

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

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين
في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريريج

إشراف الدكتور:

- محادي رابع

إعداد الطالب:

- محالدي سفيان

السنة الجامعية 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ

nour_flower

شكر وعرهان

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا واعاننا على انجاز هذا العمل
المتواضع ولا يفوتنا ان نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير

الى استاذنا الفاضل

" مجادي رابح "

على توجيهاته القيمة ونصائحه وارشاداته المنهجية التي لم

يخل بها علينا طوال فترة انجاز هذا البحث

والتي سمحت لنا بالسير على النهج السليم

الى كل من علمنا حرفا

الى كل طلبة السنة الثانية ماستر ادارة وتسيير الرياضي

وشكر خاص الى طاقم مكتبة القلعة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

أعز ما أملك في الوجود والدتي ووالدي

إخوتي وأخواتي

إلى من ساعدني وأنار لي الطريق على درب النجاح والدتي

ووالدي

إلى كل الذين عرفتهم وكانت لي معهم ذكريات جميلة

إلى من أنار لي دربي وسهل لي سبيل العلم والمعرفة وحرص

عليا منذ الصغر واجتهد في تربيتي وتوجيهي أبي ووالدي

إلى والدتي التي أعزها وسهرت الليالي من أجلي وحثتني على

الصبر والمثابرة أُمي الحنون

إلى جميع زملائي وأصدقائي في الدراسة : بلعودة احمد ،

مقيدش لحسن

دحية مراد ، غربي احمد ، تيطوم اسامة ، غربي احمد ،

بلمختار هشام

وإلى كل زملائي الذين لم أذكرهم



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرافان
	اهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول : الخلفية النظرية و الدراسات السابقة	
04	أولا : الخلفية النظرية
04	تمهيد
04	التوصيف الوظيفي
12	الموارد البشرية
16	الإدارة الرياضية
18	التسيير
20	المنشآت الرياضية
23	ثانيا : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الاطار العام للدراسة	
29	تمهيد
29	تحديد المفاهيم و المصطلحات
31	إشكالية الدراسة
32	أهداف الدراسة
32	اهمية الدراسة
33	الفرضيات
34	خلاصة
الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة	
36	تمهيد
37	الدراسة الاستطلاعية
37	المنهج المتبع في الدراسة
38	مجتمع و عينة البحث

39	أدوات جمع البيانات والمعلومات
39	إجراءات التطبيق الميداني
41	الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

43	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
67	مناقشة نتائج الفرضيات
67	مناقشة نتائج الفرضية الاولى
68	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
69	مناقشة الفرضية الثالثة
70	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات

72	استنتاجات عامة
73	اقتراحات
74	التوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	وضح مراحل عملية التوصيف الوظيفي	01
10	نموذج لبطاقة وصف الوظيفة	02
11	نموذج مواصفات وظيفة	03
12	نموذج لبطاقة وصف وظيفة	04

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	جدول يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجاور الاستبيان	41
2.	يبين المهام الموكلة من طرف المدير للمساهمة في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية	44
3.	يبين كيفية وجود المهام المتعلقة بالوظيفة	45
4.	يبين وجود صعوبة في تنفيذ المهام المتعلقة بالوظيفة	46
5.	يبين القيام بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد	47
6.	يبين مدى الدراية الكاملة بالمهام الوظيفية الموكلة للموظفين	48
7.	يبين كيفية حالة القيام بالمهام الوظيفية	49
8.	يبين وجود خطة لتنفيذ المسؤوليات الوظيفية	50
9.	يبين مدى تحمل المسؤولية الوظيفية اثناء المساهمة في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية	51
10.	يبين مدى حجم المسؤولية التي تتطلبها الوظيفة	52
11.	يبين مدى المسؤولية الوظيفية لإتاحة الفرصة لإتخاذ القرارات	53
12.	يبين كيفية طبيعة وجود المسؤولية الوظيفية من حيث الجودة	54
13.	يبين اذا ما كان هناك بطاقة وصف وظيفي تحدد المسؤوليات الوظيفية	55
14.	يبين اذا كان هناك توصيف وظيفي يحدد الواجبات الوظيفية لكل موظف	56
15.	يبين اذا كان هناك ترقية عند القيام بالواجبات الوظيفية بصورة كاملة	57
16.	يبين البيئة المحيطة والمحفزة لأداء الواجبات الوظيفية	58
17.	يبين إذا كان إنجاز الواجبات الوظيفية في الوقت المحدد	59
18.	يبين مدى المساعدة للقيام بالواجبات الوظيفية للمساهمة في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية	60
19.	يبين أهمية الرقابة عند القيام بالواجبات الوظيفية للمساهمة في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية	61
20.	يبين أهمية الحصول على دورات تدريبية لتحسين العمل داخل المنشأة الرياضية	62
21.	يبين إذا كان هناك دورات تدريبية من قبل متخصصين في المجال الرياضي	63
22.	يبين كيفية إيجاد التدريب الذي يتلقاه الموظف للمساهمة في إدارة وتسيير المنشأة الرياضية	64
23.	يبين مدى الحاجة للقيام بدورات تدريبية للمركز الوظيفي	65
24.	يبين كيفية تلقي التدريب الوظيفي عن طريق التكوين او التبرص او معا	66
25.	يبين مدى مساعدة التكوين في إكتساب خبرة وكفاءة في المجال الوظيفي	67

مقدمة



مقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

الفصل الأول

أولا : الخلفية النظرية

تمهيد

التوصيف الوظيفي

الموارد البشرية

الإدارة الرياضية

التسيير

المنشآت الرياضية

ثانيا : الدراسات السابقة

الخلفية النظرية :**تمهيد :**

تعد الخلفية النظرية والدراسات السابقة المنطلق الأول للباحث عند بداية دراسته ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بالموضوع الدراسة حيث تساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها . وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات المفسرة ومتغيرات الدراسة ومؤشراتها وأراء العلماء وأدبيات النظرية حيث نستخدم هذه المعلومات عند تفسير النتائج المتحصل عليها.

وفي هذا الفصل سوف تسلط الضوء على كل من التوصيف الوظيفي والغرض منه وأهميته ومكونات بطاقة التوصيف الوظيفي والهدف منه ومراحله ومسؤولية التوصيف الوظيفي وكتابة مواصفات الوظيفة ونماذج بطاقة وصف الوظيفة ثم نتطرق إلى إدارة الموارد البشرية مفهومها ونظرياتها وكذلك ماهية التسيير وتطوره التاريخي ثم إلى إدارة المنشآت الرياضية وأهدافها وطبيعتها باضا فه إلى أهم الدراسات السابقة والمرتبطة التي لها علاقة بالدراسة كما منا بتحليل هذه الدراسات ومقارنتها بدراسة الحالية .

التوصيف الوظيفي :**مفهوم التوصيف الرياضي :**

ويتضمن التحليل الوظيفي تحليل المحتوى الوظيفي و تسجيل نتائج التحليل ، و تقدم هذه النتائج عادة في صورة الوصف الوظيفي "OB description" الذي يركز على الوظيفة و يشرح و يفسر عمليات الوظيفة و يتم في التوصيف الوظيفي تحديد كل من المهام و الواجبات و المسؤوليات الوظيفية و شروط العمل بصفة عامة (حسن 2001 ص 55).

عرفة نظم شهادة وصف الوظائف في كتابة بأنه عبارة عن تحليل لكل وظيفة في المنظمة و وضع وصف لها في النهاية (شحادة، 2000، ص، 22).

وعرفة الدكتور كامل بربر بأنه إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من وجبات ومسؤوليات و أساليب عمل . و معدات الأداء و كما يقصد بوصف الوظيفة تحديد القدرات و السمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداء مهامه على الوجه المطلوب كما يتضمن التوصيف تحديد العلاقات المتوازنة و المتابعة عن الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات و احتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيم الواحد أو على مستويات أعلى (كمال بربر 1997، ص 55).

كما عرفه كلات و مرورديك في كتابهما بأن الوصف الوظيفي هو تحديد المهام و الواجبات و المسؤوليات والسلوك المطلوب لأداء وظيفة معينة (1985، p 146).

وللتوصيف الوظيفي أهمية تكمن في وصف الوظائف في المنظمة الاستعمال الأمثل للموارد البشرية و يمكن تلخيص أهمية التوصيف في إدارة الأفراد كما يلي .

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يقلل من احتمالات الخطأ عند التعيين
- يساعد في فعالية و نجاح البرنامج التخطيط القوى العاملة و التدريب الأمثل لها .
- المساعدة على إعداد الهيكل التنظيمي على أساس معلومات دقيقة.
- يساعد في تحديد فئات الرواتب و الأجور.
- يعتبر مؤشر أو برنامجاً للأفراد و المنظمة من أجل تحديد متطلبات العمل كما يعمل على تصحيح الانحرافات و الأخطاء.
- يساعد على معرفة و قدرات و مهارات الأفراد العاملين (حسن شحادة 2000، ص 25).

وللتوصيف الوظيفي عدة اهداف باعتباره خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة إذن أن الإلهام الكامل بمهام و مسؤوليات و وجبات الوظائف تمكن الإدارة من تنظيم هذه الموارد و وضع سياسة التوظيف على أسس سليمة و فيما يلي أهداف الوصف:

(أ) اختيار الفرد الملائم للوظيفة :

يبين الوصف السمات الإنسانية و الاستعدادات و القدرات و الكفاءة التي ينبغي أن تتوفر في الفرد ليمارس وظيفة بفعالية.

(ب) وضع برامج سليمة للتدريب:

يزود الوصف إدارة الأفراد ببيانات كافية تساعد على حل مشكلتين رئيسيتين مما:

تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها و أسلوب التدريب المناسب و بالتالي فهو يبين المعارف و المهارات التي ينبغي أن يكتسبها الفرد من التدريب بالإضافة إلى طبيعة العمل و مكونات الوظيفة مما يساعد على جدولة التدريب بما يفيد في وضع خطة التدريب لإعداد الفرد للوظيفة.

(ج) وضع أسس سليمة للنقل و الترقية:

يبين الوصف المهارات و الخيرات و القدرات التي واجب توفر ما في الفرد التي يشغل كل وظيفة و بذلك تتضح الوظائف التي تشابه من حيث الخصائص الإنسانية مما يسهل وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة أخرى داخل المنظمة .

(د) رسم سياسة عادلة للأجور:

يساعد الوصف على تقويم الوظائف المختلفة أي تحديد الأهمية النسبية لكل منها و قيمتها للمنظمة و ما يتطلب من خبرة و قدرات خاصة مما يساعد ذلك في وضع سياسة عادلة للأجور.

(هـ) تحسين نظم العمل:

يساعد الوصف على إعطاء وصف كامل للوظيفة و خطوات إنجازها و التدريب الذي تنجزه هذه الخطوات وفق إنجازها و كيفية أداءها و تحسين بيئة الوظيفة.

يكشف الوصف عن البيئة التي يعمل فيها الفرد و يبين النواحي التي ينبغي العناية بها و تحسينها في العمل الأفراد في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم و ترفع معنوياتهم (كمال بربر 1996 ص 57).

تتمثل مكونات بطاقة الوصف الوظيفي على انها أحد أدوات العمل التي تعتمد عليها كافة أنشطة الموارد البشرية الأخرى، إذ تمثل نقطة البداية التي تبدأ منها عمليات تخطيط القوى العاملة و عملية الاختيار والأجور و إدارة البرامج التدريبية و تقييم الأداء.... الخ، و تتكون من

المجموعة الأولى:

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

- مسمى الوظيفة.

- رقم الوظيفة .

- الوحدة الإدارية.

المجموعة الثانية:

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

- مسؤول اتجاه الموظفين.

- المسؤولين تجاهه.

المجموعة الثالثة:

المهام والواجبات التفصيلية للوظيفة و تشمل:

- هدف الوظيفة .

- المهام و المسؤوليات التفصيلية.

المجموعة الرابعة :

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

- العلاقات الوظيفية.

- المهام الخاصة (اللجان، فرق العمل).

المجموعة الخامسة:

المواصفات المطلوبة من الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة وتشمل:

- الدراسة- التدريب- الخبرة - المهارات - اللغات.

المجموعة السادسة:

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

معايير أخرى (طومسون، روزمري: 2004، ص128)

- حدود الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة .

- حدود مسؤولية الوظيفة .

- معايير تقسيم الأداء.

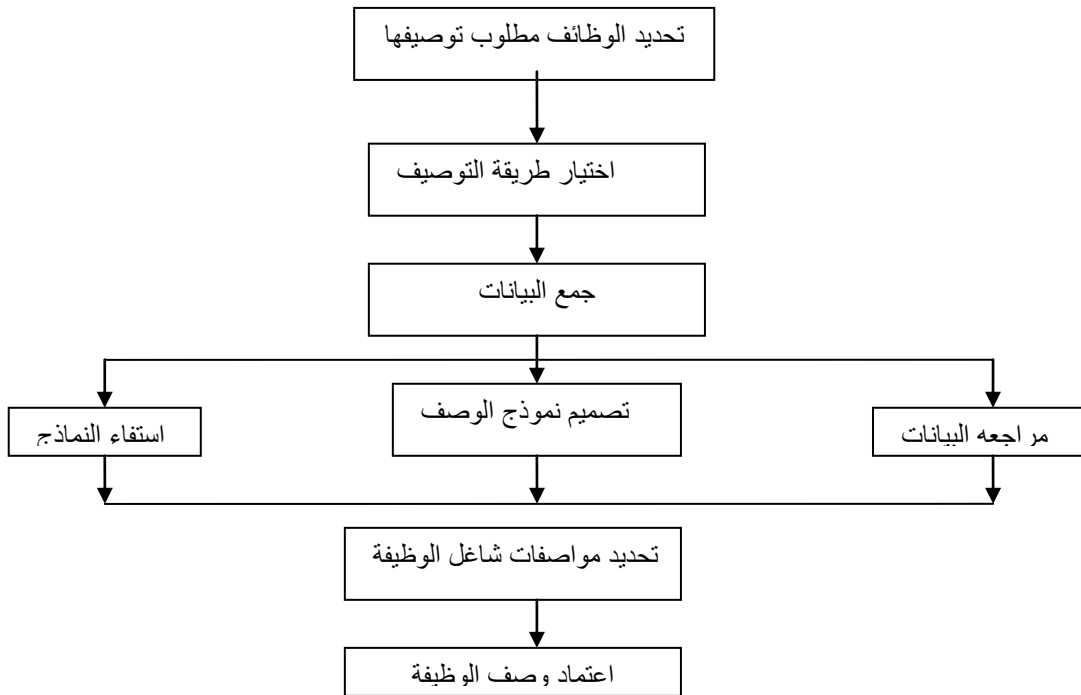
- ظروف العمل.

يمكن إجمال الهدف من تحديد بطاقة الوصف الوظيفي فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات المطلوبة فقط من الموارد البشرية .
- تحديد سياسة الاختيار و التعيين و النقل و الترقية.
- تحديد الشروط الواجب توفرها لدى شاغل كل وظيفة .

وتتمثل المراحل عملية توصيف الوظائف من خلال توضيحها في الشكل التالي :

الشكل (1) يوضح مراحل عملية التوصيف الوظيفي . (على السلمي 2003، ص 172)



تقع مسؤولية إعداد بطاقات الوصف الوظيفي على مدير إدارة الموارد البشرية الذي يكلف احد مسؤولي الإدارة أو أكثر من شخص بإعداد بطاقات الوصف الوظيفي بالمؤسسة وأحياناً ما يتطلب الأمر مشاركة أفراد الإدارة في توصيف الوظائف إذا كان عدد الوظائف كبير نسبياً أو الخطة الزمنية لانجاز الوصف محدودة، ومن أهم عوامل نجاح التوصيف الوظيفي تحديث بطاقات الوصف لتلائم الواقع عند كل تغيير أو تعديل يطرأ على إحدى الوظائف وبدون هذا التحديث ستصبح الفجوة كبيرة بين ما هو فعلي وما تحتويه بطاقات الوصف و بالتالي تنعدم فائدتها وتصبح عديمة الأثر. (09-03-15: www.hrdxussion.com/hr2048.html:16:18).

1-8- كتابة مواصفات الوظيفة. (وصف الوظيفة).

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

- سوف يعتمد مدى الجودة الذي يتميز به محتوى وصف الوظيفة بقوة على الطريقة التي يتم إتباعها في تحليل المهام الوظيفية وعلى مهارات المحلل، أي أن أي خلل في العملية التحليلية يؤثر سلباً على الوصف .
- في حالة ما إذا تمت كتابة الوصف بشكل صارم جداً، فإنه من الممكن أن يحول ذلك دون توفر المرونة في المؤسسة.
- في المؤسسات الجديدة التي تختص فيها الطبقات الوظيفية، من الممكن استخدام الموظفين بمرونة شديدة مما يجعل من الصعب وصف المهام أو المسؤوليات الخاصة بالوظيفة .
- من الممكن أن يصبح وصف الوظيفة قديم الطراز بسرعة أي من الممكن ألا يكون متماشياً مع الوظيفة في أحد الأوقات بسبب اختلاف الظروف على الرغم من مرور وقت قليل على كتابته. (باري كشواري ص 54)

نماذج لبطاقة التوصيف الوظيفي .

- النموذج (1) : الشكل رقم (1) نموذج لبطاقة وصف الوظيفة . (محمد فتحي 2003 ص 244).

القسم أو الإدارة (التبعية):.....
ملخص الوظيفة:.....
مهام الوظيفة: المهام الثابتة:..... المهام المتغيرة:.....
مسؤوليات الوظيفة: -الأفراد:..... -الأموال:.....
مسؤوليات الوظيفة: - الأفراد:..... - الأموال:..... - الموارد:..... - الأجهزة:..... - المعلومات:.....
ظروف و بيئة العمل:.....
مواصفات شاغل الوظيفة:.....

نموذج مواصفات وظيفة														
<p style="text-align: right;">التاريخ :</p> <p style="text-align: right;">الاسم: _____ مسمى الوظيفة _____</p> <p style="text-align: center;">القسم/الإدارة: _____ اسم الرئيس المباشر: _____</p> <p>(1) الهدف من الوظيفة-أي من وجودها و المسؤولية التي تقع في نطاقها</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p>(2) الوجبات التي تقوم بها الوظيفة، و الوقت التقريبي الذي يستغرقه أداء كل من هذه الواجبات، من الوقت الكلي للوظيفة.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">مسلسل</th> <th style="width: 33%;">الوجبات</th> <th style="width: 33%;">الوقت المستغرق</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>(3) الخيرات التي يشترط توفرها في الموظف لأداء هذه الوظيفة:</p> <table style="width: 100%; margin: 10px 0;"> <tr> <td style="width: 50%;">نوع الخبرة</td> <td style="width: 50%;">مدة الخبرة</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">نموذج رقم/</p>			مسلسل	الوجبات	الوقت المستغرق				نوع الخبرة	مدة الخبرة	_____	_____	_____	_____
مسلسل	الوجبات	الوقت المستغرق												
نوع الخبرة	مدة الخبرة													
_____	_____													
_____	_____													

محمد فتحي (مرجع سابق، ص 244).

النموذج (2): الشكل (1): نموذج لبطاقة وصف وظيفة

(مثال لبطاقة وصف وظيفة)

اسم الوظيفة:..... المجموعة الوظيفية:.....
القسم أو الإدارة (التبعية):.....
ملخص الوظيفة:.....
مهام الوظيفة:
المهام الثابتة:.....
المهام المتغيرة:.....
مسؤوليات الوظيفة:
- الأفراد:.....
- الأموال:.....
- المواد:.....
- الأجهزة:.....
- المعلومات:.....
ظروف وبيئة العمل:.....
مواصفات شاغل الوظيفة*.....

محمد فتحي (مرجع سابق، ص 248).

الموارد البشرية

مفهوم الموارد البشرية

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، و هناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها:

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

- كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. (محمد فتحي 2003ص 233)

كما اختلفت مفاهيم ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. ومن المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الأفراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد.

- يعرف French إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

- كما يعرفها Fleppo.e بأنها "تخطيط و تنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

- و ذكر كل من Pigros.p، Myres.c أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دواتهم، و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

- من ناحية أخرى يعرف كلا من j، grantK و Smith، g إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد".

- كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصالحة المنشأة والعاملين فيها". (صلاح عبد الباقي 2002. ص 20-26)

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

ولإدارة الموارد البشرية عدة نظريات قام بها عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الإدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات و مناهج مختلفة لدراسة الإدارة

وفيما يلي أهم هذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي:

مدخل الإدارة العلمية:

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور (1856-1915) وكان يعمل مهندسا بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.

وقد لاحظ تايلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيودان:

- جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.
- كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.

ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تايلور في أن هناك دائما طريقة نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل

وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل أمثل

فقد لاحظ تايلور أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاصة، وذلك بغرض اختصار وتفادي الحركات غير الضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت الطريقة باسم (دراسة الوقت والحركة).

وقد قوبلت حركت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في أن تايلور تعامل مع الإنسان كعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية، واعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستو الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وأغفل النواحي الإدارية الأخرى.

مدخل وظائف الإدارة:

كان هنري فايول (1841-1925) والذي يعمل مهندس بإحدى الشركات بفرنسا يجري عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (الإدارة الصناعية و العمومية)، وقد أبرز فايول الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج.

من أهم العلماء الذين ساهموا بدراساتهم في هذا المدخل هو "ماكس وبر" (1864-1920) عالم الاجتماع الألماني، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديم نموذج الخالص بالتنظيم الإداري البيروقراطي، وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها. فمن الناحية نجد أن العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وأن العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا و أفقيا في منتهى الصعوبة. (زيد مناري سامي حريز 2005.ص 17.18)

مدخل العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (1880-1949) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكترونيك ما بين 1924 و عام 1932.

وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة و التهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال. وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض منها:

قام الباحثون باختبار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير أنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين. فاستنتجوا أن هناك عامل آخر غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج. ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

- السلوك الإنساني أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.
- الحوافز المعنوية للأفراد تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الحوافز المادية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.
- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.
- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع. (سعيديس عامر 1998. ص14).

• المدخل الكمي:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاماً من النماذج و العمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات. وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صورة رقمية يعبر عنها برموز و علاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين على التفكير المنطقي المنظم و رؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح يسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.

• مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها العديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها.

وبناء على ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المجال هو الحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء.

وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية:

- المدخلات: لا توجد أي منظمة تتمتع بالاكتفاء الذاتي ، إذ لا بد لها أن تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها و حركتها وتتمثل هذه المصادر في الأفراد والخدمات والمعدات والأموال والأسواق... الخ.

- **العمليات التحويلية:** وهي استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة .
 - **المخرجات:** وهي ما تقدمه المنظمة للبيئة كنتائج للنشاط التحويلي مثل: الخدمات، أو المعلومات... الخ.
 - **الإدارة:** وهم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة.
 - **الأثر المرتد:** ويعني المعلومات اللازمة لتأكد الإدارة أن النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت.
 - **المحيط:** المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى المحيط.
- الوصول إلى المحيط بأكثر من طريقة:** تعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها إلى حالة معينة.

الإدارة الرياضية

لقد أثبتت التجارب أنه لم يحدث التطور الإداري لمواكبة التغيرات الداخلية و الخارجية على مستوى المنظمات فسوف تظهر على أعمالها علامات مرضية و سمات تراجمية داعية الى ضرورة إحداث التطور و التنمية الإدارية اللازمين .(جواد خالد:2009،ص90)

و الرياضة نظام اجتماعي له خصائصه التي تميزه عن غيره من النظم الاجتماعية لذا قد تلمس بعض التفرد أو التميز من ناحية الأمور التقنية التي تتعلق بتنظيم و تسيير شؤون الإدارة الرياضية، غير أن هذا التميز ما هو إلا دليل على أهمية الإدارة في الرياضة و على الرغم من التباين الشديد بين ما كانت من حيث زاوية تناول العملية الإدارية و الموضوعات التي يتم التركيز عليها و المنهج المستخدم فإن ما نشر حتى الآن هو دعم لأهمية العملية الإدارية في المجال الرياضي باختلاف منظماته و التأكد على ضرورة وجود رسوم و قواعد تتأسس عليها إدارة رياضية واعية مؤمنة لان الغدارة جزء من كل لا ينفصل ، و أن تحسين الأداء الإداري من أهم عوامل نجاح هذا الكل ليتحقق أهدافه (طلحت حسام الدين:1997 ص 08)

إن الإدارة الرياضية من المجالات التي لم تحظى باهتمام الكتاب الرياضي إلا في الآونة الأخيرة و لعل ما كتب فيها باختلاف وجهات نظر الكتاب ، جاء ليفسر مدى الحاجة إلى تنوع و تباين رواقد نظرية الإدارة في هذا المجال(طلحت حسام الدين:1997 ص 07)

و هي عمل مجموعة من القادة المهنيين و الأكاديميين و المتخصصين و المتطوعين أو غير المتطوعين المتفرغين أو غير المتفرغين ، يعملون في إطار مؤسسة أو هيئة أو ناد رياضي ، و يربط بينهم تاريخ الممارسة في نشاط الهيئة، و بدافع ذاتي لأنه رياضتهم و بهدف عام للمساهمة في تحقيق رسالة المؤسسة ، أو النادي الرياضي و نجاحها(بدري المنبري:1991، ص 200)

الفكر الإداري في المجال الرياضي

على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية البدنية و الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته و تباين مستويات العمل الإداري فيه فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه التغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه ، فتطور الفكر الرياضي مرتبط بما يحدث من تطور في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل بل و يمكن القول أن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسه ، فإن التأريخ لتطور هذا الفكر و بخاصة في الدول العربية لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة ، و لكن عدم تباين القوانين و كثرة التشريعات جعلت من الرياضة في الوطن العربي مجال يزخر بالمبدعين و هواة العمل التطوعي ، مما أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة من الفكر الإداري الرياضي و تسجيل تاريخه ، مما يطرأ عليه من تطور ، نجد أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم و نظرياتهم و أنها من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية و الانتماءات السياسية و الرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة (طلحت حسام الدين: 1997 ص 20) و عرفت الإدارة في المجال الرياضي منذ القدم و دليل تنظيم الألعاب الأولمبية التي تخصص لها جهود من أفراد و جماعات من أجل التنظيم لإقامة الدورات الأولمبية التي بدأت عام 1896 و استمرت كل أربع سنوات. كما وجد مفهوم الإدارة الرياضية حيث كانت تنظم الألعاب يبدأ بجفل الافتتاح بمصاحبة الفرق الموسيقية و تقديم الجوائز القيمة للفائزين(عصام بدوي: 2001 ص 16)

لإدارة في المجال الرياضي:

عرف طلحة حسام الدين الإدارة في المجال الرياضي بأنها عملية تخطيط و قيادة و رقابة و مجموعات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة (طلحت حسام الدين: 1997 ص 08) و بالنظر لطبيعة المنافسات الرياضية و اختلاف طرق تسييرها يزداد التعقيد بازدياد عدد المشاركين و نوع المسابقة ، ما يتم عن قصور في التعريف الأول و عجز عن تحديد مهام الإدارة في المجال الرياضي ف الإدارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجها بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات أهدافها (حسن شلثوث: بدون سنة ص 152) فلو تناولنا الحركة الرياضية ، و التي تعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية و الاتحادات و اللجنات و الوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس و الوظائف التي تحكم العمل كما يتطلب ذلك دراية و وعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية في تحقيق أهدافه ، فالمعلمون الموظفون ، الموجهون ، المشرفون الرياضيون

المديرون الإداريون و المحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارية (طلحت حسام الدين:1997 ص 05)

التسيير

مفهوم مصطلح التسيير واسع ، فتعدد تعاريفه لذا نبرز منها :

التعريف الأول: يعرفها الإداري الأمريكي جونسن بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة و قيادة الانسجام في توجيه جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الانجازات الفعالة الكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2001 ص 52)

التعريف الثاني : عرف كل من دوسونس كيللي و بلونتن سنة 1990 الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الميزانيات و القيادة و التقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية و أنشطة بدنية أو ترويجية كذلك بدأت جامعة أوهايو بدراسات الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1996 ، و كانت هذه أول دراسة في برنامج الإدارة الرياضية في أمريكا و بعدها عدة جامعات في تنظيم دراسات في الإدارة الرياضية (عصام بدوي 2001 ص 20)

وللتسيير الاداري تطور تاريخي ظهر مع التطور الاقتصادي و الشركات التجارية التي ظهرت خاصة في إيطاليا و ذلك في القرن 15 و انتشارها في أوروبا و تطور مفهوم الإدارة و التسيير خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية كالمحاسبة في مراقبة المؤسسات و إدارة الأعمال و القواعد المالية في البنوك ، و يعتبر آدم سميث أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة و التنظيم و تواصلت هذه المحاولات بأعمال فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل و تنظيمه إضافة إلى أعمال فايول بفرنسا حول الإدارة و تنظيم المسؤوليات و المؤسسات و تقسيم الوظائف و غيرها ، و قد تعينت عدة هيئات ذات تنظيم اجتماعي و تقني من أجل متابعة البحوث و الأعمال الأمر الذي أدى إلى تكوين عدة اتجاهات و مدارس تنظيمية و إدارية ركزت على جانب المؤسسة و المنظمة بشكل واسع و انطلقت من التنظيم معناه العام وصولاً إلى معنى الإدارة الحديثة و كان هذا التطور كالاتي :

الفكر التقليدي الكلاسيكي:

و نعي به ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية من نظريات ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة الصناعية و من النظريات التي تتدرج تحت هذه المدرسة (فائق الحسني أبو حليمة، 2004 ص 29) -نظرية الإدارة العلمية :

و أهم المرتكزات التي قامت عليها الإدارة العلمية ما يلي :

وجوب تحقيق الكفاءة الإنتاجية /البحث العلمي/القواعد و الأصول /تقسيم العمل و التخصص به .

-النظرية البيروقراطية :

تعتبر نموذج مثالي يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة و دقة في تحقيق الأهداف المحددة و مع تعددها ما يذكر من خصائص البيروقراطية إلا انه يمكن إجمالها في ما يلي :

عدم التحيز تقسيم الأعمال و تنميطها / تدرج الوظائف في مستويات السلطة / استخدام الخبراء / القواعد و التعليمات / التدوين الكتابي / وجود نظام الخدمة / التفريق بين دور الموظف الرسمي و علاقاته الشخصية السرية.

نظرية المبادئ الإدارية:

تلخص هذه النظرية مجموعة من المبادئ منها:

-مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة المبدأ و الهدف.

-مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي.

-المبدأ الوظيفي الذي يكمن أساسه تقسيم العمل و تنظيمه.

-مبدأ المشاورة الذي يعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة .

و تشترك هذه النظريات بالاتي :

تنظر نظرة محدودة للإنسان كأساس للقيادة/تنظر أن هناك طريقة مثلى لأداء أي عمل إداري / تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة/ تعتبر أن كل اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية و هو غير صالح/ يتركز اهتمامها على البنين أو الهيكل التنظيمي الهرمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج و من أهم أعلام المدرسة الكلاسيكية نذكر منهم : فريدير لاثايلور،ماكس ويبر و هنري فايول.

الفكر الإنساني النيوكلاسيكي:

و يتبلور هذا الفكر ما أشارت إليه المدرسة السلوكية و من بين المدارس التي كانت في هذا الاتجاه نذكر : (فائق الحسني أبو حليلة، 2004 ص 32)

أن مدرسة العلاقات الإنسانية: حيث جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها متهمه إياها بأنه أهملت الجانب الإنساني و لم توليه الأهمية اللازمة .

إلا أن بدايتها كانت اثرا للحرب العالمية الأولى مباشرة التي أثارت اهتماما بالعلاقات الإنسانية و عقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 في نيويورك و يعتبر كتاب "وتنيخ ويلمز" بعنوان ماذا يدور في ذهن العامل أول هذه المدرسة "التون مايو و ماري باركر فولت"

مدرسة تنمية التنظيمات:

ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي و الجماعي كأساس لتحسين و تطوير العمل الإداري اتجاه تحقيق الأهداف و من المواضيع المهمة في هذه المدرسة مفهوم الحاجات الإنسانية و دوافعه و مفهوم الجماعة و ديناميكيتها و أساليب القيادة الإدارية المناسبة.

وتندمج تحت هذه النظرية دراسة مايلو للحاجات الإنسانية و نظرية ماج روجر X و Y و نظرية العاملين لفريدريك هيزبرغ.

المدرسة الكمية للإدارة:

يطلق هذا الاسم أو اسم مدرسة القرارات على أولئك الذين رأوا في الإدارة مجموعة من القرارات و العمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة و كان "شير برنارد" من الأوائل الذين أكدوا على فكرة كون الإدارة و التنظيم لها للمعلومات ونمطا من اتحدت القرارات.

الفكر الحديث:

و لقد جاءت نتيجة التطورات في فن الإدارة فظهرت عدة مدارس إدارية حديثة هي :

المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن ليس هناك طريقى مثلى اذ ان الطريقة المثلى تعتمد على طبيعة الذي يتوخى التنظيم تحقيقه و لا يستطيع المدير أو المسير تحقيق هذه المهام إلا بالفهم الجيد لطبيعته العمل و الأهداف و ان هذا الفهم سيسهل عليه اختيار التنظيم الإداري المناسب و درجة تحديد الوظائف و استعمال المكافآت و وسائل الرقابة المختلفة و أساليب التدريب و القيادة المناسبين و من واجب المدير أو المسير أن يفهم طبيعة حاجات العاملين النفسية.

الإدارة و الأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية الادارة بالمشاركة أي اشراك العاملين ما امكن في وضع القرارات و تحديد الأهداف و النتائج المتوقعة في العمل و من ثم تحقيق تلك الأهداف لذا فهي فلسفة تقوم على مبدأ المشاركة و الديمقراطية في الإدارة. (فائق الحسني أبو حليمة، 2004 ص 34)

المنشآت الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى للتطور الرياضي فهي تتحكم في مستقبل الرياضي كله ، تشكل القاعدة الأساسية التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم و توسيع الممارسات الرياضية.

و يعود مفهوم المنشأة الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416- 91) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية و استغلالها و المنشأة الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع عمومي و

التي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك و المؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية و التنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي ، و المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيةة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات و القاعات المتعددة الرياضات و الملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-09) لاسيما المواد من (88 إلى 99) من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة و الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص ، حيث يكون تعامله بصفة مجانية لرياضة النخبة و المستوى العالي و التربية البدنية و الرياضية و التنظيمات الرياضية للمعاقين و المتخلفين ذهنيا و لعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية و المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية و البدنية ، التي تتوفر فيها الشروط التقنية و الصحية و الأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية و البدنية(المرسوم التنفيذي رقم 416- 91: 1991 ص 19)

و هي عبارة عن مؤسسات عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسة الرياضية التنافسية ، المدرسية و الجامعية بالإضافة إلى الهيئات العسكرية أيضا و تشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم ، القاعات المتعددة الرياضات (كرة اليد، كرة السلة، كرة الطائرة) قاعة للمسبح ، صالة للجمباز قاعة الجيدو... الخ و المنشآت الرياضية تحتوي مكتب المدير و يشرف عليها قائد للتسيير و إدارة مكتب المركب المتعددة الرياضات (أحمد صقر عاشور : بدون سنة ، ص 16)

مؤسسات تربوية تهدف إلى إعداد الشباب و الاهتمام بالنشء و رعايته في ضوء السياسة العامة للدولة (سمير عبد الحميد علي : 2002 ص 2)

أي أنها البناء أو المكان الذي يقام به لون النشاط المطلوب ، فالمنشأة الرياضية لكرة القدم هي الملعب و ملحقاته و المنشأة الرياضية للسباحة هي حمام السباحة و ملحقاته و كل ما يحيط به ، و المنشأة الرياضية لكرة السلة هي الصالة المتخصصة لمباريات و تدريب السلة و كل ما يتصل بتلك الصالة من مبان و مرافق و ملحقات (ساعد المارون: 1985 ص 216)

وللمنشآت الرياضة عدة اهداف كما يرى عبد العزيز بن زيد الغملاس أن المنشآت الرياضية تهدف إلى:

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية و الثقافية و الفنية و الاجتماعية .
- تنظيم المباريات الرياضية و المسابقات الثقافية و الاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل و الوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبائية.

- غرس و تنمية الروح الرياضية و الوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية (عبد العزيز بن الغملاس:1999، ص 3)
- و يضيف (مروان عبد الحميد إبراهيم 2002، ص 57)
- محاولة جذب و احتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم.
- و ذكر سمير عبد الحميد علي الأهداف التالية:
- المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية و الثقافية و الفنية و الاجتماعية أو من أي ناحية تسعى لاكتمال عملية التنمية .
 - رعاية الشباب و تربية و تربية و زيادة فاعليته في المجتمع :
 - الارتقاء بالمستوى الصحي و النفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو اجتماعية مع الاهتمام بالقيم و العادات و التقاليد الإسلامية.
 - تنظيم و استثمار وقت الفراغ و الطاقة لدى النشء و الشباب لما فيه خدمة الفرد و المجتمع
 - إعداد أجيال قادرة على حمل الأمانة و قيادة المسيرة (سمير عبد الحميد علي:2002،ص9)
- طبيعة العمل في الهيئات الرياضية :**

مع بداية القرن العشرين بدأت الرياضة تأخذ طابعا رسميا و بأسلوب منظم اللوائح و الأحكام و القوانين الفنية للألعاب و كذلك تم تنظيم البطولات و المسابقات في كثير من المجتمعات ، وهذا بالطبع أدى إلى الاهتمام بإنشاء المنظمات الرياضية بمختلف مستوياتها المحلية و العالمية (جوادي خالد2009، ص94)

إن ظهور نظام الإدارة الرياضية في العصر الحديث يهدف إلى التطور و التقدم في مجال الرياضة ، فنجاح المؤسسات و الهيئات الرياضية يعني نجاح الرياضة ككل ، غير أن هذا النجاح مرهون بمدى استخدام أسس و مبادئ الإدارة على كافة الأصعدة بدءا من اللجنة الأولمبية إلى الاتحادات الرياضية و المناطق التابعة لها و إدارات الأنشطة الرياضية إلى أبسط أنواع ممارسة النشاط الرياضي ، فمن الطبيعي أن تختلف أدوار الإدارة الرياضية باختلاف الأنشطة و مستوياتها و يبقى النجاح أساسا على اختيار المسيرين الذين يجب أن يخضعوا لعملية اختيار بحث تتوفر فيهم موصفات دقيقة في المجال الرياضي الذي يعتقد البعض أنه المجال الخصب لتعيين الأصدقاء والمعارف.

لأنه عمل سهل و بسيط و الهيئات الرياضية إدارتها من طرف قيادات لها سلطات و عليها مسؤوليات ولذلك فإن عن القائد أن يفهم العلاقة بين السلطة و المسؤولية لكي يستطيع تأدية العمل بإتقان و نجاح (عصام بدوي: بدون سنة ، ص 36).

الدراسات السابقة :

و هي الدراسات المشابهة أو المرتبطة لموضوع البحث والتي يستفيد منه الباحث لمشكلة بحثه، أما فيما يخص موضوع بحثنا فإن الدراسات التي تطرقت إليه قليلة نذكر منها:

الدراسة الأولى:

رسالة لنيل شهادة ماجستير في التربية البدنية و الرياضية ،كلية التربية البدنية و الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية 2004.

العنوان :التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني و الإداري في كرة السلة.

قام بها محمد جمال الدين

أهداف البحث:

- التعرف على التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني و الإداري لكرة السلة.
- التعرف على الشروط و المؤهلات الوظيفية للعاملين بالجهازين الفني و الإداري لكرة السلة.
- التعرف على واجبات و اختصاصات و مسؤوليات للعاملين بالجهازين الفني و الإداري لكرة السلة

نتائج الدراسة:

و قد توصل الباحث إلى عدة إستخلاصات ، شملت الصفات الشخصية لأعضاء الجهاز الفني و الإداري لكرة السلة صفات بدنية وصحية ، صفات نفسية وعقلية انفعالية ، صفا اجتماعية و خلفية ، صفات تحقق الخبرة. بالإضافة إلى التوظيف الوظيفي للجهازين الفني و الإداري لكرة السلة كذا الصفات الفنية لأعضاء الجهازين و واجبات و مسؤوليات كل عضو من أعضاء الجهازين الفني و الإداري لكرة السلة و الشروط و الالتزامات التعاقدية.

الدراسة الثانية :

قام بها : دراسة كل من سديرة محمد و آخرون

العنوان :أهمية الصفات الشخصية في تسيير المنشآت الرياضية

أهداف البحث:

و قد كان يهدف من خلال دراسته إلى:

إبراز دور القيادة الإدارية والكفاءة المهنية و مدى تأثيرها على عملية التسيير داخل المنشآت الرياضية و التعرف على أهمية السمات الشخصية و دورها في تسيير المنشآت و إدارة المنشآت الرياضية.

نتائج الدراسة

- تسيير المنشآت الرياضية يتوقف على مدى نجاح و فعالة السلوك القيادي المتبع .

- تحسين ظروف العمل و التسيير الجيد للمنشأة لا يتم إلا بوجود كفاءات مهنية عالية.
 - الاقتراحات و الفرضيات : و قد تم اقتراح ما يلي :
 - الاعتماد على إطارات متخصصة في جميع المصالح على مستوى الإدارة داخل المنشأة.
 - إجراء تربصات تكوينية للقادة الإداريين في مجال التسيير الإداري للمنشآت(سديرة محمد و آخرون: أهمية الصفات الشخصية في تسيير المنشآت الرياضية)
- الدراسة الثالثة:**

رسالة مكملة لنيل الدرجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية فلسطين غزة 2009.

قام بها: الطالبة ملكة محمد الاسطل

العنوان : مدى فعالية التوصيف الوظيفي و أثره على فهم عيوب التنظيم الاداري

أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية التوصيف الوظيفي و أثره على فهم عيوب التنظيم الإداري في المجلس التشريعي الفلسطيني.
- كيفية التوصل إلى الحلول المقترحة لعلاج أوجه الخلل و القصور في التنظيمات الإدارية.
- كذلك هدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التصنيف الوظيفي على كفاءة أداء موظفي المجلس التشريعي باختلاف كل من طبيعة الوظيفة و المؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة و فوائدها على كل من:

1. المجلس التشريعي الفلسطيني و ذلك بما سيتم التوصل إليه من نتائج و توصيات تساعد في تفعيل دور الوصف الوظيفي في فهم عيوب التنظيم الإداري للوصول إلى أداء أفضل للموظفين و الإضافة العلمية المتوقعة التي سنفهم بها و إمكانية تطبيقها في الواقع العلم.
2. المهتمون بهذه الدراسات و ذلك لأنها تعتبر من أولى المحاولات العلمية التي تطبق على المؤسسات بمدينة غزة في هذا المجال لمعرفة مدى فعالية التوصيف الوظيفي و أثره على فهم عيوب التنظيم الإداري في المجلس التشريعي.

نتائج الدراسة:

- زيادة المعرفة في المؤسسة العملية للتوصيف الوظيفي وزيادة التنظيم الإداري وذلك يعود إلى قدرة المؤسسة على وجود خبرة.
- زيادة الخبرة في عملية التوصيف الوظيفي في اعتماد المؤسسة على معلومات مطلوبة في الوظيفة

- وضوح ودقة المسؤوليات والمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وذلك لوجود رؤية واضحة لمسؤوليات والمهام الإدارية.

الدراسة الرابعة :

العنوان : دور التوصيف الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية
قام بها : دراسة بياغي 1983 غزة

أهداف الدراسة :

-توضيح أهمية و مفهوم التوصيف الوظيفي و تبيان دوره في تحديد الاحتياجات التدريبية
-صياغة أهداف التدريب و وضع الخطط لتصميم و إعداد البرامج التدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.

نتائج الدراسة :

تمكنت الباحثة من هذه الدراسة إلى أهم النتائج:
-تقديم الحقائق و البيانات عن واجبات الوظائف و مسؤولياتها و الشروط الواجب توفرها في من يشغلونها من حيث المؤهلات العلمية و الخبرات العلمية و المهارات و القدرات اللازمة لأدائها.
- المساعدة في الكشف عن مدى أداء الموظفين بالإضافة إلى أن التوصيف الوظيفي يعتبر الأساس الذي يبنى عليه نظام تقويم الوظائف أي تحديد متطلبات الوظيفة ، والتي على أساسها يجوز قياس أداء الموظف.

الدراسة الخامسة:

العنوان: التحليل و وصف الوظائف في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى مصر 2001.

قام بها : دراسة فرحات

أهداف الدراسة :

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب العلمية و العملية بكل من تحليل الوظائف و وصف الوظائف و التعرف على نظام التحليل و الوصف الوظائف و المطبقة حاليا في المكتبات الجامعية.

-نتائج الدراسة :

و لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن تحليل الوظائف الذي تعتمده المكتبة المركزية الجامعية عين الشمس عبارة عن عرض للوظائف الموجودة في المكتبة و مسميتها في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى وضع أساسا يصلح لجميع الوظائف في المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة :

الدراسة السادسة :

قام بها : جوادي خالد

العنوان :توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية و مدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

اهداف الدراسة :

هذه الدراسة إلى عدة أهداف يمكن أن توضع لدراسة تركز على تفسير النظم الاجتماعية ، و تبيان هذه الأهداف بحيث يمكن تقسيمها إلى ثلاثة محاور غير أنها قي الأخير تجمع لآراء البحث أولاً و المعرفة عموماً.

- التعرف على متطلبات التوظيف في الإدارة الرياضية بالجزائر.

- التعرف على نظرة المنتسبين للإدارة الرياضية للجزائر لسياسات التوظيف لإدارتهم.

- التعرف على مدى ملائمة التوصيف للمهن الإدارية بالهيئات و الاتحادات الرياضية بالجزائر ومبادئ الإدارة الجودة الشاملة.

الدراسة السابعة:

العنوان: تحليل و توصيف الوظائف للعاملين في المكتبات الجامعية مائدة علي جاسم المعهد الطبي التقني المنصورة.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي :

- معرفة الواقع النظري و التطبيقي لتحليل و توصيف الوظائف الموجودة حالياً في المكتبة .-تقييم ما هو موجود حالياً من نظم تحليل و توصيف للوظائف في المكتبة الجامعية للوقوف على مدى فعاليتها و تحقيق للأهداف.

- التعرف على آراء و اتجاهات مديري المكتبة الجامعية بشأن تحليل و توصيف الوظائف المتوفرة في المكتبات الجامعية و مدى ملاءمتها للتطورات التكنولوجية الحاصلة في طبيعة الوظائف في المكتبة الجامعية.

النتائج المتوصل إليها:

- توزيع الموظفين في الأقسام و الوحدات و الشعب التي لها تماس مباشر بالمعلومات و خدمات المعلومات.

- على الرغم من اختلاف التخصصات العلمية و الوظيفية للأفراد إلا أنهم جميعاً يعملون في مجال المعلومات و المكتبات و هذا يدل على توافر خبرة لديهم اكتسبوها من خلال عملهم و الدورات التدريبية التي التحقوا بها و هذا يدل على مدى تأثير هذه الدورات في تطورهم.

- أن توصيف الوظائف لديه قابلية على التجارب السريعة مع التكنولوجيا.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة ومشابهة يتضح ان جميع الدراسات التي تناولت التوصيف الوظيفي نجد ان كل من دراسة محمد جمال الدين محمد تناولت التوصيف الوظيفي للجهازين الفني والاداري في كرة السلة وذلك بقصد تحديد شروط وواجبات ومهام ومسؤوليات الوظيفة وكذلك دراسة سيدرة محمد التي ركزت على الصفات الشخصية التي تعد من ابرز مواصفات شاغل الوظيفة وركزت ايضا على وجود القيام بدورات تدريبية وهذا من اغراض التوصيف الوظيفي كما ركزت دراسة الباحثة محمد الاسطل على التعرف على اهم المهام والمسؤوليات والواجبات التي تحدد الوظائف وذلك لوجود توصيف وظيفي كما تمكنت الباحثة بياغي من خلال دور التوصيف الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية اما قدمت حقائق وبيانات عن واجبات الوظائف ومسؤوليتها والشروط الواجب توفرها في من يشغلونها من مؤهلات ومهارات وخبرات كما أفرزنا الباحثة ماكددة علي جاسم علي: ان توصيف الوظائف لديه قابلية على التجاوب السريع واتفقت دارستنا مع الدراسات السابقة في موضوع التوصيف الوظيفي الا اننا ركزنا في بحثنا على مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ومن خلال الدراسات السابقة استفدنا بصفة عامة في صياغة وتحديد ابعاد المشكلة وكذلك وضع فرضيات بحثنا التي تركز على ان التوصيف الوظيفي هو تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات لتحديد الوظائف كذلك التدريب الذي يعتبر من اهم اغراض التوصيف الوظيفي وكذلك افدتنا الدراسات السابقة على كيفية طرق جمع المعلومات وتحليلها.

الفصل الثاني

تمهيد:

تحديد المفاهيم و المصطلحات

إشكالية الدراسة

أهداف الدراسة

اهمية الدراسة

الفرضيات

خلاصة



تمهيد:

اتبعنا في هنا الفصل على خطوات الإطار العام للدراسة، و هذه الخطوات تبدأ بتحد بد الكلمات الدالة لموضوع الدراسة و مؤشراتنا بإعطاء مفهوم أو أكثر للمصطلحات من الناحية اللغوية والاصطلاحية و الإجرائية و يلها صياغة الإشكالية بصيغة تقرير و طرح التساؤل العام، حيث تم صيغتها و ضبطها ضبطا دقيقا و من قم حددنا تساؤلاتنا الجزئية التي تعتبر أسئلة نحتاج إلى تفسيرها، و بعدها نكر أهمية أهداف البحث، و بعد ذلك تطرقنا إلى أهداف الدراسة و أهميتها في الأخير قمنا بإجابة عن التساؤلات المطروحة في شكل فرضيات جزئية تعتبر إجابات احتمالية للأسئلة التي دارت حولها إشكالية البحث.

1- تحديد المفاهيم و المصطلحات :

في مختلف الدراسات و البحث التي يتناولها الباحثون نجد أنفسنا أمام صعوبات تتمثل قفي عموميات اللغة و تداخل المصطلحات و هذا راجع إلى النزعة الأدبية و عليه فإننا سنحاول تحديد المصطلحات بحثنا و المتمثلة في التوصيف الوظيفي، الموارد البشرية، الإدارة الرياضية، التسيير، المنشأة الرياضية.

1-1-1 - التوصيف:

1-1-1- لغة : وصف وصفا .وصف الشيء أي نعته بما فيه وصف الطبيب للمريض الدواء : أي بين له نوع الدواء الواجب أن يتناوله (أمل عبد العزيز محمود 1997 ص236).

1-1-2- اصطلاحا: بيان مكتوب يتناول تعريفا تفصيليا بوظيفة محددة لكل نشاط، بغرض تقديم معلومات عن هذه الوظيفة من حيث (التميز، المسمى، المهام و الواجبان المسؤوليات، متطلبات شغلها، علاقتها بالوظائف الأخرى، و سلطتها) و ذلك وفقا لما يجب أن يكون (حسن أحمد الشافعي 2003 ص31).

1-1-3- إجرائيا: هو عملية التعرف بوظيفة معينة خاصة بنشاط محدد و تقديم معلومات عن هذه الوظيفة و أهم متطلباتها و ما يجب أن يتوفر فيها من مهام و مهارات لشغلها.

1-1-4- التوصيف الوظيفي:

يعرف التوصيف الوظيفي "بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توفيرها في من يشغل الوظيفة مثل(التعلم، المهارات، نمط الشخصية) و هي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي (ديسلر، 2003 رص108).

وتعرف أيضا بأنها السمات المطلوبة توفيرها في الشخص حتى يمكن من القيام بالعمل الذي تم وصفه بمستوى معين يرضي صاحب العمل" (كشوري 2006 ص42).

1-2- الموارد البشرية :

1-2-1- المورد لغة: هو مصدر أو المنهل أو الطريق و هو مفرد موارد، و المورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول إلى شيء يحقق نفعاً لهم (عبد الحكيم خلاف 2003 ص69).

1- 2- 2- اصطلاحا: و يقصد بالموارد البشري ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف و الذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.(علاء الدين يوسف 2004 ص103).

1- 2- 3- الموارد البشرية: و يقصد بها تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات و الجنسيات مهما تنوعت و اختلفت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة و العاملين في مجالات الإنتاج و العاملين في محلات الخدمات و المهن المساعدة في اي مؤسسة.(محمد فتحي 2003 ص07).

1- 2- 4- اجريئا: الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد في المنظمة و الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لتنفيذ الأعمال الموكلة اليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

1- 3- الإدارة الرياضية:

1- 3- 1- لغة: تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد و لقد اشتقت من الكلمة لاتينية التي تتكون من مقطعين MINSTRE. AD ومعناها أداء خدمة للآخرين ، بينما نجد البعض يفضل كلمة (MANAUMENT) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة و أهمية الجانب الإنساني في المشروع) مروان عبد المجيد 2000 ص 49).

1- 3- 2- اصطلاحا: تعني الخدمة و أن من يعمل في الإدارة يقو بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة في عملية تنفيذ الأهداف بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة أدائه، و هي كذلك تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجها بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.(حسن معوض 1997 ص152)

1- 3- 3- إجرائيا: هي عملية إنسانية و اجتماعية تحدد فيها جهود الموظفين في المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة الرياضية كأفراد و جماعات لتحقيق أهداف الهيئة الرياضية أو المنشأة الرياضية باستخدام الإمكانيات المادية و البشرية.

1- 4- التسيير:

1- 4- 1- لغة: سير بمعنى أداء الشيء و تماطاه أي تولى السهر على حسن عمله.

1-4-2- اصطلاحا: هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسيطرة ، و تتم هذه الطريقة حسب صيرورة التخطيط و التنظيم الإدارة و الرفاهية للعمليات (عبد الرزاق بن حبيب، 2000 ص 103)

1-4-3- إجرائيا: هو مسائر التعقيد و الجزئيات التي تواجه الدارة ، فوجود تسيير دقيق فان المؤسسات خاصة الضخمة و المعقدة منها، تلخص من الفوضى التي تهدد وجودها الحقيقي، و يوفر درجة من الانتظام والتنسيق.

1-5- المنشأة الرياضية:

هي المواقف الرياضية و الأدبية و مراكز الشباب و الصلات المفتوحة و المغطاء التي تم إنشائها لتمكين أفراد المجتمع في مراحل نسبية مختلفة من ممارسات هواياتهم و نشاطاتهم الرياضية (عبد العزيز صلح الكرديس: 2008، ص 09)

2-2- إشكالية الدراسة :

تباين مفاهيم إدارة الموارد البشرية تبعا للمداخل التي ينطلق منها الباحثون سياسة كانت أم إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو رياضية و لعل كثرة المؤلفات و البحوث التي تناولت إدارة المواد البشرية تعكس مدى أهمية هذا المفهوم في عصر عرف بالانفتاح العلمي و التفجير المعرفي و التطور التقني و التكنولوجي في كافة الميادين هما فرض على قائمة اهتمام منظمات و مؤسسات عامة و الرياضة خاصة العناية بالموارد البشرية بوصفها عنصر في العملية الإدارية ، باعتبار أن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم و أخرج عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المنظمة عرضة للتأثير بالتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و يتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام و الإدارة الوظيفية بشكل خاص بأن المنظمة و من خلال إدارة الموارد البشرية تتمكن من إبراز الكثير من الميزات التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية و ضمان الاستقرار و البقاء. و ذلك من خلال مجموعة من الوظائف في مقدمتها التحليل و التوصيف الوظيفي و التي يرى كل من كاروث و ماهر بأنها أهم خطوة و أولها كونها تحدد صفات الأفراد العاملين بالمنظمة ومدى مطابقتهم للمواصفات الوظيفية التي يشغلونها (رجل مناسب في مكان مناسب) كما أن كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد عليها(خالد عبد الرخيم الهيتي، 2005، ص 11، 12)

و من هذا المنطلق جاء عملنا من أجل معرفة مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية.

و تتمحور إشكالتنا حول التساؤل العام التالي:

هل يساهم التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية؟

حيث تم تفرغ التساؤل العام غالى التساؤلات الجزئية التالية:

- 1- هل يساهم تحديد المهام الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية؟
- 2 - هل يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية ؟
- 3- هل يساهم تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية ؟
- 4 - هل يساهم تدريب العاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية؟

3-أهداف الدراسة :

- معرفة مساهمة التوصيف الوظيفي في إدارة و تسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريرج.
- معرفة مساهمة تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة و تسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريرج.
- معرفة مساهمة تدريب العاملين في إدارة و تسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريرج كونه من استخدامات التوصيف الوظيفي.
- معرفة التوصيف الوظيفي من حيث تحديد المهام و الواجبات و المسؤوليات الوظيفية .
- معرفة إذا كانت الواجبات الوظيفية تساهم في إدارة و تسيير المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريرج.

4- أهمية الدراسة

كون هذا الموضوع من المواضيع الحديثة فان له العديد من الجوانب و له كذلك أهمية كبيرة منها تقدم نظرة عن مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية، و إبراز أهمية التوصيف كونه وظيفة مساعدة لوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية و كذلك إثراء المكتبة بمثل هذه البحوث العلمية و محاولة إعطاء حلول و التوصيات المناسبة

5- الفرضيات**5- 1- الفرضية العامة:**

يساهم التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة و تسيير المنشأة الرياضية.

5- 2- الفرضيات الجزئية:

- يساهم تحديد المهام الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية.
- يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية.
- يساهم تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية.
- يساهم تدريب العاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية.

خلاصة:

من خلال التعرض للخطوات السابقة الذكر في هذا الفصل للإطار العام للدراسة تبين لنا أن لهذا الفصل أهمية كبيرة في البحث العلمي الذي يعتبر من أساسياته و ألا يمكن أن يقوم البحث بدونه ,لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه و فهم أبعاده من جهة و يساعد على فهم الموضوع المتناول و المصطلحات المبهمة و المتشابهة و الاستفادة منه من جهة أخرى.

الفصل الثالث

تمهيد

الدراسة الاستطلاعية

المنهج المتبع في الدراسة

مجتمع و عينة البحث

أدوات جمع البيانات والمعلومات

إجراءات التطبيق الميداني

الأساليب الأخصائية



تمهيد:

تعد الدراسات الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، و يهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة و إجراءاتها و أدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة و أنجاز الإطار العلمي، يتناول الفصل توضيح لأسلوب الدراسة المستخدم من طرف الباحث، و وصف لمجتمع الدراسة وحجمه، و سيتم استعراض أدوات الدراسة و طرق الحصول على البيانات المطلوبة و مدى صدق و ثبات هذه الأدوات و يتضمن الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، و ينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج و تفسيرها و التعليق عليها و تحليلها و ذلك في ضوء الإطار العام للدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفى عن أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات هو أساس انطلاق الدراسة وأما أدوات البحث المناسبة فهي أساس إنجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية لما وكان الاستبيان هو أحد الأدوات المعتمدة عليها للإنجاز هذا البحث فقد قمنا بدراسة استطلاعية من خلال زيارة ديوان المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريريج أين قمنا بتوزيع الاستبيان الأولي على مجموعة من عاملين الديوان و المقدرين بسبع عاملين إداريين من أجل الوقوف على نقائص و ثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

و بعد احتكاك بموظفي و إطارات الديوان و إجراء مناقشات معهم للتعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة و ملائمتها لموضوع الدراسة التعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين ، حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى ، تبعد هذا الحرج و لقد خرجنا بمجموعة من الملاحظات نلخصها فيما يلي :

- التعرف على الميدان و مدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
 - غموض بعض الأسئلة مما جعلنا نعيد صياغتها.
 - وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة، مما دفعنا لحذفها .
 - عدم الرد على بعض الأسئلة ، مما جعلنا نقوم بتعديلها.
- إضافة إلى كل هذا، فقد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية، من خلال التوزيع الأولي من أن الفرضيات قابلة للاختبار.

1-1- المجال المكاني:

أجريت الدراسات الميدانية لموضوع " مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية «في مقر إدارة الديوان المركب المتعدد الرياضات الكائن ببرج بوعريريج.

1-2- المجال الزمني :

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان و في الدراسة الحالية تمت بدراسة استطلاعية لديوان المركب المتعدد الرياضات الكائن ببرج بوعريريج ابتداء من تاريخ 20/03/2016 إلى غاية 27/03/2016.

ليتم التعرف الميداني على كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة و التعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة أما توزيع استمارة الاستبيان النهائية على عينة الدراسة ، فكانت في الفترة من 21 أبريل 2016 إلى غاية 24 أبريل 2016 مع العلم أنه قد تم استرجاع جميع استمارات الاستبيان.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

تختلف المناهج و التقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية ،تبعاً 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 اختلافاً تسعى بشكل صحيح و مسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي ،قصد التحكم في حثياته و تبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموماً هو : "فالتنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة ،حين نكون بما عارفين" (عمار بوحوش-محمد محمود ذنبيات، 2001، ص103) حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات و المناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق و التأكد من فكرة و قياس جوانب الصحة فيها، أو على الأقل رفع اللبس و الغموض عن بعض جوانبها ، لذا فان حرص الباحث على اختيار مدة المنهج و التقنيات التحليلية كان بناءاً على ما سبق.

2-1- المنهج الوصفي :

هو عبارة عن وصف ما هو كائن حي فنجد ان البحوث الوصفية تهتم بالظروف و العلاقات القائمة و المعتقدات و وجوهات النظر و القيم و الاتجاهات عند الناس و في بعض الأحيان يهتم البحث الوصفي بدراسة العلاقة بينما هو كائن و بين بعض الأحداث السابقة و التي تكون قد أثرت و تحكمت في هذه الأحداث و الظروف القائمة، فالبحوث الوصفية تحدد الواجهة التي توجد بها الأشياء فتعتبر الدراسات المسحية و الاتجاهات و الرأي العام أمثلة من البحوث الوصفية حيث يتم غالباً جمع بيانات البحوث الوصفية عن طريق استفتاء أو المقابلة أو الملاحظة (خير الدين أحمد عويس 1997، ص86).

2-2- المنهج الإحصائي:

تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجدول و النسب المئوية المعبر عنها من خلال الاستمارة والتحليل بنوعية الكمي الذي يهتم بتحليل الجدول و القيم و التحليل الكيفي و فيه يتم عرض أهم المقارنات والتعليقات عن تلك النسب و إعطاءها الأبعاد الحقيقية لها.

3- مجتمع و عينة البحث:

3-1- مجتمع الدراسة: لكي يكون البحث مقبولاً و قابل للإنتاج ،لا بد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد فحصه و أن نوضح المقاييس المستعملة كم أجل حصر هذا المجتمع و مجتمع دراستي يتكون من موظفي و عمال و إطارات ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريريج والبالغ عددهم 35 موظف.

3-2- عينة الدراسة: هي كل جزء من مجتمع الدراسة الطبيعي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، فالعينة

هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله و وحدات العينة قد تكون أشخاص . كما تكون أحياء أو شوارعا و مدنا و غير ذلك (رشيد زرواتي، 2002، ص334).

حيث اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل و ذلك نظرا لصغر فهم مجتمع الدراسة والذي يقدر 35 عامل إداري . 07 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم أمام العدد المتبقي وهو 28 تم توزيع استمارة الاستبيان النهائية عليهم.

3-3- متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** إن المتغير المستقل هو العامل الأساسي المؤثر في الظاهرة موضوع البحث فيقوم الباحث بإدخال تغيير عليه لمعرفة التأثير الذي يحدث في المتغير التابع فكان كالتالي: التوصيف الوظيفي للعاملين.

- **المتغير التابع:** هو العنصر أو العامل أو الجانب أو الظاهرة المراد قياسها فإذا كان للمتغير المستقل تأثير على المتغير التابع فالنتيجة أن المتغير التابع يتغير بتغير المتغير المستقل وكان كالآتي: إدارة و تسيير المنشآت الرياضية.

4- **أدوات جمع البيانات والمعلومات:** لكل دراسة أو بحث على مجموعة من الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحث بغية الوصول إلى النتائج الموجودة من الدراسة أو بغية التحقق منها و من صحة و نفي فروضها ، فاعتمدت في بحثي هذا على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى أتمكن من رصد الحقائق و الدلائل العلمية التي تسعى دراستي لإثباتها من خلال إتباع الخطوات التالية:

- **استمارة الاستبيان:** تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيانيه لجمع البيانات الميدانية يمكن تعريفها على أنها «عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملاءها مباشرة وتسمى الاستبيان بطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة قد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي. (محمد حسن علاوة: 1999 ص22) من خلال الدراسات السابقة انطلق الباحث في إعداد استبيانته حول موضوع مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في الإدارة و تسيير المنشآت الرياضية و التي تعد الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب.

و قد قسمت الاستمارة إلى أربع محاور و هي كالتالي:

* **المحور الأول:** و يتضمن أسئلة تدور حول "مساهمة تحديد المهام الوظيفية في إدارة و تسيير ديوان المنشآت الرياضية اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة.

* **المحور الثاني:** و يتضمن أسئلة تدور حول مساهمة تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة و تسيير ديوان المنشآت الرياضية اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة.

* **المحور الثالث:** و يتضمن أسئلة تدور حول مساهمة الواجبات والمسؤوليات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية ويشتمل هذا المحور على 06 أسئلة.

*المحور الرابع : مساهمة تدريب العاملين في إدارة و تسيير و تسيير المنشآت الرياضية ويشتمل هذا المحور على 06 أسئلة.

الخصائص السكومترية للأداة:

4 - 2 - 1 - الصدق:

-الصدق المحكمين:

للقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة ، و باستخدام 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 كبيرة في مجال البحث العلمي لآخذ بآرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة ، و قد استفدت من الملاحظات التي حصلت عليها و على هذا الأساس تم استبعاد عدد من العبارات التي اقترحوا حذفها لغموضها و تعديل بعض العبارات التي لها علاقة بالموضوع، و عليه توصل الباحث إلى الصياغة النهائية للاستمارة باعتبار إجماع كل المحكمين على صدق الاستبيان في هذه الدراسة .

-الصدق الذاتي: تم استخلاص معامل الصدق الذاتي من معامل الثبات و ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

$$\text{معامل الثبات} = V = 0,934 = 0,989 = \text{معامل الصدق}$$

4 - 2 - 2 - ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توفرها لصلاحية استخدام أي استبيان أن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على أشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (زياد بن عبد الله الدهشة 2006 ص 78).

جدول رقم 01 يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
المحور الأول: مساهمة تحديد المهام الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية	6	0.820
المحور الثاني : مساهمة تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية	6	0.819
المحور الثالث : مساهمة تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية	6	0.943
المحور الرابع : مساهمة تدريب العاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية	6	0.626
الكلية	24	0.934

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي في حين بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ بلغ 0.820 ، وأن معامل ثبات المحور الثاني بلغ 0.819 في حين بلغ معامل ثبات المحور الثالث 0.943 ومعامل ثبات المحور الرابع بلغ 0.626 في حين نجد مجموع معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغ 0.934 وهذا دليل على وجود ثبات .

4- 2- 3- الموضوعية :

يمكن حصرها في مختلف العوامل التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب ، وعدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث أي الالتزام بمصداقية البحث العلمي و الأمانة العلمية . وكذا السرية التامة لما يحيط بالمبحوثين و إتباع مختلف الخطوات العلمية و المنهجية لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي .

5- إجراءات التطبيق الميداني:

بعد أن تأكدت من مناسبة و صحة أداة الدراسة حددت مجتمع الدراسة الذي هو ديوان المنشآت الرياضية، ثم قمت بتحديد عينة الدراسة و تكونت من 28 موظف حيث وضحت للعينة كيفية الإجابة على الأسئلة و الإجابة على استفساراتهم حول بعض النقاط و التأكد لعينة الدراسة على ضرورة الحرص و الحدية في الإجابة عن الفقرات و تذكيرهم بأنها ستستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

6- الأساليب الإحصائية:

- استعمل الباحث البرنامج الإحصائي SPSS (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الاصدار 21) و اعتماد على التقنيات الإحصائية التالية:
- التوزيع التكراري و النسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
 - استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.
 - استخدام معامل كاسي² لتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

مناقشة نتائج الفرضيات

مناقشة نتائج الفرضية الاولى

مناقشة نتائج الفرضية الثانية

مناقشة الفرضية الثالثة

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

المحور الأول : مساهمة تحديد المهام الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

السؤال رقم 01 : هل تجد المهام الموكلة اليك من طرف المدير تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.002	1	3.840	9.143	21.4	6	لا
					78.6	22	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (02) يبين المهام الموكلة من طرف المدير للمساهمة في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين المهام الموكلة من طرف المدير في مساهمة إدارة وتسيير المنشآت الرياضية أن أكبر نسبة هي 78.6 % يمثل الذين يرون أن المهام الموكلة من طرف المدير تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية في حين تجد أن نسبة 21.4 % " من الموظفين يرون أنه لا يتم القيام بالمهام الموكلة من طرف المدير . كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 9.143 من أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 01 ومنه يمكن القول أنه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي نعم .

التحليل :

يمكن أن نلاحظ من خلال ما سبق أن أغلب الموظفين يجدون أنهم يقوم بالمهام الموكلة اليهم من طرف المدير وهذا دليل على أنهم يساهمون في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية و من خلال الخلفية النظرية نجد أنه يوجد توصيف وظيفي يشرح المهام الوظيفية و يحددها (حسن 2001، ص 55) كما أن العنصر البشري له دور إيجابي و فعال في أداء المهام و هذا ما يجعله يساهم في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال رقم 02: كيف تجد المهام المتعلقة بوظيفتك

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.074	2	5.991	8.000	21.4	6	متوسطة
					25.0	7	حسنة
					53.6	15	جيدة
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (03) يبين كيفية وجود المهام المتعلقة بالوظيفة

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 الذي يثبت كيفية إيجاد المهام المتعلقة بالوظيفة أن أكبر نسبة هي 57.1% تمثل الذين يرون أن إيجاد المهام المتعلقة بالوظيفة جيدة في حين نجد أن نسبة 28.6% من الموظفين يرون أن المهام المتعلقة بالوظيفة متوسطة أما بالنسبة لأول نسبة هي 14.3% يرون أن المهام المتعلقة بالوظيفة متوسطة، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 8.000 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 ومنه يمكن القول أنه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار وهي جيدة

التحليل :

نلاحظ من خلال ما سبق أن معظم الموظفين لدى المركب الرياضي يجدون أن تنفيذ مهامهم المتعلقة بالوظيفة جيدة وذلك من خلال توفير متطلبات الوظيفة وفي حين يوجد بعض الموظفين أن تنفيذ المهام الوظيفية يكون بشكل متوسط وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بهذا الديوان المركب الرياضي ومن خلال هذا يمكن القول أن هناك توصيف وظيفي يحدد متطلبات الوظيفة مما يجعل تنفيذ المهام بصورة جيدة (علي السلمي 2003، ص 172).

السؤال رقم 03: هل تجد صعوبة في تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.131	1	3.840	5.143	64.3	18	لا
					35.7	10	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (04) يبين وجود صعوبة في تنفيذ المهام المتعلقة بالوظيفة

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 الذي يبين وجود صعوبة في تنفيذ المهام المتعلقة بالوظيفة داخل المركب الرياضي ان أكبر نسبة 71.4% من الموظفين يرون انه لا توجد صعوبة في تنفيذ المهام الوظيفية في حين نجد نسبة 28.6 من الموظفين يرون ان هناك صعوبات في تنفيذ المهام كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 5.143 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي لا

التحليل:

نلاحظ من خلال ما سبق ان اغلب الموظفين لا يجدون صعوبة في تنفيذ المهام الوظيفية وهذا دليل على توصيف وظيفي واضح يحدد مهامهم من خلال انهم يعرفون القيام بأعمالهم ولذلك لا يجدون صعوبة في تنفيذ المهام في حين يوجد بعض الموظفين الذين يرون ان هناك صعوبات في تنفيذ المهام وهذا راجع إلى عدم الخبرة والكفاءة في بعض الأحيان ومن خلال الخلفية النظرية نجد أن التوصيف الوظيفي يساعد على معرفة قدرات و مهارات الأفراد العاملين (حسن شحادة 2000، ص25).

السؤال رقم 04: هل قيامك بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد يساهم في إدارة تسيير المنشآت الرياضية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.000	2	5.991	39.500	3.6	1	نادرا
					7.1	2	أحيانا
					89.3	25	دائما
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (05) يبين القيام بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 الذي يبين قيام المهام الوظيفية في الوقت المحدد للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ان أكبر نسبة هي 89.3% يرون انهم يقومون بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد في حين نجد ان نسبة 7.1% من الموظفين يقومون بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد أحيانا أما بالنسبة لأقل نسبة وهي 3.6% لا يقومون بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 39.500 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي دائما

التحليل:

يمكن ان نلاحظ مما سبق ان اغلب الموظفين يقوم بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد وهذا دليل على انهم يساهمون في إدارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات وكان ذلك أيضا من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها لإدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات ومدى فعالية العنصر البشري داخل الإدارة الرياضية باعتباره العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الانتاجية في المنشآت (محمد فتحي 2003 ، ص 233).

السؤال رقم 05: هل انت على دراية كاملة بالمهام التي وكلت اليك؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.000	1	3.840	20.571	7.1	2	لا
					92.9	26	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (06) يبين مدى الدراية الكاملة بالمهام الوظيفية الموكلة للموظفين

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 الذي يبين مدى الدراية الكاملة للمهام الموكلة للموظفين في الإدارة ان اكبر نسبة هي 92.9 % تمثل الذين يرون انهم على دراية كاملة بالمهام الوظيفية في العمل في حين نجد ان نسبة 7.1% من الموظفين يقرون بانهم ليسوا على دراية كاملة بمهامهم الوظيفية للعمل، كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 20.571 هي اكبر من قيمة كا2 الجدولة والتي تقدر ب 3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي نعم

التحليل:

يمكن ان نلاحظ من خلال ما سبق ان اغلب الموظفين هم على دراية كاملة بالمهام الموكلة اليهم للقيام بالعمل وذلك دليل على وجود توصيف وظيفي واضح يشرح لهم المهام الوظيفية وما تتطلبه الوظيفة من خبرة وهذا دليل على عدم التداخل في المهام و من خلال الخلفية النظرية نجد انه توجد مراحل عملية للتوصيف الوظيفي و لذلك لعدم التداخل في المهام الوظيفية (علي السلمي 2003، ص172).

السؤال رقم 06: هل المهام الوظيفية الموكلة اليك للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية تتطلب منك؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.018	2	5.991	8.000	57.1	16	الجلوس
					28.6	8	الوقوف
					14.3	4	معا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (07) يبين كيفية حالة القيام بالمهام الوظيفية

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 الذي يبين كيفية حالات القيام بالمهام الوظيفية ان أكبر نسبة هي 57.1% ان مهام الوظيفة تتطلب منهم الجلوس في حين ان نسبة 28.6% يقوم بمهامهم في وضعية الوقوف وكذلك نظرا لمتطلبات العمل في حين نجد اقل نسبة هي 14.3% من الموظفين يقوم بمهامهم في كلتا الحالتين كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 8.000 أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار مي الجلوس

التحليل:

يمكن ان نلاحظ من خلال ما سبق انه يوجد موظفين يقوم بالمهام الموكلة اليهم في حالة الجلوس وذلك نظرا إلى الوظيفة التي يشغلونها تتطلب منهم، الجلوس في حين ان بعض الموظفين يقوم بأعمالهم في حالة الوقوف كما يوجد موظفين قوم بأعمالهم في كلتا الحالتين الجلوس والوقوف وذلك نظرا لطبيعة أعمالهم التي يقومون بها قد لحضنا ذلك من خلال الدراسة الميدانية لديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات .

المحور الثاني: مساهمة تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

السؤال رقم 07: هل لديك عمل لتنفيذ مسؤولياتك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشأة الرياضية ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.001	2	5.991	14.000	7.1	2	نادرا
					28.6	8	أحيانا
					64.3	18	دائما
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (08) يبين وجود خطة لتنفيذ المسؤوليات الوظيفية

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 الذي يبين خطة تنفيذ المسؤوليات الوظيفية داخل المركب الرياضي ان اكبر نسبة هي 64.3% لديهم خطة لتنفيذ مسؤولياتهم الوظيفية في حين نجد ان نسبة 28.6% من الموظفين غالبا ما يضعون خطة لتنفيذ مسؤولياتهم الوظيفية، كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 14.000 هي اكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي دائما

التحليل:

يمكن ان نلاحظ من خلال ما سبق ان وضع خطة لتنفيذ المسؤوليات الوظيفية دليل على وجود تسيير فعال وجيد داخل المركب المتعدد الرياضات وانه يوجد توصيف وظيفي للموارد البشرية التي تعمل داخل الإدارة الرياضية وهذا ما لخصناه من خلال الدراسة الميدانية لديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات و كذلك من خلال الخلفية النظرية أنه توجد قولعد و قوانين تتبعها الإدارة في مسؤوليات العاملين (صلاح عبد الباقي 2002، ص20-26) .

السؤال رقم 08 : هل تتحمل كامل المسؤولية أثناء مساهمتك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.000	2	5.991	19.143	7.1	2	نادرا
					21.4	6	أحيانا
					71.4	20	دائما
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (09) يبين مدى تحمل المسؤولية الوظيفية أثناء المساهمة في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم 09: الذي يبين مدى تحمل المسؤولية أثناء المساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية نجد ان اكبر نسبة 71.4 من الموظفين يتحملون كامل المسؤولية للعمل في حين نجد نسبة 21.4% من الموظفين أحيانا يتحملون كامل المسؤولية فيحين بلغت اقل نسبة 7.1% كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 19.143 هي اقل قيمة من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي دائما

التحليل:

نلاحظ من خلال ما سبق ان معظم الموظفين يتحملون المسؤولية للمساهمة في إدارة المركب الرياضي وهذا دليل على قوة العنصر البشري الذي يولي الاهتمام بإدارة وتسيير المركب الرياضي وذلك على نجاح التسيير ومواجهة الوقع في الأخطاء أثناء تأدية العمل.

السؤال رقم 09: هل تتطلب منك وظيفتك مسؤولية أكبر من منصبك الوظيفي؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.023	1	3.840	5.143	28.6	8	لا
					71.4	20	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (10) يبين مدى حجم المسؤولية التي تتطلبها الوظيفة

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم 10: الذي يبين مدى حجم المسؤولية التي تتطلبها الوظيفية نجد ان أكبر نسبة 71.4% من الموظفين يرون ان مناصبهم الوظيفية تتطلب مسؤولية أكبر من مناصبهم في حين نجد نسبة 28.6 من الموظفين يرون ان مناصبهم لا تتطلب مسؤولية الا في حدود مناصبهم الوظيفية، كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 5.143 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي نعم .

التحليل:

نلاحظ من خلال ما سبق ان اغلب الموظفين لديهم مسؤولية أكبر من مناصبهم الوظيفية وهذا دليل على وجود تسيير فعال داخل ديوان المركب الرياضي وهذا يعني انه بوجود توصيف وظيفي يلزم الموظف على ان يكون لديه مسؤولية أكبر من منصبه الوظيفي وكذلك كان ذلك من خلال الدراسة الميدانية انه في حالة غياب المدير لا بد من ان يقوم احد الموظفين بخلافة منصبه لاستمرارية العمل بصفة دائمة و هذا من خلال الخلفية النظرية .

السؤال رقم 10: هل مسؤوليتك الوظيفية تتيح لك الفرصة في اتخاذ القرارات؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.002	1	3.840	9.143	21.4	6	لا
					78.6	22	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (11) يبين مدى المسؤولية الوظيفية لإتاحة الفرصة لإتخاذ القرارات

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 الذي يبين مدى المسؤوليات الوظيفية في إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات ان اكبر نسبة 78.6% من الموظفين لديهم مسؤولية والفرصة في اتخاذ القرارات في حين نجد ان نسبة 21.4% من الموظفين يرون ان ليس لديهم مسؤولية في اتخاذ القرارات، كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 9.143 هي اكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر بـ 3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي نعم .

التحليل:

يمكن ان نلاحظ من خلال ما سبق ان معظم الموظفين لديهم فرصة اتخاذ القرارات التي تدل على وجود نوع من الانسجام والتسيير الجيد داخل الإدارة الرياضية ولديهم الرغبة في العمل كما يدل على وجود مسؤوليات وظيفية التي يبينها التوصيف الوظيفي من خلال الخلفية النظرية نجد انه الموظف لديه الحق في ان يكون مسؤول عن التوصيف الوظيفي.

السؤال رقم 11: كيف تجد مسؤوليتك الوظيفية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.000	2	5.991	19.143	7.1	2	ضعيفة
					21.4	6	متوسطة
					71.4	20	جيدة
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (12) يبين كيفية طبيعة وجود المسؤولية الوظيفية من حيث الجودة

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 الذي يبين كيفية إيجاد المسؤولية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ان اكبر نسبة هي 71.4% من الموظفين الذين يرون ان المسؤولية الوظيفية تساهم في إدارة المركب جيدة في حين نجد نسبة 21.4% يرون أنها متوسطة أما اقل نسبة هي 7.1% يرون أنها ضعيفة كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوسة والتي بلغت 19.143 هي اكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً هي جيدة.

التحليل:

يمكن ان نلاحظ من خلال ما سبق ان الموظفون داخل المركب المتعدد الرياضات يجدون ان المسؤولية الوظيفية تساهم بنسبة جيدة في العمل وذلك دليل على وجود توصيف وظيفي يحدد لهم المسؤوليات المرتبطة بالوظيفة في حين يرى بعض الموظفين ان المسؤولية الوظيفية متوسطة وعموماً نجد أنها تساهم في تسيير إدارة المركب المتعدد الرياضات وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وكذلك من خلال الخلفية النظرية نجد ان التوصيف الوظيفي هو تحديد للمسؤوليات الوظيفية (حسن شحادة 2001، ص55) .

السؤال رقم 12: هل لديك بطاقة وصف وظيفي تحدد مسؤولياتك الوظيفية ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.008	1	3.840	7.000	25.0	7	لا
					75.0	21	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (13) يبين اذا ما كان هناك بطاقة وصف وظيفي تحدد المسؤوليات الوظيفية

القراءة الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 الذي يبين ان كان هناك بطاقة وصف وظيفي تحدد المسؤوليات الوظيفية نجد ا أكبر نسبة 75% من الموظفين قال ان هناك توصيف وظيفي يحدد المسؤولية الوظيفية في حين نجد ان نسبة 25% من الموظفين يرون انه لا يوجد توصيف وظيفي واضح، كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 7.000 هي ا أكبر قيمة كا2 الجدولة والتي تقدر ب 3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي نعم

التحليل:

من خلال القراءة الإحصائية نجد ان إدارة المركب الرياضي لها بطاقة توصيف وظيفي تحدد المسؤولية الوظيفية للموظفين وذلك نظرا لأهمية تفادي الوقوع في الأخطاء والمشاكل أثناء القيام بالأعمال والعمل على تحسين وتطوير إدارة المركب الرياضي.

المحور الثالث مساهمة تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

السؤال رقم 13: هل ترى ان هناك توصيف وظيفي واضح لمؤسستكم يحدد الواجبات الوظيفية لكل عامل ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.001	1	3.840	11.571	17.9	5	لا
					82.1	23	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (14) يبين اذا كان هناك توصيف وظيفي يحدد الواجبات الوظيفية لكل موظف

القراءة الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 الذي يبين ان هناك توصيف وظيفي يحدد الواجبات الوظيفية لكل عامل في إدارة المركب الرياضي ان اكبر نسبة 82.1% من الموظفين ان هناك توصيف وظيفي يحدد الواجبات الوظيفية في حين يجد ان نسبة 17.9% انهم يرون انه لا يوجد توصيف وظيفي واضح، كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 11.571 هي اكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القمة الأكثر تكرار هي نعم

التحليل

من خلال القراءة الإحصائية نجد ان إدارة المركب لديها توصيف وظيفي يحدد الواجبات الوظيفية لكل عام وذلك دليل على ان هناك متطلبات لشاغل كل وظيفة من حيث المؤهلات العلمية والخبرة وان لديهم القدرات اللازمة لأداء الواجبات الوظيفية ولكن هذا لا يعني توفر جميع المؤهلات لجميع الموظفين داخل المركب الرياضي وذلك من خلال الدراسة الميدانية فيوجد بعض الموظفين ثم توظيفهم مؤخرًا وربما يجهلون كيفية تحديد واجباتهم .

السؤال رقم 14: هل يؤدي القيام بالواجبات الوظيفية بصورة كاملة في المساعدة على الترقية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.008	1	3.840	7.000	25.0	7	لا
					75.0	21	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (15) يبين اذا كان هناك ترقية عند القيام بالواجبات الوظيفية بصورة كاملة

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 الذي يبين ان كانت هناك ترقية عند القيام بواجبات الوظيفية بصورة كاملة نجد أكبر نسبة 75% من الموظفين في المركب الرياضي يجدون ان هناك ترقية في حالة القيام بالمهام على احسن وجه في حين نجد نسبة 25% من الموظفين يرون انه لا توجد ترقية كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة التي بلغت 7.000 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي نعم

التحليل

من خلال ما سبق نجد ان اغلب الموظفين يجدون ان هناك ترقية من خلال القيام بالواجبات الوظيفية بصورة كاملة وهذا دليل على وجود الرغبة في تحسين إدارة وتسيير المركب الرياضي في ضوء الخلفية النظرية نجد ان التوصيف الوظيفي يعمل على القيام بوضع أسس سليمة لترقية الموظفين داخل المنشأة الرياضية .

السؤال 15: هل البيئة المحيطة بك محفزة لأداء واجباتك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.000	1	3.84	12.80	10	2	لا
					90	26	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (16) يبين البيئة المحيطة والمحفزة لأداء الواجبات الوظيفية
القراءة الإحصائية .

من خلال الجدول رقم 16 الذي يبين البيئة المحيطة المحفزة لأداء الواجبات الوظيفية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية نجد أكبر نسبة هي 90% من الموظفين يرون ان البيئة المحيطة محفزة لأداء الواجبات الوظيفية كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 12.80 هي أكبر من كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي نعم

التحليل :

على ضوء الخلفية النظرية نجد التوصيف الوظيفي يكشف البيئة التي يعمل فيها الفرد وبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها مما يجعل الأفراد العاملين يعملون في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم ورفع معنوياتهم بربر 1996 ص 56.57 وكذلك من خلال الدراسة الميدانية لدى ديوان المركب الرياضي وجد ان العمال يعملون في بيئة محفزة للعمل .

السؤال رقم 16: هل تنجز واجباتك في الوقت المحدد للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.009	2	5.991	9.500	17.9	5	نادرا
					21.4	6	أحيانا
					60.7	17	دائما
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (17) يبين إذ كان إنجاز الواجبات الوظيفية في الوقت المحدد

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 الذي بين إنجاز الواجبات الوظيفية في الوقت المحدد داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات نجد ان أكبر نسبة 60.7% من الموظفين ينجزون واجباتهم في الوقت المحدد وهذا دليل على وجود تسيير جيد في حين نجد نسبة 21.4% من الموظفين أحيانا ما يقومون بإنجاز الواجبات الوظيفية في الوقت المحدد أما اقل نسبة 17.9% لا ينجزون معظم الواجبات في الوقت المحدد، كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 9.500 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2، ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي دائما .

التحليل:

من خلال ما سبق وعلى ضوء الدراسة الميدانية نجد ان اغلب الموظفين يقوم بواجباتهم الوظيفية في الوقت المحدد وذلك للرغبة على تطوير وتحسين العمل داخل المركب الرياضي فيما وجدنا ان بعض الموظفين لا ينجزون جميع الواجبات وذلك نظرا لظروفهم للالتحاق بالعمل.

السؤال 17: هل تحتاج إلى المساعدة من قبل زملائك للقيام بواجباتك الوظيفية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
غير دال	0.066	2	5.991	5.429	14.3	4	نادرا
					50.0	14	أحيانا
					35.7	10	دائما
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (18) يبين مدى المساعدة للقيام بالواجبات الوظيفية للمساهمة في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 الذي يبين مدى المساعدة للقيام بالواجبات الوظيفية ان أكبر نسبة 50% من الموظفين لا يحتاجون للمساعدة للقيام بواجباتهم الوظيفية في تنجد نسبة 35.7% من الموظفين يحتاجون للمساعدة للقيام بواجباتهم في حين نجد اقل نسبة 14.3% من الموظفين نادرا ما يحتاجون للمساعدة من اجل القيام بواجباتهم الوظيفية، كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 5.429 هي اقل قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 ومنه يمكن القول انه لا توجد دلالة إحصائية لصالح القمة الأكثر تكرار هي أحيانا .

التحليل:

نلاحظ من خلال ما سبق يتبين لنا ان الموظفين عاداتا ما يحتاجون للقيام بمساعدة من قبل زملائهم للقيام بواجباتهم الوظيفية وربما يعود ذلك لعدم فهم بعض الأمور المتعلقة بالوظيفة وهذا ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية بالمركب الرياضي

المحور الرابع: مساهمة تدريب العاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

السؤال رقم 18: هل الرقابة عند القيام بواجباتك الوظيفية مساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.002	1	3.840	12.80	10	2	لا
					90	26	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (19) يبين أهمية الرقابة عند القيام بالواجبات الوظيفية للمساهمة في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية
القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 الذي يبين أهمية الرقابة عند القيام بالواجبات الوظيفية تساهم في إدارة ديوان المركب الرياضي أكبر نسبة هي 90 % من الموظفين يرون أن للرقابة دور كبير في مساهمة إدارة وتسيير المركب الرياضي وتحسين مردود العمال في حين نجد أن نسبة 10% من الموظفين يرون أن الرقابة لا تساهم في إدارة وتسيير المركب الرياضي كما أنها لا تساهم في تحسين مردود العمال كما نلاحظ أن كا2 المحسوبة و التي بلغت 12.80 هي اكبر من قيمة كا 2 المجدولة التي بلغت 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي نعم

التحليل :

من خلال ما سبق نجد أن الرقابة لها دور هام في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية حسب المستويات الإدارية مثل الرقابة على مستوى المنشأة أو على مستوى العمليات أو على مستوى الأفراد العاملين داخل المركب الرياضي وهذا دليل وجود تسيير ناجح في المنشأة وهذا ما أكد عليه موظفي المركب الرياضي لولاية برج بوعريريج.
الحوار الرابع: مساهمة تدريب العاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية .

السؤال رقم 19 : هل سبق ان حصلت على دورات تدريبية تجعلك تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.001	1	3.840	11.571	17.9	5	لا
					82.1	23	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (20) يبين أهمية الحصول على دورات تدريبية لتحسين العمل داخل المنشأة الرياضية

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 الذي يبين أهمية الحصول على دورات تدريبية تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية أن أكبر نسبة 82.1% من الموظفين يرون ان الحصول على دورات تدريبية تساهم في إدارة ديوان المركب الرياضي في حين نجد نسبة 17.9% يرون أن الحصول على دورات تدريبية لا يساهم في إدارة وتسيير المركب الرياضي ، كما نلاحظ أن كا2 المحسوبة والتي بلغت 11.571 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.840 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول أنه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا هي نعم .

التحليل:

على ضوء الخلفية النظرية نجد أن الحصول على دورات تدريبية يساعد على حل مشكلتين رئيسيتين هما تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها وأسلوب التدريب المناسب فهو يبين المعارف والمهارات التي ينبغي ان يكتسبها الفرد العاملين ولهذا فإنه يوجد توصيف وظيفي وهذا راجع إلى ان التدريب من أهدافه وكذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وجدنا ان التدريب يساهم بشكل كبير في إدارة وتسيير المركب الرياضي .

السؤال رقم 20: هل تقوم بدورات تدريبية من قبل متخصصين في مجالك الوظيفي ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
غير دال	0.060	2	5.991	5.643	28.6	8	نادرا
					17.9	5	أحيانا
					53.6	15	دائما
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (21) يبين إذا كان هناك دورات تدريبية من قبل متخصصين في المجال الرياضي

القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول 21 الذي يبين القيام بدورات تدريبية من قبل متخصصين في المجال الوظيفي ان أكبر نسبة 53.6% من الموظفين يقومون بدورات تدريبية من قبل متخصصين في حين تجد نسبة 28% من الموظفين نادرا ما يقومون بدورات تدريبية في مجالهم الوظيفي في حين نجد اقل نسبة 17.9% من الموظفين الذين يقومون بدورات تدريبية من قبل متخصصين ولكن في حالات. كما تلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 5.643 هي اقل من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 ومنه يمكن القول انه لا توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي دائما

التحليل :

من خلال ما سبق وفي ضوء الدراسة الميدانية نجد ان معظم الأحيان ان الموظفين يتلقون تدريب من قبل متخصصين في مجالهم الوظيفي وذلك لزيادة الفهم عن ما تتطلبه الوظيفة داخل إدارة المركب الرياضي وزيادة الخبرة التي يشترط توفرها في الموظف لآداء هذه الوظيفة و هذا من خلال الخلفية النظرية (محمد فتحي ص 244) .

السؤال رقم 21: كيف تجد التدريب الذي تتلقاه للمساهمة في إدارة وتسيير المنشأة الرياضية ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.000	2	5.991	18.500	17.9	5	ضعيفة
					10.7	3	متوسطة
					71.4	20	جيدة
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (22) يبين كيفية إيجاد التدريب الذي يتلقاه الموظف للمساهمة في إدارة وتسيير المنشأة الرياضية

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول 22 الذي يبين كيفية إيجاد التدريب الذي يتلقاه الموظف للمساهمة في إدارة وتسيير المركب الرياضي نجد أكبر نسبة 71.4% من الموظفين يرون ان نوع التدريب الذي يتلقونه جيد في حين نجد ان نسبة 17.9% يرون ان التدريب المتلقي متوسط للمساهمة في إدارة المركب الرياضي أما اقل نسبة 10.7% من يرون ان التدريب المتلقي يساهم بنسبة قليلة كما نلاحظ ان كا2 المحسوبة والتي بلغت 18.500 هي أكبر من كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي جيدة .

التحليل:

من خلال ما سبق نجد ان اغلب الموظفين يرى ان التدريب الذي يتلقونه يساهم في إدارة وتسيير المركب الرياضي بنسبة جيدة ومتوسطة وهذا من خلال الخلفية النظرية التي تؤكد ان الوصف الوظيفي يساعد على إعطاء وصف كامل للوظيفة وخطوات إنجازها والتدريب الذي تنجزه هذه الخطوات وكيفية أدائها .

السؤال رقم 22 : هل يحتاج مركز الوظيفي للقيام بدورات تدريبية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.018	2	5.991	8.000	14.3	4	نادرا
					28.6	8	أحيانا
					57.1	16	دائما
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (23) يبين مدى الحاجة للقيام بدورات تدريبية للمركز الوظيفي
القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول 23 الذي يبين مدى الحاجة للقيام بدورات تدريبية للمركز الوظيفي نجد ان اكبر نسبة 57.1% من الموظفين يرون انهم يحتاجون لدورات تدريبية لمركزهم الوظيفي في حين نجد نسبة 28.6% من الموظفين يرون انهم يحتاجون لدورات تدريبية لمساعدتهم على القيام بأعمال في حين نجد اقل نسبة 14.3% يرون انه نادرا ما يحتاجون إلى دورات تدريبية كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 8.000 هي اكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار دائما
التحليل:

نلاحظ من خلال ما سبق ان اغلب الموظفين في ديوان المركب الرياضي يرون انهم يحتاجون للقيام بدورات تدريبية من اجل مراكزهم الوظيفية وهذا من خلال كسب خبرة أكبر للقيام بدورات تدريبية من اجل مراكزهم الوظيفية وهذا من خلال كسب خبرة أكبر للقيام بالعمل على احسن وجه بالتالي المساهمة في تحسين ادارة المركب الرياضي .

السؤال رقم 23: كيف تتلقى تدريبك الوظيفي؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.011	2	5.991	9.071	57.1	16	تكوين
					32.1	9	تربص
					10.7	3	معا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (24) يبين كيفية تلقي التدريب الوظيفي عن طريق التكوين او التربص او معا

القرءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 الذي يبين كيفية لتلقي التدريب الوظيفي لإدارة وتسيير المنشأة الرياضية أن أكبر نسبة 57.1 % من الموظفين يتلقون التدريب عن طريق التكوين في حين تجد ان نسبة 32.1 % من الموظفين يتلقون التدريب عن طريق التربص أما اقل نسبة 10% من الموظفين يجدون ان تلقي التدريب يكون عن طريق التربص والتكوين معا كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 9.071 هي أكبر من قيمة كا2 المحسوبة والتي تقدر ب 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار هي تكوين .

التحليل :

من خلال ما سبق نجد ان الموظفين في ديوان المركب الرياضي يتلقون التدريب سواء عن طريق التكوين أو التربص وهذا ما يؤدي إلى المساهمة بدرجة كبيرة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية و كذلك وجدنا من خلال الدراسة السابقة لبياعي 1983 أن التوصيف الوظيفي يهدف إلى تدريب العاملين للرفع من الكفاءة الانتاجية داخل المنشأة .

السؤال رقم 24: هل التكوين يساعد على اكتساب خبرة وكفاءة في المجال الوظيفي في المنشأة الرياضية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.002	1	3.840	9.143	21.4	6	لا
					78.6	22	نعم
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (25) يبين مدى مساعدة التكوين في إكتساب خبرة وكفاءة في المجال الوظيفي

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول 25 والذي بين لنا مساعدة التكوين في اكتساب خبرة وكفاءة في المجال الوظيفي للمنشأة الرياضية ان اكبر نسبة %78.6 من الموظفين يرون ان التكوين يكسب الخبرة والكفاءة في حين نجد نسبة %21.4 من الموظفين يرون ان التكوين لا يساعد على كسب الخبرة والكفاءة كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 9.143 هي اكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.840 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا هي نعم

التحليل:

من خلال ما سبق وعلى ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها ديوان المركب المتعدد الرياضات وجدنا ان معظم الموظفين يرون ان التكوين له دور فعال في المجال الوظيفي مما يزيد في المساهمة وتحسين الديوان الرياضي و كذلك من خلال الخلفية النظرية ان التوصيف الوظيفي يعمل على توفير الخبرات التي يشترط الموظف لأداء هذه الوظيفة و نوع الخبرة (محمد فتحي 2003 ص 244).

1- مناقشة نتائج الفرضيات**1-1 مناقشة نتائج الفرضية الاولى**

تتم هذه الفرضية في معرفة مدى مساهمة تحديد المهام الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، عموماً يمكن القول من هذا المنطلق وعلى ضوء القراءة الاحصائية للجداول وتحليلها ان جعل الموظفين بالمركب الرياضي لولاية برج بوعريريج لاحظوا بان تحديد المهام الوظيفية يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية وذلك دليل على وجود توصيف وظيفي يحدد لهم هذه المهام لعدم التداخل بين الوظائف كما شرحه كمال بربر ان التوصيف يتضمن تحديد العلاقات المتوازنة والمتباينة عن الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تصبح إمكانية واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد وعلى مستويات اعلى وايضا شرح شحادة ان تكمن أهمية التوصيف الوظيفي من خلال تحديد المهام يساعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من يقلل احتمالات الخطأ اثناء تنفيذ كل موظف للمهام الوظيفية التي يقوم بها.

ان كل هذه المعطيات المتحصل عليها اثبتت صحة الفرضية الاولى في ان تحديد المهام الوظيفية يساهم ويساعد في إدارة وتسيير المنشأة الرياضية وهذا باعتبار التوصيف الوظيفي خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة باعتبارها العمود الفقري لأي إدارة والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنشأة وهذا ما يحقق الفرضية الاولى.

1-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توضح الفرضية الثانية مساهمة تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة المنشأة الرياضية والملاحظ انه كلما كان الفرد على دراية كاملة بمسؤوليته الوظيفية اتجاه الوظيفة التي يشغلها أدى ذلك إلى الزيادة على تحسين إدارة المنشأة الرياضية ومن خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الثانية حيث أن معظم عمال المركب الرياضي يعرفون المسؤوليات الوظيفية المرتبطة بوظائفهم وذلك دليل على وجود توظيف يحدد هذه المسؤوليات ويبين متطلبات شاغل الوظيفة لأن معرفة الموظف بمسؤولية اتجاه العمل تجعله يستطيع وضع خطة لتنفيذ ما تتطلب هذه الوظيفة منه كما تسمح له باتخاذ القرارات في حال وقوع أخطاء أو مشاكل داخل مكان العمل.

كما أن المسؤولية الوظيفية تسمح له بإعداد بطاقات وصف وظيفي بتكليف من المدير داخل المركب الرياضي أو في حالة تطلب الأمر مشاركة الإدارة في توصيف الوظائف وهذا دليل على أن تحديد المسؤولية الوظيفية تساهم في الفعال، وأيضاً كما لخصها محمد جمال الدين محمد أن المسؤولية تسمح بتخطيط وتحديد السياسات والإجراءات وتنظيم الأنشطة وإصدار الأوامر العامة والتعليمات وتفويض السلطة. ومن خلال ما سبق ذكره فإن إدارة المركب الرياضي من خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن معظم الموظفين لديهم المسؤولية اتجاه ما يقومون به من أعمال وهذا ما يحقق الفرضية الثانية .

1-3 مناقشة الفرضية الثالثة :

توضح الفرضية الثالثة تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية وتبين لنا فعلا أن تحديد الواجبات الوظيفية يساعد على فهم متطلبات الوظيفة لشاغلها كما وجدنا أن من خلال الخلفية النظرية أن التوظيف الوظيفي يكشف البيئة التي يعمل بها الفرد ويبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها مما يجعل الأفراد العاملين يعملون في ظروف بيئية تشجعهم على القيام بواجباتهم الوظيفية كما وجدنا أيضا أن معظم الموظفين يقوموا بتأدية الواجبات في الوقت المحدد وذلك دليل على الرغبة في تطوير وتحسين التسيير الإداري للمركب الرياضي وأن الرقابة لها دور كبير وهام في إدارة المركب الرياضي وذلك دليل على وجود تسيير فعال داخل المركب. والملاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها عن طريق القراءة الإحصائية ، وتحليل الجداول وجدنا أن تحديد الواجبات الوظيفية يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح إدارة وتسيير المنشآت الرياضية وكما لاحظنا ذلك أيضا من خلال الدراسة الميدانية لديوان المركب الرياضي وهذا ما يجعل الفرضية الثالثة محققة.

1-4 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

توضح الفرضية الرابعة مساهمة تدريب العاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والملاحظ أنه للتدريب دور كبير وفَعَال داخل الإدارة الرياضية نظرا لأهميته في تطوير قدرات الأفراد العاملين وكذلك لا بد من القيام بدورات تدريبية للموظفين من أجل ما يتطلبه المركز الوظيفي وكذلك تلقي نوع من التكوين أو تریصات يستفيد منها الموظف مما يساهم في الزيادة من إدارة وتسيير المنشآت الرياضية .

ومن خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الرابعة في أهمية التدريب الذي يلعب دورا كبيرا في عملية التسيير، وعلى ضوء الخلفية النظرية وجدنا أن الحصول على التدريب من خلال التوصيف الوظيفي يساعد على حل مشكلتين رئيسيتين هما تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها وأسلوب التدريب المناسب فهو يبين المعارف والمهارات التي ينبغي تدريب الفرد العامل وكان ذلك أيضا من خلال الدراسة الميدانية للمركب الرياضي فإن الباحث وجد أن التدريب يساهم بشكل كبير في إدارة وتسيير المركب الرياضي ومن خلال ما سبق يثبت تحقيق الفرضية الرابعة في أن التدريب يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية بشكل فعّال .

ومن خلال ما سبق وفي ضوء مناقشة الفرضيات نستنتج ان الفرضية العامة التي تنص على ان مساهمة الوصيف الوظيفي للعاملين في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية قد تحققت بتحقيق الفرضيات الجزئية الاربعة.

الفصل الخامس

استنتاجات عامة

اقتراحات

آفاق مستقبلية

الملاحق

ملخص الدراسة

1- استنتاجات عامة:

عند انطلاقنا في دراستنا هذه حاولنا قدر الإمكان توقع النتائج التي يمكن الوصول إليها فمنها ما تأكدنا منه فعلا وتمثل فرضيات البحث، حيث أثبتنا صحتها ومنها ما اكتشفناه خلال انجازنا للبحث وبعد الدراسة المعمقة التي شملت استمارات الاستبيان وبعد الاطلاع على نتائج هذا الأخير الذي قدم إلى الإداريين والعاملين بديوان المركب المتعدد الخدمات الرياضية ببرج بوعريريج من اجل معرفة ما إذا كان التوصيف الوظيفي للعاملين يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والذي قمنا بتقسيمه إلى أربعة محاور هي تحديد المهام الوظيفية وتحديد الواجبات الوظيفية وتحديد المستويات الوظيفية وكذلك عملية التدريب كغرض من أغراض التوصيف الوظيفي يمارس في إدارة المنشآت الرياضية كل محور يحتوي على عدد معتبر من العبارات، وبعد الاطلاع على نتائج الجداول اتضح ما يلي:

- تساهم تحديد المهام الوظيفية في إدارة وتسيير المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريريج وجدنا انه لا بد من تحديد المهام الوظيفية لأي عامل وهذا يعني أن تحديد المهام الوظيفية يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية وهذا من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الأول
- يساهم تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات ببرج بوعريريج بدليل انه لا بد من تحديد واجبات لكل شاغل وظيفة وهذا لعدم التدخل بين واجبات كل عامل من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الثاني
- يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات ببرج بوعريريج وهذا لان المسؤول على الوظيفة في حد ذاته يكون على دراية بكامل مسؤوليته اتجاه الوظيفة من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الثالث
- يساهم تدريب العاملين العاملين في إدارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات ببرج بوعريريج وهذا من خلال أن التدريب يساعد على اكتساب الخبرة والكفاءة وتحسين المستوى من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الرابع
- وبالنظر إلى النتائج المستوحاة من هذه الدراسة أن هناك دور يلعبه التوصيف الوظيفي في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية لولاية برج بوعريريج على دراية بان التوصيف الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف وغايات المنشآت وذلك من خلال أن التوصيف الوظيفي هو تحديد للمهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفية التي يكون العامل على دراية بها وكذلك التدريب لان التدريب يزيد من قدرات العامل في تحقيق أهداف وغايات المنشأة .

2- اقتراحات :

- الزيادة في الخبرة لعملية التوصيف الوظيفي واعتمادها بطريقة أفضل على المعلومات الرئيسية المطلوبة في الوظيفة
- الزيادة في توضيح ودقة المهام والمسؤوليات والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وذلك لايجاد رؤية واضحة للمسؤوليات والمهام، والواجبات لاتحاد عملية التوصيف الوظيفي
- اعتماد عملية التوصيف الوظيفي إلى القواعد والإجراءات والممارسات والعمليات التي تتضمن الخبرة والتدريب في الإدارة الرياضية
- إيجاد عملية متواصلة لتطوير التوصيف الوظيفي مما يتواءم مع التطور العلمي لإدارة الموارد البشرية يصفه عامة الإدارة الرياضية بصفة خاصة
- تشجيع التعاون في علاقات العمل داخل الإدارة الرياضية في عملية إعداد التوصيف الوظيفي
- اللجوء إلى مسؤولين عن عملية التدريب في الإدارة الرياضية لاستخدام أساليب تدريبية متطورة وبدورها ربطها بعملية التوصيف الوظيفي
- تعزيز الإدارة الرياضية من خلال التوصيف الوظيفي وسائل التدريب المتنوعة لوضع برامج تدريبية متنوعة ومناسبة .

3- الآفاق المستقبلية:

- الزيادة عن ضرورة التركيز عن تفاصيل المسؤوليات والواجبات الوظيفية لشاغل الوظيفة داخل الادارة الرياضية
- العمل على إتباع سياسة سليمة في التوظيف قائمة على تحديد الدرجات العلمية والإدارية للوظائف في الإدارة الرياضية
- إعداد نماذج أخرى لبطاقات الوصف الوظيفي للإدارة الرياضية مما يزيد من الوضوح في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفية
- الزيادة في العمل على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم ومدرائهم مؤسسات تدريبية لتطوير الإدارة الرياضية وكذلك نجاح عملية التوصيف الوظيفي
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بعملية التوصيف الوظيفي والزيادة على فهمه
- الاعتماد على التوصيف الوظيفي بصفة أكبر لأنه يساعد على تطوير الإدارة الرياضية فمن خلاله نستطيع إجراء عملية التقسيم والتدريب ومعرفة المواصفات عن شاغل الوظيفة

4- قائمة المراجع والمصادر:

قائمة المصادر :

- القرآن الكريم

قائمة المراجع :

1. احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بدون طبعة بيروت لبنان، بدون سنة
2. أمل عبد العزيز محمود القاموس العربي الشامل دار الراتب الجامعية ط1، بيروت 1997.
3. باريشواري: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع ط، 2.
4. بدوي المنيري: الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة، مصر، 1991
5. بوحطب فؤاد وصادق أمال: مناهج البحث العلمي وطرف التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجل و المصرية القاهرة، 1991
6. جوادى خالد: توصيف المنشآت المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة أطروحة دكتورا معهد التربية البدنية والرياضية جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.
7. حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر 2003
8. حسن شلتوت حسن معوض التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية دار الكتاب الحديث، بدون طبعة القاهرة، مصر، بدون سنة.
9. حسن معوض حسن شلتوت التنظيم في التربية الرياضية دار الكتاب لحديث القاهرة 1997.
10. خالد عبد الرحيم الهيبي إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر 2 الأردن 2005.
11. رشيد زرواتي التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار هوما الطبعة 1 الجزائر 2002.
12. زياد بن عبد الله الدهشة المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفق النظرية هايزنبرج جامعة نايف السعودية 2006.
13. سعود محمد و آخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق السعودية، 1994 ص206.
14. سمير عبد الحميد علي: إدارة الهيئات الرياضية (النظريات الحديثة وتطبيقاتها) منشات المعارف ط1 الإسكندرية مصر 1991.
15. طلحت حسام الدين عدالة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية مركز الكتاب للنشر ط1، القاهرة، مصر، 1997.
16. طومسن، زوزمري (2004)، إدارة الأفراد السعودية: الرياض للنشر العلمي والمطابع.
17. عبد الحكيم خلاف معجم السبيل، دار الرسالة، ط1، الجزائر مارس، 2002.

18. عبد العزيز بن الغمالاس: التطور الحضاري للمملكة العربية السعودية في مجال الرياضة والأندية الرياضية، وكالة الشؤون الفنية بالدراسة العامة لرعاية الشباب بدون طبعة الرياض السعودية 1999.
19. عبد العزيز صالح الكرديس متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية بدون طبعة
20. عبد اليمين بوداود، عطاء الله احمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009
21. عصام بدوي . موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية.
22. عصام بدوي: استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، مطبعة النهضة العربية بدون طبعة بدون سنة.
23. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية دار الفكر العربي القاهرة، ط1، 2001
24. علاء الدين يوسف وآخرون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياسا لقيمة لأداء العاملين، د، ط، إيتراك لنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2004.
25. علاء الدين يوسف،، تنمية الموارد البشرية ، إيتراك لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2004.
26. علي السني (2007)، تنمية الموارد البشرية، القاهرة مصر دار النشر والتوزيع ط، 1.
27. عمار بجوش ومحمد دينيابات منهج البحث العلمي ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995.
28. فائق حسني ابوحليمة الحديث في الإدارة الرياضية دار وائل للنشر والتوزيع بيروت لبنان ط، 1، 2004
29. كامل بربر إدارة الموارد البشرية المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت ط 1 1997
30. محمد جمال الدين محمد التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في الجهاز الفني والإداري في كرة السلة في التربية البدنية والرياضية ، جامعة الإسكندرية مصر 2004.
31. محمد حسنعلاوي، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي القاهرة، مصر 1999.
32. محمد فتحي (2003)، 776 مصطلح إداري، القاهرة مصر دار النشر والتوزيع والنشر الإسلامية.
33. محمد فتحي : 776 مصطلح إداري، دار النشر والتوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة مصر 2003.
34. مروان عبد المجيد إبراهيم أساس البحث العملي إعداد الرسائل الجامعية، ط1، الرواق للنشر، عمان 2000.
35. مروان عبد المجيد إبراهيم إدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، ط1، 2000،
36. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة والتنظيم في التربية الرياضية دار الفكر والطباعة والنشر والتوزيع ط1 عمان الأردن، 2000
37. مساعد الهارون ، الإدارة في المجال الرياضي ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي إدارة التأليف و الترجمة . 1985
38. نظمي شحادة محمد إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000

39. خير الدين عويس العالم الاجتماعي الرياضي ، ط1 القاهرة ، دار الفكر العربي 1997.

قائمة الأطروحات والمراسيم:

1. بباغي دور التوصيف الوظيفي في تحيد الاحتياجات التدريبية غزة فلسطين
2. جوادى خالد توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير الجودة الشاملة الجزائر 2009
3. فرحات على التحليل ووصف الوظائف في المكتبات الجماعية رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير القاهرة الكبرى مصر 2001
4. ماكد على جاسم تحليل وتوصيف الوظائف للعاملين في المكتبات الجامعية دراسة عن مكتبات المعهد الطبي النفسي المتصور بدون سنة
5. محمد جمال الدين محمد التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة، رسالة لنيل ماجستير في التربية البدنية والرياضية للتسيير جامعة الإسكندرية 2004
6. ملكة محمد الأسطل مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2009 .

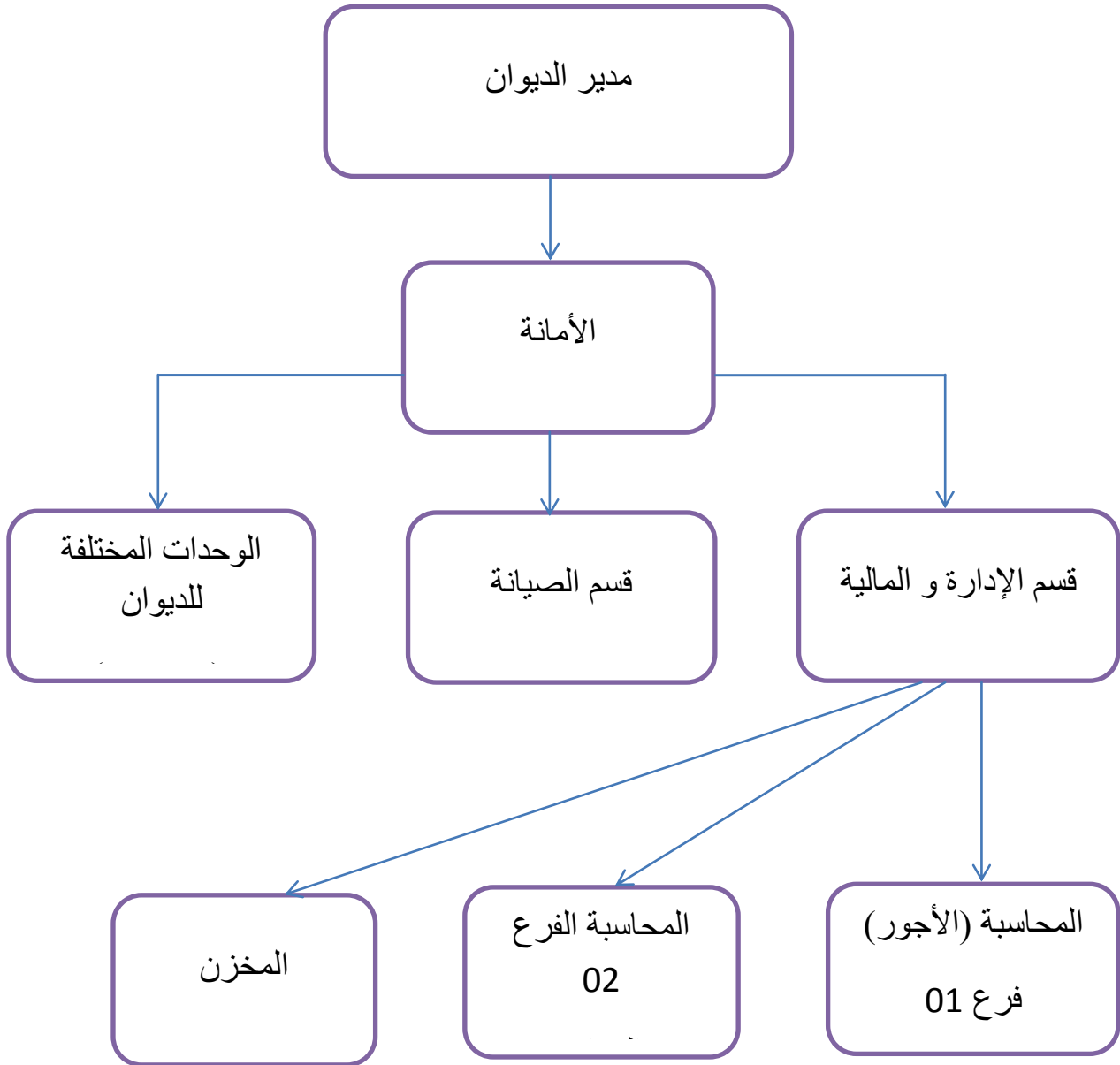
المراسيم :

1- المرسوم التنفيذي رقم 416- 91 : 1991 ص 19 .

الكتب الإلكترونية:

- 1- www.hrdxussioh.com/hr2048.html
- 2- www.kuwait3sl.com/L_drois_L_index_php
- 3- www.koto_barapia.com
- 4- dessler G.human resources management usa , prentice hall international inc 8 th edition, 2004 .

الهيكل التنظيمي لديوان المركب
المتعدد الرياضات - برج بوعرييرج





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



الى السيد : مدير ديوان مركب متعدد الرياضات برج بوغريغ

تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب

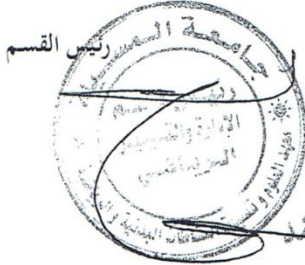
الطالب: مجالدي سفيان

السنة: الثانية ماستر ادارة و تنظيم رياضي

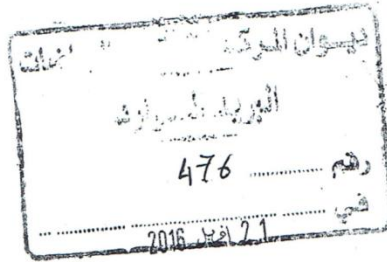
السنة الجامعية: 2016/2015

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطلبة من أجل القيام ببحث تحت عنوان

مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في ادارة و تسيير المنشآت الرياضية



د/بن رجح أحمد



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة وتنشآت الرياضية

وهي دراسة ميدانية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعرييج وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة، آمليين منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا

إشراف الدكتور:

□ د. مجادي رابح

إعداد الطالب:

□ مجالدي سفيان

السنة الجامعية : 2015-2016

المحور الأول: مساهمة تحديد المهام الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

1 - هل تجد المهام الموكلة إليك من طرف المدير تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

2 - كيف تجد تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك؟

جيدة حسنة متوسطة

3 - هل تجد صعوبة في تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك؟

نعم لا

4 - هل قيامك بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

دائما أحيانا نادرا

5 - هل أنت على دراية كاملة بالمهام الوظيفية التي وكلت إليك؟

نعم لا

6 - هل المهام الوظيفية المكلفة إليك للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية تتطلب منك؟

الجلوس الوقوف معا

المحور الثاني: مساهمة تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

7- هل لديك خطة عمل لتنفيذ مسؤولياتك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

دائما أحيانا نادرا

8- هل تتحمل كامل المسؤولية أثناء مساهمتك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

دائما أحيانا نادرا

9- هل تتطلب منك وظيفتك مسؤولية أكبر من منصبك الوظيفي؟

دائما أحيانا نادرا

10- هل مسؤوليتك الوظيفية تتيح لك الفرصة في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

11- كيف تجد مسؤوليتك الوظيفية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

جيدة متوسطة

12- هل لديك بطاقة وصف وظيفي تحدد لك المسؤولية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

المحور الثالث : مساهمة تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية.

13- هل ترى بأن هناك توصيف وظيفي واضح بمؤسستكم يحدد الواجبات الوظيفية لكل عامل؟

نعم لا

14- هل يؤدي القيام بالواجبات الوظيفية بصورة كاملة يساعد على الترقية؟

نعم لا

15- هل البيئة المحيطة بك محفزة لأداء واجباتك الوظيفية مما يساهم في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

16- هل تنجز واجباتك الوظيفية في الوقت المحدد مما يجعلك تساهم في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية؟

دائما أحيانا نادرا

17- هل تحتاج إلى المساعدة من قبل زملائك للقيام بواجباتك الوظيفية؟

دائما أحيانا نادرا

18- هل الرقابة عند القيام بواجباتك الوظيفية تساهم في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

المحور الرابع: مساهمة تدريب العاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

19- هل سبق أن حصلت على دورات تدريبية تجعلك تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

20- هل تقوم بدورات تدريبية من قبل متخصصين في مجالك في الوظيفي مما يساهم ذلك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

دائما أحيانا نادرا

21- كيف تجد التدريب الذي تتلقاه للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

جيد متوسطة ضعيفة

22- هل يحتاج مركز الوظيفي إلى القيام بدورات تدريبية؟

دائما أحيانا نادرا

23- كيف تتلقى تدريبك الوظيفي عن طريق؟

تكوين تريض معا

24- هل التكوين يساعد على اكتساب خبرة و كفاءة في مجالك الوظيفي في المنشأة الرياضية؟

نعم لا

كشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2016/2015] على شكل word

معهد: علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم : الإدارة و التسيير الرياضي

رقم التسلسل: 11/D10/020

رقم التسجيل : 113051087

الباحث(ة) : مجــــــــــــــــالدي سفيان

تاريخ المناقشة : 29 مــــــــــــــــاي 2016

عنوان الرسالة : مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعرييج

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية - المسيلة

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف :

الدكتور : مجــــادى رابح

عدد الصفحات : 74 ورقة.

ملف إلكتروني (cd-Rom * word * PDF)

التخصص : الإدارة و التنظيم في الرياضة فرع : إدارة و تسيير رياضي

الملخص :

بالعربية

ملخص الدراسة

1- عنوان الدراسة : مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية ، دراسة ميدانية بديوان المركب متعدد الرياضات برج بوعريريج .

2- أهداف الدراسة :

- إبراز مدى مساهمة التوصيف الوظيفي في ادارة و تسيير المنشآت الرياضية
- معرفة مساهمة تحديد المهام الوظيفية في ادارة و تسيير المنشآت الرياضية
- معرفة مساهمة تدريب العاملين في ادارة و تسيير المنشآت الرياضية
- معرفة التوصيف الوظيفي من حيث تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفية .

3- مشكلة الدراسة : هل يساهم التوصيف الوظيفي في ادارة و تسيير المنشآت الرياضية؟

4- فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية : يساهم التوصيف الوظيفي في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية
- الفرضيات الجزئية :

- يساهم تحديد المهام الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية .
 - يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية.
 - يساهم تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية
 - يساهم تدريب العاملين في ادارة و تسيير المنشآت الرياضية .
- 5- عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 28 موظف من موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوعريريج.
- 6- منهج الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته عن المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة
- 7- أدوات الدراسة : لقد استخدم الباحث في دراسته استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات
- 8- النتائج :

- يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية في ادارة و تسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوعريريج وهذا لان المسؤول على الوظيفة في حد ذاته يكون على دراية بكامل مسؤوليته اتجاه الوظيفة من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الثالث

- يساهم تدريب العاملين في ادارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوعريريج وهذا من خلال ان التدريب يساعد على اكتساب الخبرة والكفاءة وتحسين المستوى من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الرابع

- وبالنظر الى النتائج المستوحاة من هذه الدراسة ان هناك دور يلعبه التوصيف الوظيفي في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية لولاية برج بوعريريج على دراية بان التوصيف الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف وغايات المنشآت وذلك من خلال ان التوصيف الوظيفي انه تحديد للمهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفية التي يكون العامل على دراية بها وكذلك التدريب لان التدريب يزيد من قدرات العامل في تحقيق اهداف وغايات المنشأة .

9- الاقتراحات:

- الزيادة في الخبرة لعملية التوصيف الوظيفي واعتمادها بطريقة افضل على المعلومات الرئيسية المطلوبة في الوظيفة
- الزيادة في توضيح ودقة المهام والمسؤوليات والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وذلك لإيجاد رؤية واضحة للمسؤوليات والمهام، والواجبات لاتحاد عملية التوصيف الوظيفي
- اعتماد عملية التوصيف الوظيفي الى القواعد والاجراءات والممارسات والعمليات التي تتضمن الخبرة والتدريب في الادارة الرياضية

كلمات المفاتيح:

التوصيف الوظيفي ، التسيير، الإدارة، المنشآت الرياضية .

بالفرنسية

Mots clés: Descriptions d'emploi, , administration et gestion des

installations sportives,

جاء هذا البحث في فصول

الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع : عرض النتائج و مناقشتها و تفسيرها

الفصل الخامس: استنتاجات و اقتراحات .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

النتائج :

- يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية في ادارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوعرييج وهذا لان المسؤول على الوظيفة في حد ذاته يكون على دراية بكامل مسؤوليته اتجاه الوظيفة من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الثالث
 - يساهم تدريب العاملين في ادارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوعرييج وهذا من خلال ان التدريب يساعد على اكتساب الخبرة والكفاءة وتحسين المستوى من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الرابع
 - وبالنظر الى النتائج المستوحاة من هذه الدراسة ان هناك دور يلعبه التوصيف الوظيفي في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية لولاية برج بوعرييج على دراية بان التوصيف الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف وغايات المنشآت وذلك من خلال ان التوصيف الوظيفي انه تحديد للمهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفية التي يكون العامل على دراية بها وكذلك التدريب لان التدريب يزيد من قدرات العامل في تحقيق اهداف وغايات المنشأة .
- توصلت الباحثة للعديد من الآفاق المستقبلية أهمها :

- الزيادة عن ضرورة التركيز عن تفاصيل المسؤوليات والواجبات الوظيفية لشاغل الوظيفة داخل الادارة الرياضية
- العمل على إتباع سياسة سليمة في التوظيف قائمة على تحديد الدرجات العلمية والإدارية للوظائف في الإدارة الرياضية
- إعداد نماذج أخرى لبطاقات الوصف الوظيفي للإدارة الرياضية مما يزيد من الوضوح في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفية
- الزيادة في العمل على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم ومدرائهم مؤسسات تدريبية لتطوير الإدارة الرياضية وكذلك نجاح عملية التوصيف الوظيفي
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بعملية التوصيف الوظيفي والزيادة على فهمه
- الاعتماد على التوصيف الوظيفي بصفة أكبر لأنه يساعد على تطوير الإدارة الرياضية فمن خلاله نستطيع إجراء عملية التقسيم والتدريب ومعرفة المواصفات عن شاغل الوظيفة

توصلت(ت) الباحث لمقترحات عديدة أهمها :

أهم المقترحات

الإقتراحات:

- الزيادة في الخبرة لعملية التوصيف الوظيفي واعتمادها بطريقة افضل على المعلومات الرئيسية المطلوبة في الوظيفة
- الزيادة في توضيح ودقة المهام والمسؤوليات والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وذلك لإيجاد رؤية واضحة للمسؤوليات والمهام، والواجبات لاتحاد عملية التوصيف الوظيفي
- اعتماد عملية التوصيف الوظيفي الى القواعد والاجراءات والممارسات والعمليات التي تتضمن الخبرة والتدريب في الادارة الرياضية

ملخص الدراسة

10-عنوان الدراسة : مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ، دراسة ميدانية بديوان المركب متعدد الرياضات برج بوغريج .

11- أهداف الدراسة :

- إبراز مدى مساهمة التوصيف الوظيفي في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية
- معرفة مساهمة تحديد المهام الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية
- معرفة مساهمة تدريب العاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية
- معرفة التوصيف الوظيفي من حيث تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفية .

12-مشكلة الدراسة : هل يساهم التوصيف الوظيفي في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

13- فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية : يساهم التوصيف الوظيفي في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية
- الفرضيات الجزئية :

- يساهم تحديد المهام الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية .
 - يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية.
 - يساهم تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية
 - يساهم تدريب العاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية .
- 14- عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 28 موظف من موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوغريج.
- 15- منهج الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته عن المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة
- 16- أدوات الدراسة : لقد استخدم الباحث في دراسته استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات
- 17- النتائج :

- يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوغريج وهذا لان المسؤول على الوظيفة في حد ذاته يكون على دراية بكامل مسؤوليته اتجاه الوظيفة من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الثالث
- يساهم تدريب العاملين في إدارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوغريج وهذا من خلال ان التدريب يساعد على اكتساب الخبرة والكفاءة وتحسين المستوى من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الرابع
- وبالنظر الى النتائج المستوحاة من هذه الدراسة ان هناك دور يلعبه التوصيف الوظيفي في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية لولاية برج بوغريج على دراية بان التوصيف الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف وغايات المنشآت وذلك من خلال ان التوصيف الوظيفي انه تحديد للمهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفية التي يكون العامل على دراية بها وكذلك التدريب لان التدريب يزيد من قدرات العامل في تحقيق اهداف وغايات المنشأة .

18-الاقتراحات:

- الزيادة في الخبرة لعملية التوصيف الوظيفي واعتمادها بطريقة افضل على المعلومات الرئيسية المطلوبة في الوظيفة
- الزيادة في توضيح ودقة المهام والمسؤوليات والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وذلك لإيجاد رؤية واضحة للمسؤوليات والمهام، والواجبات لاتحاد عملية التوصيف الوظيفي
- اعتماد عملية التوصيف الوظيفي الى القواعد والاجراءات والممارسات والعمليات التي تتضمن الخبرة والتدريب في الادارة الرياضية

Résumé de l'étude

1. le titre de l'étude : contribution de la description de travail pour le personnel de l'Administration et la gestion d'installations sportives, étude sur le terrain en divan Multi Sport BBA .

2. les objectifs de l'étude :

- Mettre en évidence la contribution de la description de poste dans l'Administration et la gestion d'installations sportives
- Sélectionnez fonctions définies dans la gestion et l'exploitation d'installations sportives
- Connaître la contribution du personnel, formation à la gestion et l'exploitation d'installations sportives
- Connaître la description de travail en ce qui concerne les affectations et les tâches et les responsabilités

3. **le problème de l'étude** : peut contribuer à la description de poste dans l'Administration et la gestion d'installations sportives ?

4. les hypothèses de l'étude

• **Principe de Main** : contribue à la description de poste dans l'Administration et la gestion d'installations sportives

• Hypothèses partielles :

- Contribuer à l'identification des fonctions dans l'Administration et la gestion d'installations sportives.
- Contribuer à l'identification des responsabilités fonctionnelles dans l'Administration et la gestion d'installations sportives.
- Contribuer à identifier les fonctions du poste dans la gestion et l'exploitation d'installations sportives
- Contribuer à la formation du personnel dans l'Administration et la gestion d'installations sportives .

5. **échantillon** : l'échantillon était composé de 28 sports de Quaternion BBA tour agent du cabinet.

6. **l'étude** : le demandeur dans son étude des descriptifs adaptés nature du problème à l'étude

7. **outils d'étude** : J'utilise dans son questionnaire comme un outil pour recueillir des informations .

8. résultats :

-Contribuer à identifier les responsabilités fonctionnelles dans l'Administration et le fonctionnement des sports Quaternion divan BBA tour et c'est parce qu'un administrateur le travail lui-même est pleinement conscient de ses responsabilités envers le message par le biais de l'extrapolation des résultats tables assignés pour le troisième axe.

-Contribuer à la formation du personnel dans l'Administration et le fonctionnement du Quaternion divan BBA tour sports et qu'à travers que la formation aide à gagner en expérience et efficacité et améliorer par le biais de l'extrapolation des tableaux de résultats réservés pour l'axe

-Afficher les résultats inspiré par cette étude qu'il y a que le rôle joué par la description de poste dans l'Administration et la gestion d'installations sportives pour Arreridj conscient que description de l'emploi contribue de manière significative à la réalisation des buts et des objectifs des entreprises par le biais de la description de poste qui identifient les fonctions et attributions et responsabilités travaillant au courant d'entre eux ainsi que formation pour que la formation accroît les capacités de travail dans la réalisation des buts et objectifs fixés.

9. les propositions :

-L'augmentation de l'expérience pour le processus de description et l'approbation d'emploi mieux sur les informations clés nécessaires à l'emploi.

-Augmentation de la clarification et tâches précises et responsabilités et tâches exigées par l'emploi de trouver une vision claire des responsabilités et des tâches et fonctions de la description de procédé de travail.

-Le processus d'adoption de la description de travail pour les règles, les procédures, les pratiques et les procédés qui incluent la formation et l'expérience en management du sport

-Création d'un processus en cours pour élaborer une description de poste qui coïncide avec le développement scientifique pour la gestion des ressources humaines Gestion sport en général décrit en particulier

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ