	1.3722	.34096
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	09-JUN-2019 11:44:29
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\jazeera2\Desktop\رمضان1440\وطبيق.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=c1 c2 c3 المحور الثالث الكلي c4 c5 c6 c7 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
c1	30	1.3333	.54667
c2	30	1.2667	.58329
c3	30	1.2333	.50401
c4	30	1.3333	.71116
c5	30	1.2667	.58329
c6	30	1.2667	.58329
c7	30	1.1333	.43417
المحور الثالث الكلي	30	1.2619	.28095
N valide (liste)	30		

اختبار Test T

DATASET NAME Jeu_de_données2 WINDOW=FRONT.

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES= المحور الأول المحور الثاني المحور الثالث الكلي

/CRITERIA=CI(.95).

Remarques

	Sortie obtenue	09-JUN-2019 18:07:29
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\jazeera2\Desktop\رمضان1440\طببيق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST
		/TESTVAL=0
		/MISSING=ANALYSIS
		/VARIABLES= المحور الأول المحور الثاني المحور الثالث الكلي
		/CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.17

C:\Users\jazeera2\Desktop\Jeu_de_données2] رمضان1440\ابو تطبيق.sav

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الأول	30	1.2952	.30231	.05519
المحور الثاني	30	1.3722	.34096	.06225
المحور الثالث	30	1.2619	.28095	.05129
الكلي	30	1.3067	.23405	.04273

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الأول	23.467	29	.000	1.29524	1.1824	1.4081
المحور الثاني	22.044	29	.000	1.37222	1.2449	1.4995
المحور الثالث	24.601	29	.000	1.26190	1.1570	1.3668
الكلية	30.578	29	.000	1.30667	1.2193	1.3941

ملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الى السيد: مدير مديرية الشباب و الرياضة
المسيلة

تسهيل مهمة

بشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون و المساعدة

للطالب بوطييق مليكة

السنة : الثانية

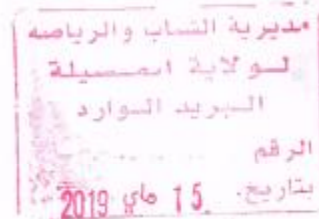
الطور: ماستر

التخصص : ادارة و تسيير رياضي

السنة الجامعية : 2018 - 2019

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع :

طرق واساليب تحليل الوظائف بفاعلية ودوره في تحسين اداء العاملين بالمؤسسات الرياضية



ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية ودوره في تحسين أداء المؤسسات الرياضية.
هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية ودوره في تحسين أداء المؤسسات الرياضية.

مشكلة الدراسة: هل لاستخدام طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

التساؤلات الجزئية للدراسة:

- هل لاستخدام الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية؟
 - هل لاستخدام المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية؟
 - هل لاستخدام الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية؟
- الفرضية العامة:** لاستخدام طرق وأساليب في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين الأداء.

الفرضيات الجزئية:

- لاستخدام الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية.
 - لاستخدام المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية.
 - لاستخدام الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية.
- عينة الدراسة:** استخدام العينة المسحية، تتمثل في 30 موظف وموظفة (مسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة).

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان، SPSS، ألفا أكرونباخ.

النتائج المتوصل إليها:

- لاستخدام طرق وأساليب إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين الأداء داخل المؤسسات الرياضية.
- لاستخدام الملاحظة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور فعال في تحسين أداء مسيري المؤسسة الرياضية، فامتلاك المسير للملاحظة يسهل العمل، ويحسن ويطور الأداء داخل المؤسسات الرياضية.
- لاستخدام المقابلة في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور كبير في تحسين الأداء داخل المؤسسة الرياضية، فالمقابلة من العناصر الهامة التي تساعد على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- لاستخدام الاستبيان في إجراء تحليل الوظائف بفاعلية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

Résumé de l'étude:

Titre de l'étude: Méthodes et méthodes pour effectuer une analyse des tâches de manière efficace et son rôle dans l'amélioration des performances des institutions sportives.

Objectif de l'étude: L'étude visait à identifier les méthodes permettant d'analyser efficacement les postes de travail et son rôle dans l'amélioration des performances des institutions sportives.

Le problème de l'étude: L'utilisation de méthodes et de méthodes pour effectuer une analyse des tâches joue-t-elle un rôle dans l'amélioration des performances des travailleurs des institutions sportives?

Questions partielles de l'étude:

-L'utilisation de l'observation dans l'analyse des fonctions permet-elle effectivement d'améliorer les performances au sein des institutions sportives?

-L'utilisation de l'entretien pour analyser les fonctions joue-t-elle effectivement un rôle dans l'amélioration des performances au sein des institutions sportives?

-L'utilisation du questionnaire pour analyser les fonctions joue-t-elle effectivement un rôle dans l'amélioration des performances au sein des institutions sportives?

Hypothèse générale: Utiliser des méthodes et des méthodes pour analyser efficacement les fonctions afin d'améliorer les performances.

Hypothèses partielles:

-Utiliser efficacement l'observation dans la fonction d'analyse des fonctions pour améliorer les performances au sein des institutions sportives.

-Utiliser l'entretien pour analyser efficacement les fonctions afin d'améliorer les performances au sein des institutions sportives.

-Utiliser le questionnaire pour effectuer une analyse des tâches afin d'améliorer les performances au sein des institutions sportives.

Échantillon de l'étude: Utilisation de l'échantillon de l'enquête, représenté par 30 employés et employés (Masiri, Direction de la jeunesse et des sports de l'État de Messila.)

Méthodologie: approche descriptive descriptive.

Outils d'étude: questionnaire, spss, alpha acronbach.

Résultats:

-L'utilisation de méthodes et de méthodes permettant d'analyser efficacement les fonctions joue un rôle important dans l'amélioration des performances au sein des institutions sportives.

-L'utilisation de l'observation dans l'analyse des tâches joue effectivement un rôle efficace dans l'amélioration des performances des responsables sportifs de

l'institution, car elle facilite le travail, améliore et développe les performances au sein des institutions sportives.

-L'utilisation de l'entretien dans l'analyse des emplois joue effectivement un rôle important dans l'amélioration des performances au sein de l'institution sportive, l'interview étant un élément important permettant d'améliorer les performances des employés d'institutions sportives.

-Utiliser efficacement le questionnaire dans la fonction d'analyse de fonction pour améliorer les performances des employés d'institutions sportives