

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية
تخصص: ادارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية

واقع التوصيف الوظيفي للعاملين في ادارة المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بالمركب الرياضي 18 فيفري - الاغواط-

إشراف
- بعيط عيسى

إعداد الطلبة:
- بن بهاز محمد طاهر
- كاف عبد المجيد

السنة الجامعية 2019/2018

كلمة شكر

بادئ وبادئ ثناء على الله وثانية ترضى على الوالدين مصداقا لقوله
تعالى " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ
أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " النمل الآية

19

كل الشكر والاحترام إلى الدكتور المشرف الذي لم يبخل علينا بالنصح

السيد

بعيط عيسى

كما لا يسعنا التعبير عن شكرنا وتقديرنا إلى

كل الاساتذة الذين قاموا بتدريسنا وكانوا لنا عوناً خلال مشوارنا

الدراسي

وفي الختام أتوجه بالشكر إلى كل من ساندنا وساعدنا في إتمام عملنا

هذا من قريب أو بعيد.

بن بهاز محمد طاهر

كاف عبد المجيد

الإهداء

الحمد لله الذي جعل اللسان عنوان الإنسان وجعل القلب مستودع الإيمان.

الحمد لله عدد ما خلق وملء ما خلق، لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، أحمدك لأنك أنت الرحمان الرحيم وأشكرك على نعمتك الظاهرة والباطنة، والصلاة والسلام على خير الخلق وحبيب الحي محمد بن عبد الله وعلى آله وأصحابه والتابعين القائل: "من سلك طريقا يبتغي العلم، سهل الله له به طريقا إلى الجنة".

أهدي ثمرة جهدي إلى نور عيني ونبض قلبي ونبع حناني أغلى إنسان في الوجود أُمِّي حفظها الله .

إلى رمز العطاء والنضال أبي

إلى كل أقاربي وأصدقائي قريب وبعيد.

إلى كل أساتذتي الأفاضل منذ الدراسة الابتدائية لحين نضوج أفكارنا العلمية.

بن بهاز محمد ظاهر

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اهدي ثمرة جهدي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى القلب النقي الدافئ

إلى حبي الأبدي إلى نور عيوني والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى من غمرتني بحبها وحنانها إلى من احترقت

كالشمعة لتتير دربي إلى من ضحت بالكثير والكثير من أجل سعادتني

ومن أجل نجاحي إلى أمي الغالية إلى من رأى السعادة في أعينهم

وأرتاح بينهم إخوتي

إلى من تحلو بالإخاء وتميز بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق

الصافي إلى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة

والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من

عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم أصدقائي

كاف عبد المجيد

المخلص

عنوان الدراسة: واقع التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة المنشآت الرياضية -دراسة ميدانية بالمركب الرياضي 18 فيفري 2018

هدف الدراسة " نهدف من خلال بحثنا هذا إلى معرفة واقع التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية التنافس بين الصفات والمهارات مع البناء الوظيفي للمنشأة

مشكلة الدراسة : كيف يساهم التوصيف الوظيفي للعاملين في ادارة المنشآت الرياضية؟
فرضيات الدراسة

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

الفرضيات الجزئية:

- تتطابق المتطلبات الوظيفية مع العاملين بالمنشأة الرياضية.
- التوصيف الوظيفي الحالي يتطابق مع الأهداف الوظيفية للعاملين بالمنشأة.

إجراءات الدراسة

العينة : كانت مجتمع الدراسة المتكون من 137 عامل حيث تم اختيار 103 مفردة من مجتمع الدراسة - المجال المكاني: تم توزيع الاستبيان على مستوى المركب الرياضي 18 فيفري بالاغواط المجال الزمني: شرعنا في انجاز هذا في مدة 03 أشهر.

المنهج: اتبعنا المنهج الوصفي لأننا ستحاول البحث عن واقع التوصيف الوظيفي للعاملين في المركب بما فيه الجانب التقييمي، حيث سنبحث مدى وجود اسلوب التوصيف الوظيفي في ادارة المركب الرياضي 18 فيفري

النتائج المتوصل إليها: تحققت كل الفرضيات المطروحة.

الاستنتاجات

- تتطابق المتطلبات الوظيفية مع العاملين بالمنشأة الرياضية.
- التوصيف الوظيفي الحالي يتطابق مع الأهداف الوظيفية للعاملين بالمنشأة.

الاقتراحات

يجب الاهتمام أكثر بدراسة التوصيف الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية باعتباره من اهم الاساليب الادارية لرفع الاداء في المنشآت الرياضية

مقدمة

مقدمة

كانت المنظمات من قبل تشهد نقص في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيرها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة ولطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر و الذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية و التي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور.... الخ .

شهدت هذه الإدارة تقلبات عبر المراحل منذ أن ظهرت للوجود إلى وقتنا الحاضر خاصة عند إدخال التكنولوجيا على الوظائف الإدارية الأمر الذي جعل الأعمال معقدة وتحتاج إلى أشخاص ذوي كفاءة ليديرونها وهناك أيضا عدت وظائف أساسية أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهناك فرق كبير بين إدارة الموارد البشرية القديمة و الحديثة.

يبدو في الآونة الأخيرة الإدارة الحديثة اتجهت نحو خدمة أهداف المنظمات الخدمائية، من خلال توفير سبل النمو و التطور الاستراتيجي، و تحقيق الأهداف التي و جدت من أجلها المنظمات ألا و هو البقاء و الاستمرار في بيئة تتميز بالتغير الدائم، و في ظل العالم المفتوح وخصوصا أن الإدارة الرياضية أصبحت تتميز بأساليب العمل القائمة على المقاربات بالأفضل هذه المفاهيم و غيرها ساهمت مساهمة فعالة في تطوير الرأسمال الفكري والبشري القائم في العصر الحديث على إدارة المعرفة، والكفاءات، كما أن عصرنا الحالي أصبحت فيه الإدارة الحديثة تعتمد أيضا على تسيير الموارد البشرية. والجودة المستمرة و التحسين الدائم، و تنمية الوظائف... الخ

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.

لقد أصبحت الحاجة إلى التوصيف الوظيفي في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورة فحاجة الفرد إلى ذلك التوصيف صارت تتمثل في كون هذا الأخير يساعد على تحقيق الحاجيات وإشباعها والعيش وفق نسق سليم أما حاجة المنشآت ومنها الرياضية فتظهر في كونه يساعدها على الاستمرارية لقد حتم هذا على الإدارة الرياضية أن تهتم وتركز على الجانب

مقدمة

الإنساني منتهجة في ذلك ما اتبعته الإدارة في مجالات أخرى فعملت على الاهتمام بالعامل من خلال تنظيم كل ماله علاقة به والعناية به والمحافظة عليه لضمان تطورها، وذلك بوضع إدارة خاصة بشؤون الأفراد العاملين داخل المنشأة 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.

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

الباب الأول

الجانب

النظري

مدخل عام للدراسة

- 01- الإشكالية:
- 02- الفرضيات:
- 03- أهمية الدراسة:
- 04- أهداف الدراسة:
- 05- أسباب اختيار الموضوع:
- 06- تحديد المفاهيم و المصطلحات:
- 07- المنهج المستخدم

مدخل عام للدراسة

01- الإشكالية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من تلك الوظائف التي يدور عملها حول العنصر البشري و آليات عمله داخل المؤسسة حيث أصبح هذا الأخير حدثاً من أبرز موارد المؤسسة كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة لذلك فتحقيق المؤسسة لأهدافها مرتبط بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها و هذا الأمر جعل المؤسسة تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية من خلال العمل على تطويرها و خلق جو العمل المناسب حيث عرفت بأنها هي مجموعة وظائف و أنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز و بشكل فعال لخدمة الفرد و المنظمة و المجتمع في بيئة معينة و هي تخطيط و تنظيم و مراقبة و استقطاب و تنمية و مكافأة و تكامل و صيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة "ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى كوظيفة الإنتاج و وظيفة التسويق ، و إنها تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصولاً استثمارية يجب إدارتها و تطويرها بفعالية وكفاءة¹.

ومن هذا المنطلق أردنا معرفة واقع التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة المنشآت الرياضية و قمنا بطرح السؤال التالي:

- كيف يساهم التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة المنشآت الرياضية؟

و انبثق من هذا التساؤل العام سؤالين جزئيين هما:

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

- ما مدى تطابق التوصيف الوظيفي الحالي مع الأهداف الوظيفية للأفراد العاملين بإدارة المنشأة الرياضية؟

02- الفرضيات:

الواقع الحالي للتوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشأة الرياضية وقياساً مع المعايير والأسس الدولية المعروفة لا يعطي الوجه الحقيقي والمطلوب لترقية وتدعيم الإدارة الرياضية، حيث نجد أن هناك تداخل في مهام ومسؤوليات وواجبات الأفراد العاملين في تلك الإدارات بمختلف مستوياتها.

¹نسان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 19-20.

مدخل عام للدراسة

ومن خلال ما سبق ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

الفرضيات الجزئية:

- تتطابق المتطلبات الوظيفية مع العاملين بالمنشأة الرياضية.
- التوصيف الوظيفي الحالي يتطابق مع الأهداف الوظيفية للعاملين بالمنشأة.

03- أهمية الدراسة:

كون هذا الموضوع من المواضيع الحديثة في إدارة المنشآت الرياضية، فإن له أهمية كبيرة في العديد من الجوانب نذكر منها:

- تقديم نظرة حول واقع التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري في المنشآت الرياضية من خلال معرفة شروط و مؤهلات و مسؤوليات و اختصاص كل وظيفة .
- إبراز أهمية التوصيف الوظيفي كوظيفة مساعدة لوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- إثراء المكتبة بمثل هذه البحوث العلمية ومحاولة إعطاء الحلول و التوصيات المناسبة.

04- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى معرفة واقع التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية التنافس بين الصفات والمهارات مع البناء الوظيفي للمنشأة

05- أسباب اختيار الموضوع:

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

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

06- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

اخترنا في بحثنا هذا عدة مفاهيم و مصطلحات تخص موضوع البحث و هي:

مدخل عام للدراسة

التوصيف الوظيفي، الموارد البشرية، الإدارة الرياضية، المنشأة الرياضية.

6-1- التوصيف:

- لغة: من وصف وصفا، وصف الشيء أي نعته بما فيه وصف الطبيب للمريض الدواء: أي بين له نوع الدواء الواجب أن يتناوله¹

- اصطلاحا: بيان مكتوب يتناول تعريفا تفصيليا بوظيفة محددة لكل نشاط، بغرض تقديم معلومات عن هذه الوظيفة من حيث (التميز، المسمى، المهام و الواجبات، المسؤوليات، متطلبات شغلها، علاقتها بالوظائف الأخرى، وسلطاتها) وذلك وفقا لما يجب أن يكون² فالتوصيف الوظيفي هو لتحديد للشروط والمؤهلات والواجبات وكيفية أدائها والمسؤوليات والظروف المحيطة بشاغل وظيفة معينة.

6-2- الموارد البشرية:

- المورد: لغويا هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد، و المورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يخفف نفعاً لهم³

- الموارد البشرية: تعبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، أي أنها تشمل كل من هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة⁴

فالموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم لأنهم راسمال عقلي أي لهم عقولا قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المنظمة⁵

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

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

³ عبد الحكيم حلاف: معجم السبيل، دار الرسالة، ط1، الجزائر، مارس 2002، ص69.

⁴ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة ،دار غريب للطباعة، 1997 ص:47

⁵ محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، بيروت،الدار الجامعية 1993 ص:19

مدخل عام للدراسة

وكما يقول فريدريكو مايور "أن الموارد البشرية لا قيمة لها لولا نكاء الانسان وقدرته على الابداع" ولهذا تعتبر المنظمة نظام بشري يتكون من عدد من الافراد يعملون تحت ادارة واحدة لتحقيق اهداف مشتركة¹

6-3- الإدارة الرياضية:

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

- **اصطلاحا:** الإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدأ بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتكوين، وتنمية الكفاءات وتوجيه القيادة والإشراف وانتهاءا بالرقابة وتقييم الأداء².

فالإدارة الرياضية هي الوسيلة الفنية التي يستطيع بمقتضاها مجموعة من الأشخاص أن يحددوا أهدافها وأغراضها والعمل عل تحقيقها.

6-4- المنشأة الرياضية : هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة³

هي مساحات أو بنايات مخصصة للعب منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية , يسهر على تسييرها مجموعة من الأفراد, ولها أدوارا اجتماعية وتربوية واقتصادية ,بغرض تعميم الممارسة الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.

¹ لجنة علاقات العمل "مشروع تقرير حول التدريب المهني"، الدورة 13 ماي 1999،ص:1

² مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، المرجع السابق، ص 18.

³ عصام بدوي: موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص17.

مدخل عام للدراسة

07- المنهج المستخدم

في بحثنا هذا استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتبر من المناهج الأكثر استعمالاً في البحوث الوصفية ولتلاؤمه مع مشكلة بحثنا.

ويعرفه وجيه محجوب¹ هو عبارة عن الاستقصاء حول ظاهرة من الظواهر التربوية والنفسية على ما هي عليه في الحاضر، قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها وإيجاد العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى التي لها علاقة بها¹

" المنهج الوصفي هو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محدّدة لوضعية أو مشكلة اجتماعية يتضمن ذلك عدة عمليات لتحديد الغرض منه وتعريف مشكلة تحليلها و تحديد نطاق ومجال المسح وفحص جميع الوثائق المتعلقة بها وتفسير النتائج للوصول إلى استنتاجات و استخدامها لأغراض معينة"²

" المنهج الوصفي هو عبارة عن إعطاء أوصاف دقيقة للظاهرة الحادثة حتى يتسنى للباحث حل المشكلات"³.

ويعد المنهج الوصفي من أحسن طرق البحث التي تتسم بالموضوعية ذلك أنّ المستجوبين يجدون كامل الحرية في التطرق لآرائهم، ونظراً لطبيعة موضوعنا فهو يتطلب مثل هذا المنهج الأمر الذي دفعنا إلى اختياره.

وبما أنه نقوم بدراسة واقع التوصيف الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية وجب علينا تتبع هذا المنهج.

¹ وجيه محجوب جاسم: طرق البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، الج 1، ص

115

² عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص، 30.

³ محمد موسى عثمان، أسس ومناهج البحث، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1996، ص، 18.

الفصل الأول: المنشآت الرياضية

والادارة الرياضية

تمهيد

اولا: المنشآت الرياضية

1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

1.1. المنشآت الرياضية في العصر القديم:

1.2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2. إمكانات المنشآت الرياضية .

3. شروط إحداث المنشآت الرياضية

ثانيا: الإدارة الرياضية

1. تعريف الإدارة

2. تعريف الإدارة الرياضية .

3. أهمية الإدارة الرياضية

4. صفات الإدارة الرياضية

5. أساليب الإدارة الرياضية

خلاصة

الفصل الاول :المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

تمهيد

يشترط لتحقيق أو إنجاز أي مشروع وبلوغ الهدف المسطر تكاثف الجهود البشرية وتنسيقها مع مختلف الموارد المالية والمادية، وهذا تحت نظام عملي منظم يهتم بتسيير وادارة هذه الموارد. وكل هذا العمل يكون منطوي تحت راية تسمى بالعملية الإدارية أو الإدارة بصفة عامة، حيث هذه الأخيرة تعد محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين والتي مرت بالعديد من المراحل ولا تزال في سبيل تطويرها واحداثها، فقد اختلفت النظريات والمدارس في تطبيقاتها.

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون .

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

اولا: المنشآت الرياضية

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض¹ هي بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة، ونظراً للأهمية القصوى للمنشآت الرياضية فإن المشرع الجزائري قد خصص في القانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية فصلاً خاصاً بها حيث جاء الفصل الحادي عشر منه تحت عنوان: التجهيزات والمنشآت الرياضية، فنصت المادة 81 من هذا القانون على ما يلي " : تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية، على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية طبقاً للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى. تطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربية جوارية وترفيهية. "

1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

1.1. المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 364 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة " أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ *STADAM* إستاناد استنادا على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

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

¹ أمين أنور الخولي الرياضة والحضارة الإسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995، ص 329

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

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

البالاسترا: هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم واعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.¹

الليونيدون: وهو مكان معد ومخصص لاستضافة واقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

الكولوسيوم: وهو اشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور " فسباسان " فوق بحيرة صناعية بروما ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بنائه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له ببيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 34 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، ايطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى انجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الاولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

1.2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

في سنة 1890 م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء ومتخصصين ، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

¹ عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998 ، ص 59

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

الملعب الأولمبي: وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها: كرة القدم - ألعاب القوى الخفيفة - سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي .. الخ. تتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من أرضية ذات حشائش طبيعية أو اصطناعية ومحاط بمضمار للسباق به مجموعة من المعدات والتجهيزات المخصصة لبعض ألعاب القوى الخفيفة¹

الصالة المغطاة: لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25 متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار، وسعة مدرجاتها عن 400 متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية ... الخ. **الملاعب المفتوحة:** وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصاً لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب .

حمام السباحة والغطس: وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها : المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل مدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن...²

الملاعب المفتوحة: وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصاً لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.

الفنادق الرياضية: تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين، وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى ... الخ. **الخدمات المركزية:** تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المنشآت السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء، المياه، شبكات صرف المياه، الخدمات البريدية، مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها.

¹ إبراهيم عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية :الجزء السابع : الإمكانيات والمنشآت في

المجال الرياضي ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص29

² عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها، أنواعها، أقسامها، مجالاتها ، دار منشأة

المعارف ، الإسكندرية ، 1998، ص62

الفصل الاول :المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

2. إمكانات المنشآت الرياضية .

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدفٍ من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف¹

و تلعب الإمكانات دورًا كبيرًا في سير المنشآت الرياضية وتساهم في تطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها التي من بينها:

-الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.
-المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية²

-تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
-استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم³ كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير الرياضة ورفع مستواها ومضاعفة النتائج بالإضافة إلى تحسين أداء الرياضي ومردوده.

ويمكن تحديد أنواع الإمكانات في المجال الرياضي على النحو التالي:

✓ **الإمكانات البشرية:** وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغياب

العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت، وتتقسم هي الأخرى إلى أقسام:

• **الممارسون :** قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية، أوكل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف بطبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي

¹ عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، المرجع السابق ، ص24

² الفقرتين 1 و 2 من المادة 03 من المرسوم رقم77-177 والمتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات المؤرخ في 20شعبان 1397 هـ الموافق ل1977/08/06

³ الفقرتين 7 و 8 من المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم05-492 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات المؤرخ في 20 ذوالقعدة1429 الموافق ل2005/12/22

الفصل الاول :المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلا من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني... الخ.

- **المنفذون** : وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة.... الخ.
- **الفنيون** : وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة ، وتتمثل هذه المجموعة في : المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي، الموظفون الإداريين، الطبيب (هناك أخصائيين نفسيين، وأخصائي إصابات وعلاج طبيعي).
- **العمال المهنيين** : وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء... إلخ¹
- ✓ **الإمكانات المادية**: وهي مجموعة من الأماكن والأجهزة والمعدات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وتنقسم بدورها إلى:
- **أماكن الممارسة** : وتتمثل في : الملاعب، القاعات، المسابح، المضامير...، ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.
- **المنشآت** : وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل : المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية ، المركبات الرياضية.... إلخ
- **الأجهزة والمعدات** : وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأثقال في رياضة رفع الأثقال، والدراجات في رياضة سباق الدراجات... الخ، ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلا... الخ.
- ✓ **إمكانات التمويل**¹: تحتاج كل من الإمكانات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي ، المرجع السابق ، ص15

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه والمنشأة الرياضية المراد تسييرها، فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تتفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توافرها من أجل ممارسة النشاطات²

ونظرًا إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

- رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.
- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك.

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مّا يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل³

✓ **الإمكانات الطبيعية:** يقصد بها كل الموارد التي تساعد في ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الإمكانات المادية كون هذه الأخيرة هي من صنع الإنسان كالأجهزة والمعدات وغيرها، أمّا الإمكانات الطبيعية فهي من صنع الخالق - عز وجل - ونجد منها : الجبال، الصحراء، البحار إذ يستعمل كل مورد منها في ممارسة رياضة معينة (مثال : البحار تستعمل لممارسة رياضة القوارب الشراعية والجبال في رياضة التسلق... إلخ).

على ضوء ما سبق فإننا نجد أن الإمكانات الطبيعية تتمتع بخصائص من بينها:

- **الإمكانات الطبيعية هبة من الله - سبحانه وتعالى - ولا تحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال يقوم بها الإنسان حتى تتناسب جيدًا مع ما سيمارس من رياضة داخلها.**
- **الإمكانات الطبيعية - على عكس الرأس مال - غير قابلة للهلاك، وخاصة مع توفير بعض الحماية لها.**

¹ لقد خصص المشرع الجزائري فصلا خاصًا بالتمويل وهو الفصل العاشر من القانون رقم 10/04 المؤرخ في 27 : جمادي الثانية 1425 هـ الموافق ل 14 : غشت 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

² عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، المرجع السابق ، ص41

³ المرجع السابق ، ص42

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

- **إمكانات المعلومات:** يساعد هذا النوع من الإمكانيات على حسن استغلال وسير الإمكانيات السابقة إذ نجد أن نجاح المنافسات الرياضية يتوقف بشكل كبير على ما توفره المنشآت الرياضية من معلومات مختلفة وهي كثيرة من بينها:
 - معلومات حول أماكن ممارسة النشاطات الرياضية.
 - معلومات حول الأدوات والأجهزة المستخدمة في تلك النشاطات.
 - معلومات فنية حول المهارات الموجودة لدى اللاعبين.
 - معلومات إدارية حول التنظيم والتخطيط.... إلخ.
 - معلومات حول أمن وسلامة الأجهزة والمعدات والمنشآت في حد ذاتها.
 - معلومات خاصة بالأرقام والنتائج عند وجود منافسات.
- يعتبر هذا النوع من الإمكانيات ذو أهمية كبرى في تطوير مجال الرياضة عمومًا حيث نجد أنه
 - كلما توافرت المعلومات بحجم أكبر كلما سهل ذلك من مهام الإداريين والمسؤولين.
 - لا يمكن تحقيق الأهداف إلا بتوافر معلوماتٍ عنها، مما يوصل إلى مستويات عليا.
 - كلما كانت هناك دراية بالمعلومات كان هناك استخدام أمثل للإمكانيات الأخرى .
- أما مصادر المعلومات فهي مختلفة وعديدة وقد زادت مع التطور التكنولوجي ، ونجد منها:
 - الهاتف والفاكس.
 - الأقمار الصناعية.
 - أجهزة التلفزيون والإذاعة.
 - أجهزة الإعلام الآلي.
 - شبكات المعلومات
 - الوثائق والسجلات الإدارية.
 - البحوث والدراسات في المجال الرياضي.¹

3. شروط إحداث المنشآت الرياضية

إن الهدف من وجود المنشأة الرياضية هو واحتضانها لمختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية، وهذا ما جعل المشرع الجزائري خاصة من خلال المرسوم التنفيذي 416/91 يبين كفاءات إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، ونص على وجود

¹ عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، المرجع السابق ، ص44

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

معايير يجب احترامها وشروط لا بد من توافرها أثناء إنجاز هذه المنشآت حتى يتسنى لها أن تحقق الأهداف التي شيدت من أجلها، وفي هذا السياق نجد المادة 04 من هذا المرسوم تنص على ما يلي " : يهدف رأي اللجنة المنصوص عليها في المادة 03 أعلاه إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المزمع إنشاؤها للخصائص التقنية و الضوابط القياسية و شروط النظافة و الأمن طبقاً للتنظيم المعمول به"

لقد زاد اهتمام المشرع الجزائري بالمنشآت الرياضية وتطورت نظرتة نحوها فعلى وعلى سبيل المثال : نجد المادة 91 من الأمر رقم 95/09¹ تنص على ما يلي: ".ويمنع تغيير تخصيص هذه المساحات ما عدا حالات ذات أحكام خاصة "... حيث يتضح من خلال هذه الفقرة أن هناك حالات يمكن فيها أن تخصص المساحات المخصصة للمنشآت الرياضية إلى أغراض أخرى ثم جاءت المادة 87 الفقرة 2 من القانون 10/04² تنص: ".ويمنع تغيير تخصيص هذه المساحات لأغراض أخرى. "...

و الملاحظ من خلال المقارنة بين هذين النصين أن المشرع الجزائري قد تراجع عن الحالات الخاصة أو الاستثناءات التي يمكن من خلالها تغيير المساحات الخاصة بالمنشآت الرياضية إلى أغراض أخرى حيث منع حدوث ذلك في جميع الأحوال في التشريع الجديد. على ضوء ما سبق يمكن أن نخلص إلى مجموعة من الشروط يجب توافرها في إنجاز أو إحداث المنشأة الرياضية حسب حجمها من بينها:

- **اختيار الموقع:** يتوقف اختيار الموقع على نوع المنشأة الرياضية المراد إنجازها إن كانت كبيرة مثل المدن الرياضية أو صغيرة كالملاعب الجوارية، لكن هناك مجموعة من النقاط حول هذا العنصر يمكن أن تكون مشتركة بين جميع أنواع المنشآت من بينها:
- مراعاة المسافة بين موقع المنشأة والمناطق السكنية، إذ يستحسن أن تكون قريبة يمكن الوصول إليها بسرعة سواء سيرا على الأقدام أو باستعمال السيارات التي يجب أن تتوفر لها طرق جيدة تسهل استعمالها.

¹ الأمر رقم 95/09 المؤرخ في 25 فبراير / 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها

² القانون 10/04 المؤرخ في 14 غشت 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

- الاستقصاء حول المشاريع التي ستبنى بجانب تلك المنشأة، إذ لا يمكن مثلا أن يتم إنشاء ملعب معين في مكان سيتم فيه بناء مصنع كيماوي، أو أن يتم بناء مدينة رياضية داخل منطقة صناعية، مع ضرورة التركيز على الناحية الجمالية للمنشأة.
- بالنسبة للمنشآت الكبيرة على وجه الخصوص يجب أن يتم توفير شبكة اتصالات جيدة ومختلفة تساعد على الوصول إلى المنشأة من اتجاهات مختلفة خاصة عند احتضان هذه الأخيرة لمنافسات رسمية ، إضافة إلى وجوب صيانة تلك الطرقات وتوفير الإضاءة لها سواء خارج المنشأة أو داخلها بما من شأنه توفير السلامة¹
- توفير الخدمات العامة مثل وسائل النقل، وسائل الاتصال (الهاتف، الفاكس..الخ)، المطاعم المقاهي، دورات المياه (سيدات ورجال) ... إلخ. ويجب أيضا مراعاة توسع المنشأة الرياضية مستقبلا حسب الاحتياجات التي قد تتزايد أو الكثافة السكانية التي قد ترتفع بما من شأنه استغلال المنشأة بشكل أكبر وتوسيعها.
- **التجانس بين الملاعب والوحدات الخاصة بها:**
- هناك بعض الوحدات يجب أن تكون لصيقة بالملعب مثل : غرف تبديل الملابس، دورات المياه، المرشات حتى يتسنى للرياضيين استعمالها بطريقة سهلة.
- تخصيص أماكن للأجهزة والمعدات حسب نوع الرياضة بحيث تكون داخل الملعب أو قريبة منه.
- تجميع الإدارة العامة بجميع فروعها داخل منشأة واحدة بما من شأنه أن يسهل عمليات التنظيم والتخطيط والاتصال وغيرها من الوظائف الإدارية.
- ضرورة تخصيص مساحات خضراء يتم فيها غرس الأشجار والنباتات والأزهار لإضفاء الصبغة الجمالية الطبيعية على المنشأة ولتوفير الهواء النقي.
- ✓ **عزل الملاعب عن بعض الوحدات:** على عكس ما سبق فإن هناك بعضا من الوحدات التي يجب أن تكون بعيدة نوعا ما عن الملاعب أو تكون مفصولة عنها بحواجز منها:²
- الفصل بين أرضيات أو مساحات اللعب والمدرجات المخصصة للجمهور لضمان السير الحسن للعبة.

¹ مفتي إبراهيم حماد تطبيقات الإدارة الرياضية ، دار الكتاب للنشر ، الطبعة الاولى، 1999، ص153

² إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي ، المرجع السابق ، ص20

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

- عزل بعض الملاعب عن بعضها خاصة في الرياضات التي يستعمل فيها السلاح.
- الفصل بين أماكن الذكور وأماكن الإناث خاصة غرف تبديل الملابس، دورات المياه، المرشات ... إلخ
- تخصيص أماكن قريبة للتغطية الإعلامية تكون محمية نظرا لوجود الأجهزة الفنية.
- فصل الأجهزة والأدوات الكهربائية عن بقية المرافق وإحكام غلقها تقاديا للمخاطر أو وقوع حوادث.

✓ توفير شروط السلامة والصحة:

- يجب عدم وضع أي آلات أو أدوات حادة داخل الملعب قد تسبب أضرارا للاعبين.
- يجب تنظيف الملاعب وصيانتها جيدا سواء قبل إجراء المنافسات أو بعدها لأجل الحفاظ على نظافة المنشأة وصحة وسلامة مستغليها.
- تزويد الملاعب بالإتارة الكهربائية ووضع المحولات الكهربائية الاحتياطية تحسبا لانقطاع التيار الكهربائي أثناء المنافسات، إضافة إلى التهوية والمياه وكل مستلزمات حسن سير المنشأة.¹

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي ، المرجع السابق ، ص20

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

ثانيا: الإدارة الرياضية

منذ فجر التاريخ بدأ الإنسان يعمل لسد حاجاته المعيشية ورفع مستواه وقدراته، وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان، وبعدها ظهر النشاط التجاري في صورة مختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى مع الآخرين، وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومجالات استخدامها، وتلي ذلك التطور مجموعة أنشطة الخدمات بأشكالها المختلفة ويرتبط التطور الاقتصادي بمدى تطور هذه الأنشطة الاقتصادية، وتعقيدها وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو القطر، إنما في جميع أنحاء العالم، وقد وافق تطور الأنشطة وتنوعها تطور آخر في النواحي التكنولوجية والفنية، فبدأ بالعصور البدائية الأولى التي تم فيها العديد من الاكتشافات الأساسية والأولية وانتقالاً من العصر التي بدأت تحل فيه الآلة محل الإنسان بإطراء، سواء كان هذا في عصر البخار أو الكهرباء أو الذرة.

وقد كان الأساس في هذه التطورات التي تمت في جميع النواحي هي زيادة الإنتاجية الخاصة بالفرد للمجهود المبذول نفسه وبالتالي المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية، مهما كانت نوعية الآلات ومجالات استخدامها، في الزراعة والصيد والصناعة والخدمات بأنواعها، فإن الهدف لا يزال واحد وهو إما الحصول على إنتاج أكبر بالمدخول نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بالمدخول أقل، وينطبق هذا على كل أنواع الآلات الأخرى، التي تهدف في النهاية إلى زيادة الرفاهية ومستوى المعيشة، عن طريق استعمالها في مجالات مختلفة، ولقد بدأت مشكلة الإدارة بجوانبها المختلفة من الوقت الذي اختار فيه صاحب المؤسسة مساعدتها لها.

فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على النتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة، وتزداد هذه المشاكل تعقيداً أو تتعاضد أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها، ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام، وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة¹

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان ، الأردن، 2000، ص 17.

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل المتنوعة عنها والمرتبطة عنها والمرتبطة بها، وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية، إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية، باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل.

وترجع جذور الإدارة إلى الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم، ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبياً، باعتبار أن تطور الوسائل العلمية وتحديد هادفية التنفيذ جعلت الإدارة مهنة، باعتبار أن المهنة هي مؤسسة، تعتمد على مجموعة من المعرفة التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين، ومن ثمة يجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي، والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوي عليها العلم، وفي تحديد أركانه وأساسياته والذين لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة¹.

في الوقت الذي حظيت به الرياضة في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية، باهتمام رسمي وشعبي، ومع تطور المستويات الفنية من خلال البطولات والمسابقات، ومن ضمن تلك الخطوات، التي تمثلت في إنشاء العديد من كليات التربية البدنية والرياضية، وتوسع القطاعات الأهلية من أندية ومراكز للياقة البدنية، وما تحتاجه هذه الأعمال من كفاءات مؤهلة قادرة على تطوير الأداء الإداري، فقد برزت الحاجة إلى تحديد الأسس والقواعد لهذا العمل الإداري الذي هو ابرز عوامل النجاح²، ومن دون شك فإن الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة هي الكفيلة بوضع هاته الأسس والقواعد المتمثلة في عملياتها الإدارية من التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة ووفقاً لمبادئها العامة وحسب الأهداف المرجوة منها، والتي تحدد حسب حالة كل منشأة أو منظمة، في سبيل تطوير الأداء الإداري.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، المرجع السابق، ص 18.

² فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 11.

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

1. تعريف الإدارة

لقد تعددت وتباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد ومقبول للإدارة العامة بالرجوع إلى مختلف التعاريف نجد أن نظرة هؤلاء المفكرين تختلف من حيث صيغة التعريفات والزمن الذي صيغت فيه ومن هذا يمكن لنا تمييز بعض التعاريف لمفكرين وباحثين حيث عرفها - وايت **White** - بأنها "جمع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ سياسة عامة" أما - فينثر **Phiffner** - فقد عرفها على أنها "تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة" ويعرفها - ولسن **Wilson** - بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم"¹، من خلال هاته التعاريف تبين انه تم الربط بين الإدارة العامة وكذلك السياسة أي دور الإدارة العامة في تنفيذ السياسات.

كما قد عرفها من جهة أخرى -تايلور **Taylor** - بأنها "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها". ويعرفها كذلك - فايول **Fayolle** - بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة"²

وتعبر هاته التعاريف عن الوجهة الحديثة لتعريف الإدارة وذلك بان الإدارة العامة هي أداة للمساهمة في تشكيل السياسات العامة وتنفيذها.

2. تعريف الإدارة الرياضية .

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة³

في الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 19.

² محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، ص 211.

³ طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، ص 08.

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات

عرف كل من **دوسونس كيللي و بلاتن وباتل De Sens Kelly Blanten. And. Beitel** الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويحية"¹.

3. أهمية الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى، في اعتمادها على الموارد البشرية والمادية المتاحة لها في وظائفها الإدارية المتناسقة والمنسجمة والمرئية، بدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف والسياسات المسطرة، والبرامج والخطوط والإجراءات والقواعد، في إطار زمني محدد، وانتقالا إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، وتقسيمها وتوصيفها للوظائف وتوزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر والتعليمات والإرشادات الدقيقة والفعالة لتحقيق الأهداف العامة، وختاما بالرقابة التي يتم فيها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للصورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، والنشاط يمثل محركا يحول لطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، ويميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري، في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجع مجالات التربية تأثيرا في الأفراد، وترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر جل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المترن لدى الفرد وحتى التربية البدنية الرياضية، في تحقيقها لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها وهذا يستلزم الأساليب التالية:

¹ حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص 152.

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة من خلال السياسات والقرارات وإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، ويتمكن العاملون بمقضاها من التخطيط والتنظيم وصولاً لتحقيق الأهداف. فلو تناولنا الحركة الرياضية التي يعمل بها قطاع ضخم من الشباب من خلال ما في الأندية والاتحاديات واللجان والوزارات، فالضمان نجاح أي مجال من مجالاتها، يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية تحقيقها، فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

فعملية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل عليهم التماس مدى تحقيق هاته الأهداف، كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع لأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والأشغال الجيدة للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضماناً لتحقيق لأهداف المرسومة¹ يتضح مما سبق أن أهمية الإدارة متعلقة علاقة تامة بالنشاط التربوي البدني الرياضي، فلا يمكن له تحقيق كل أهدافه دون مساندة كلية للإدارة عن طريق وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

4. صفات الإدارة الرياضية

أما بالنسبة لصفات الإدارة الرياضية فنجد أنها تتصف بأربعة صفات:

✓ **الشمول:** وتعني ضرورة أن تقوم الإدارة الرياضية بتغطية جميع مجالات العمل داخل المنشأة الرياضية مع ضمان إعتقاد كل عنصر من عناصرها في حدود الاختصاصات المنوطة به.

✓ **التكامل:** بمعنى أن يتم تنظيم كل قسم أو فرع داخل المنشأة الرياضية بشكل لا يضر بفرع آخر، بحيث تجتمع أجزاء العملية الإدارية في نطاق موحد ومتكامل يعمل على تحقيق أهداف المنشأة.

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 25، 19

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

✓ **المستقبلية:** هذه الصفة ضرورية جدا في المنشأة الرياضية أكثر من غيرها من المنشآت فالتنبؤ بالمستجدات والأمور المستقبلية واجب أساسي من واجبات الإدارة الرياضية تضمن من خلاله تطورها ورفقيها.

✓ **الانفتاح:** مفاد ذلك أن على الإدارة الرياضية أن تتعامل مع باقي الإدارات بشكل إيجابي تؤثر فيها وتتأثر بها خاصة فيما تحققه من نتائج حسنة¹

5. أساليب الإدارة الرياضية

لقد أوجد علماء الإدارة ثلاثة أساليب لممارستها، وتكمن أهمية دراستها في كون أنه على كل باحث في مجال الإدارة الرياضية أن يعرف هذه الأساليب التي يمكن أن تمارس وفقها، وهي:

✓ الإدارة بالأهداف:

ظهر هذا الأسلوب على يد بيتر دراكر في العشرية الخامسة من القرن الواحد والعشرون²، ويعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة. فقد جاء كفلسفة إدارية تعالج مشكلة معينة كانت تعاني منها الكثير من الإدارات والمتمثلة في أن المسؤولين داخل هذه الإدارات كانوا يعانون من مطالبتهم بتنفيذ خطط وضعت لتسييرها دون إشراكهم في وضعها فعمد هذا الأسلوب إلى إسناد مسؤولية تحقيق أهداف الإدارة إلى المسؤول أو المدير بالتنسيق والتخطيط مع مرؤوسه، بحيث يحدد المرؤوس أنجح السبل لتحقيق نتائج إيجابية، في حين يقوم الرئيس بمراقبة تنفيذ تلك الخطط ودراسة نتائجها والتحقق من مدى فعاليتها، وعليه فإن الإدارة بالأهداف " تعتبر أسلوباً شاملاً للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير ومنهجاً عضوياً متحركاً بجميع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة. ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعية " ³

يتضح مما سبق أن لأسلوب الإدارة بالأهداف عدة مميزات من أهمها:

¹ مفتي إبراهيم حماد ، المرجع السابق ، ص 18 و 19

² عمر سعيد - منذر الخليبي وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن -، الطبعة الأولى، 2003 ، ص40

³ -حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية ... الجزء

الرابع : الإدارة بالأهداف .التنظيم .القيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية ،المرجع السابق ، ص17

الفصل الاول: المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

- إشراك المرؤوس في وضع إستراتيجيات إدارته مما يساهم في رفع روحه المعنوية، وبالتالي تشجيعه على بذل جهد أكبر.
- يعمل هذا الأسلوب على خلق جو من التعاون والاحترام بين الرئيس والمرؤوس من خلال تحسين مشاركة كل منهم في عمله.
- يساعد الرئيس في استخدام قدراته وخبراته، نظرا لإحساسه بالأهمية الكبيرة التي يحتلها داخل الإدارة، وذلك لما يتمتع به من حرية في اتخاذ القرارات بشأن خطط العمل ومدى نجاعتها.
- نجاح المرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة أو المنشأة التي أسندت إليه يؤدي إلى مكافأته وبالتالي خلق نوع من الديمقراطية داخل تلك المنشأة.
- أسلوب الإدارة بالأهداف يدفع إلى الابتكار ومضاعفة الجهود، فهو لا يتعامل مع الفرد كأنه آلة، بل يحترم قدراته وإنجازاته من خلال اشتراكه في صنع القرار داخل المنشأة الرياضية¹

إن الإدارة بالأهداف تعتمد على أسلوب يناسب جميع مجالات الرياضة فهي تسير بروح الفريق وتعمل على تحقيق النمو الإيجابي للإنسان وتسعى إلى تعديل سلوكه، ولكي ينجح هذا الأسلوب فإنه يتطلب بعض النقاط من أهمها:

أ- **وضوح الأهداف وتعاقبها** : وضوح الأهداف يسهل اختيار أفضل الطرق لتحقيقها، ووضع مجموعة من الأهداف الصغرى يساعد على تحقيق أهداف أكبر وأبعد من ذلك أن وصول الرياضي إلى أعلى المستويات يتطلب منه تحقيق أهداف بدنية ومهارات معينة.

ب- **قابلية النتائج للقياس** : عن طريق استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية والاجتماعية والبدنية يتم التحقق من حجم الإنجاز الذي تم في تحقيق هدف معين.

ج- **تحسين قدرة الأداء** : من خلال خطوات العمل في تحقيق الأهداف يمكن متابعة الخطوات غير الملائمة في ذلك، وبالتالي تجنبها في الخطط المقبلة.

د- **حرية التصرف** : يجب إعطاء نوع من الحرية لكل من الرئيس والمرؤوس من أجل القيام باختيار أفضل الطرق لتحقيق أهداف الإدارة.

¹ طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر ، المرجع السابق ، ص155

الفصل الاول :المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

هـ -تقييم الأسلوب والنتائج : لقد بني الأسلوب واعتمد في تحقيق النتائج على إعطاء المرؤوسين الحق في تحديد أهداف المنشأة، مما يجعل من الضروري تكامل أداء هؤلاء الأفراد لتحقيق النتائج المرجوة¹

✓ الإدارة بالنشاط:

يتم قياس هذا النوع من الإدارة على أساس النشاط الممارس داخل المنشأة بغض النظر عن كون هذا النشاط يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية تساهم في تطوير المنشأة أم لا . وعلى عكس أسلوب الإدارة بالأهداف فإننا في هذا الأسلوب نجد أن الرئيس أو المدير يزاول مهامه دون وجود خطة يعمل وفقها أو هدف يسعى لتحقيقه، ذلك أن هذا الأخير مطالب فقط باحترام مواقيت العمل - و هذا شيء إيجابي - لكنه غير مطالب بتحقيق أهداف تساعد على تطوير تلك الإدارة وتضمن إستمراريتها²

✓ الإدارة باللوائح:

يقوم هذا الأسلوب على أساس واحد وهو تطبيق اللوائح والتعليمات، فالموظف أو المرؤوس في هذه الإدارة ليس مطالبا إلا بشيء واحد وهو تطبيق اللوائح، والجدير بالذكر أن هناك جانب إيجابي في استخدام اللوائح والمتمثل في تسهيل العمل فتكون اللوائح في هذه الحالة مجرد وسيلة لتحقيق الغاية المرجوة وهي تسهيل العمل والمساعدة على أداء جيد، لكن الجانب السلبي للوائح هو عدم وجود المرونة في العملية الإدارية، فبدل أن يشترك جميع الموظفين داخل المنشأة في وضع خطط سيرها ونجاحها نجد أن الرئيس فقط من له السلطة المطلقة في ذلك دون اشتراك المرؤوس ولا يمكن أن يتحقق هذا المفهوم في مجال النشاطات الرياضية لأن هدف هذه الأخيرة هو تعديل سلوك الإنسان وتحقيق القيم الإنسانية، وليس المحافظة على تنفيذ اللوائح حتى ولو كانت لا تتناسب مع تلك القيم³

¹ طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر ، المرجع السابق ، ص 156 وما بعدها

² عبد الحميد شرف ، الإدارة في التربية الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، الطبعة الثانية 1999، ص 27 ،

³ المرجع السابق ، ص26

الفصل الاول :المنشآت الرياضية والادارة الرياضية

خلاصة

الإدارة هي عماد التقدم كافة الأنشطة الإنسانية أو الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن، والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع، نتيجة الاهتمام المتزايد بها ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية .

إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي ولأن نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات، وهذا ما يضمن نجاح الأنشطة الرياضية .

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

تمهيد

اولا: ادارة الموارد البشرية

1. تعريف ادارة الموارد البشرية
2. تطور ادارة الموارد البشرية
3. أهداف ادارة الموارد البشرية
4. التغيرات التي مست ادارة الموارد البشرية
5. وظائف ادارة الموارد البشرية
6. تنظيم ادارة الموارد البشرية:
7. ادارة الموارد البشرية التقليدية ادارة الموارد البشرية الحديثة

ثانيا: التوصيف الوظيفي

- 1- مفهوم التوصيف الوظيفي
- 2- الغرض من التوصيف الوظيفي
- 3- أهمية التوصيف الوظيفي
- 4- مكونات بطاقة الوصف الوظيفي.
- 5- الهدف من بطاقة الوصف الوظيفي
- 6- مراحل عملية توصيف الوظيفة
7. مسؤولية التوصيف
8. واجبات و مسؤوليات الإداري
- 9- نماذج لبطاقة وصف وظيفية
10. كتابة مواصفات الوظيفة(وصف الوظيفة)

خلاصة:

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

تمهيد

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية للمنشآت في جميع المجالات، نظرًا لكونه يحدد فرص تلك المنشآت في البقاء والتقدم والنجاح، وفي ظل التغيرات الجديدة وظهور العولمة صار لزامًا أن تتحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي يتضمن مهامًا روتينية كالتوظيف، التدريب ، والتحفيز إلى دور أكثر أهمية باعتبارها موردًا إستراتيجيًا يساعد ويشكل كبير على تحقيق أهداف المنشأة، ذلك أن تطوير المنشأة وإستمراريتها أصبح مرهونًا بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية.

لأجل ذلك عمدت المنشآت في الوقت الراهن إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الأفراد، لها مكانتها وقيمتها داخل المنشأة وتتمتع بالسلطة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

اولا: ادارة الموارد البشرية

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج¹ فالإنسان بما يملكه من مهارات وخبرات، وما يتمتع به من رغبة وحماسة في العمل، هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة المنشآت استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها، كما أن نجاح هذه المنشآت في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية وكفاءة تلك الموارد البشرية العاملة بها، ويتفق العديد من علماء الإدارة من بينهم Myers, Pigros, Martin: على أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هي المدخل لأنجح و الأكثر تأثيرا على الإطلاق في رفع وتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من جهة، ورضا تلك الموارد البشرية من جهة أخرى كما اهتموا بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب والحوافز والتقييم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري من استقطاب وتأهيل للكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية²

1. تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.³

ويعد اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا والذي حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد، نتيجة توسع عمق هذا المجال من الدراسة. وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ليتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد

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

² صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999، 2000، ص9.

³ عمر وصفي إدارة الموارد البشرية عقيل مؤسسة زهران الأردن ص44

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

البشرية في المنظمات،وليصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.¹

إدارة الأفراد هي النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدماتها،وجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم،ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة متآزره. كما أنها تبحث في أن توفر شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع. وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق أماله وتطلعاته، وتقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل.²

كما يعرف sikula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.³

وعرفتها جمعية إدارة الأفراد الأمريكية على أنها "فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة، وتنميتها، و الحفاظ عليها بطريقة تحقق المنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة اقتصادية "

يعرف فرنش french إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة

كما تعرف martin.l إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافآت وتعويضات الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.

¹ راوية محمد إدارة الموارد البشرية حسن كلية التجارة الإسكندرية الدار الجامعية.ص 15

² عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران الأردن،ص 32

³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية 2000/1999، ص20

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

من ناحية أخرى يعرف glueck w إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة،

البحث عنها ثم تشغيلها ثم تدريبها وتعويضها و أخيرا الاستغناء عنها

وذكر كل من miner m & miner j أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء الموارد البشرية، الاختيار والتعيين التدريب و التنمية الإدارية، إدارة المرتبات والأجور، الخدمات الصحية والاجتماعية و العلاقات الصناعية و الاتصالات .

كما يرى chuden h & Sherman a أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيتهم بطريقة أكثر فعالية ¹.

ويعرفها الدكتور علي عبد الوهاب على " أنها وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العمليات الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه وظائفهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة ."

ويرى myres c & pegros p أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة أفراد الموارد البشرية بالمنشأة بحيث يمكن تحقيق ذواتهم، و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية

ويعرف flippo e إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة .

ويعرف Smith g & Grant j إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.²

¹ صلاح عبد الباقي، المرجع السابق ذكره، ص 61

² صلاح عبد الباقي، المرجع السابق ذكره، ص 62

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

فقد حدد معهد إدارة الأفراد البريطاني في سنة 1945 مفهوم إدارة الأفراد بأنه ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ويأتي هذا المفهوم العام لإدارة الأفراد متأثر بالمرحلة الزمنية التي طرح فيها ففي حينها لم يكن قد تعمق دور الأفراد في منظمات الأعمال بالقدر الذي جعل مفهومها ذا نواحي شمولية متعددة ولهذا فقد أشير إليها على أنها تلك الوظيفة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية .

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

2. تطور إدارة الموارد البشرية

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

2-1- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية": تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تدني قيمة العامل نظراً إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية": يعد **فريدريك تايلور Friderick Taylor** الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه **Frank, Lillian, Gilberth, Gantt, Look**، وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعمالين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعمالين، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج¹، وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 24.

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري)¹

2-3- المرحلة الثالثة "تمو المنظمات العمالية": يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة)²، حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية²، محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

2-4- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى": لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل.

وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية³

2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية": حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو **Elton Mayo**، حيث أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة، ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 22، 23.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 22، 23.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، المرجع السابق، ص 23، 24.

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل¹

2-6- المرحلة السادسة "ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا": تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، و توسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية²

3. أهداف إدارة الموارد البشرية

تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية يمكن النظر إلى التنظيم على انه الأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة و الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار و المسؤوليات و السلطات بين أفراد التنظيم. وفي مجال إدارة الموارد البشرية يجب إعداد هيكل تنظيمي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الموارد البشرية المتداخلة، وأيضاً مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المنشأة، و التساؤل الآن ما هي الأهداف التي تسعى إدارة المنشأة إلى تحقيق عند التفكير في تكوين الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ؟

ويمكن ذكر بعض أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة.

¹ نفس المرجع، ص ، 24.

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

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

- تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة و القدرة على الأداء
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة.
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الأداء.¹

4. التغييرات التي مست إدارة الموارد البشرية

يرى بعض الباحثين انه لا يوجد تطورات جوهرية في ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية خلال العشرين أو الثلاثين عاما الماضية وبينما يعتقد بعض الباحثين الإدارة الدولية للموارد البشرية مازالت في طور النمو فان البعض الآخر يرى أن هناك حصيلة متراكمة من المعارف و الممارسات تمثل نقطة هامة لبداية دراسة الإدارة الدولية للموارد البشرية ولكن بالرغم من أن كثير من المنظمات تتجه إلى تدويل وعولمة أنشطتها إلا أن عدد الأبحاث سواء على المستوى الأكاديمي أو المستوى العملي لم يتزايد بنفس الدرجة مما يؤدي إلى أن هذه الحصيلة المتوفرة من المعارف والممارسات تميل إلى أن تكون خاصة أكثر من كونها عامة، ويمكن إرجاع القصور في تطوير الإدارة الدولية للموارد البشرية إلى المشاكل الموروثة من دراسة الجوانب والقضايا المتعلقة بالمنظمات الدولية.

فأبحاث كل من الإدارة الدولية بصفة عامة ،وأبحاث الإدارة الدولية للموارد البشرية بصفة خاصة وجهت لها بعض الانتقادات ومنها² :

1. عدم الإحكام المنهجي.
2. اعتمادها بدرجة عالية على وصف الممارسات التنظيمية.
3. الافتقار إلى الجهود المستمرة والمطلوبة لتطوير وتنمية المحتوى المطلوب لدراسة الحالات وكذلك أنواع أخرى من الدراسات طويلة الأجل.

ويمكن التبرير والرد على هذه الانتقادات بالتالي:

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999/2000 ، ص72

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية 2001، ص 36.

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

1. التكلفة العالية للأبحاث متعددة الجنسيات.
2. طول الوقت المطلوب للبحث.
3. الاضطرار إلى السفر المستمر.
4. الحاجة إلى مهارات في اللغات المتعددة.
5. الحساسية تجاه الثقافات المختلفة.
6. الحاجة إلى التعاون بين العديد من الشركات والحكومات والدول .

كل هذه العوامل أدت إلى صعوبة الأبحاث في مجال الإدارة الدولية للموارد البشرية وبالإضافة إلى هذا، فإن هناك نوعية أخرى من المشاكل المتعلقة بالاختلافات الثقافية ومشاكل الترجمة و الانحرافات في التفسير بين فرق البحث متعددة الجنسيات ومشاكل متعلقة بتصميم البحث مثل استخدام مجموعة ضابطة وتنمية وخلق مجموعة مماثلة لإخضاعها للدراسة مما يؤثر في النهاية على مدى الأحكام المنهجي للبحث في مجال الإدارة الدولية للموارد البشرية وبدرجة اقل في مجال الإدارة الدولية بصفة عامة¹

5. وظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل وظائف إدارات الأفراد في المنظمة الأبعاد التالية:

تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها²

تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة

الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2001 ص31/29

² فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1999/1998 ص47

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجزائها وتحديد درجات اجري للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الاهميات المختلفة للوظائف المختلفة .

تصميم أنظمة الحوافز: و تعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها .

تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وان تقييم فعالية هذا التدريب ¹.

تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية ،التدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

العلاقات مع النقابة:وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى، و النزاعات العمالية، و التأديب، و الفصل من الخدمة امن و سلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين ،و الأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2001، ص31/29

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

ساعات و جداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمال¹.

6. تنظيم إدارة الموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغييرات في الأداء الداخلي للمنظمة

نظم المعلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمات إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في النظام يدوي أو إلي كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة .

الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية: لعل ابرز ما أحدثته التغييرات و التوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ،وعنصر فعال وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.

إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة ،بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير و الانجاز .

إن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده و تدريبه و إسناد العمل المنفق مع مهاراته و رغبته فانه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل تفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

إن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة . فريق . من الزملاء يشتركون معا في تحميل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

¹ احمد ماهر، المرجع السابق ذكره ص31/29

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية. ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير. وفي ذلك فان مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية .¹

7. إدارة الموارد البشرية التقليدية إدارة الموارد البشرية الحديثة

اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدرته الجسمانية ، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون إن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرار . تهتم بعقل الإنسان وقدرته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار و المشاركة في حل المشاكل . ركزت على الجوانب المادية في العمل ، واهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية ، وتحسين البيئة المادية للعامل تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسئوليات . اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها . التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.²

إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات . الأنشطة المتصلة والمتداخلة.

إن فعالية إدارة الموارد البشرية تتبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب ويتمشى مع المفاهيم الجديدة الإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر .

¹ على السلمي، المرجع السابق ذكره، ص 44/45

² على السلمي، المرجع السابق ذكره، ص 44/45

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة لتكلفة هذا المورد.

يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمات الأعمال ،وعلى الإدراك الصحيح لخصائص وميزات الموارد البشرية المتاحة ، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات ولأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً.

يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها و اتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل و تطوير ومن ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.¹

الإنسان طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الانجاز و يحتاج إلى نمط متحرك من القيادة ،ويبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس . وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته ، ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهاراته قياسا إلى متطلبات الأداء وظروفه.

تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدفة، مهارات اتجاهات طاقات ذهنية، وبين الهيكل المتاح والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا ومستقبلا.

تخطيط أساليب واليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

توفير العمل الجماعي والمشاركة الايجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها .

وكما أوضحنا فان هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية إنما يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني و المتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد إن أظهرت الصناعة اليابانية قدرتها الفائقة على المنافسة

¹ على السلمي ،المرجع السابق ذكره، ص 46/47

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص وذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني وتفعيل نمط للإدارة يقوم على الاحترام الكامل للإنسان وتنمية نمط العلاقات الوظيفية الممتدة والمبني على الولاء.¹

¹ على السلمي، المرجع السابق ذكره، ص 46/47

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

ثانيا: التوصيف الوظيفي

تكمّن أهمية إدارة الأفراد في حسن اختيار الأفراد العاملين في المنظمة، ولكي تستطيع المنظمة استثمار أفرادها بالشكل الصحيح لابد أن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل عضو من أعضائها كما يجب أن يكون الوصف والتوصيف للوظائف دقيقا. لأنه تصعب عملية فهم الوظائف في المنظمة إذا لم تحلل بالوجه الأمثل، وتكون الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي نفسها ما تحتاج إليها المنظمة، لذا ظهرت أهمية تحليل الوظائف وذلك قبل عملية البدء في تطبيق أي مهمة من مهام إدارة الأفراد . ومن خلال عملية التوصيف تستطيع المنظمة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بدقة ومقارنة الوظائف مع بعضها البعض، كما يسهل عليها اختيار الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظائف

1- مفهوم التوصيف الوظيفي

هناك عدة تعاريف للتوصيف الوظيفي نذكر منها:

- يشير محمد عبد المنعم سلامة 1987 إلى أن " التوصيف يعتبر أول خطوة لوضع إدارة الأفراد إذ تبنى عليه جميع الوظائف الأخرى كما يعد الأساس لوضع نظام سليم للاختيار".
- بنتلي 1987 bently أن " عملية اختيار العاملين هي أحد المهام الأساسية لإدارة الأفراد وأنها تعتمد على تحليل العمل الخاص بالوظيفة ومن ثم يعرف القائم بالاختيار ما هي الصفات المفروض توافرها وما هي الكفاءة و السمات النفسية المرغوب في هذه الوظيفة".
- ويرى محمد عبد الوهاب 1991 أنه " يراد بتوصيف الوظائف وضع وصف شامل لكل وظيفة يبين واجباتها ومسؤولياتها وعلاقاتها والظروف التي تؤدي فيها وكذا الشروط التي يجب توافرها في شاغلها".
- وتؤكد سمية قرياقص 1994 على أن "توصيف الوظيفة هو الوصف الكتابي للوظيفة المعنية و الذي يتضمن واجباتها ومسؤولياتها والعمل الواجب إنجازه وذلك من واقع المعلومات والبيانات التي تم جمعها بواسطة التحليل الوظيفي وهذا التوصيف يحدد الوظيفة ويجعل مكوناتها معروفة للجميع".¹

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

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

2- الغرض من التوصيف الوظيفي

للتوصيف الوظيفي عدد كبير من الأغراض النافعة.

-يزيد من يسر صياغة الإعلانات و المواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف.
-تيسر على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحا مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم و يوفر على المؤسسة الوقت و الموارد.
-يمهد الطريق بين المراقب و صاحب المنصب بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة و التي تقودنا إلى تقييم وظيفي أفضل.

-يقلل من كمية تضارب الواجبات و المهام بين المناصب بلا داعي مما يزيد من فعالية العمل الجماعي، كما يساعد على تخطيط و تنمية الموارد البشرية .
-يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية، و هذا ما يوضح الاتجاه و يغرس التعاون بين العاملين إلى جانب فهم و تقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

3- أهمية التوصيف الوظيفي

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

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

- تحقيق الرضا بين الأفراد وإشباع طموحاتهم وبتيح أمامهم فرص تولي الوظائف والأعمال .
- يساعد التوصيف في إنهاء المشاكل والشكاوي والتذمرات بين الموظفين وأرباب العمل .

¹www.arabium.com /modules/me ws/article.php:15-03-09-16:05

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

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

- يعتبر مرجعا لضبط وجمع النصوص التشريعية وتعديلها أو تحديد الصلاحيات.¹

4- مكونات بطاقة الوصف الوظيفي

هي إحدى أدوات العمل التي تعتمد عليها كافة أنشطة الموارد البشرية الأخرى، إذ تمثل نقطة البداية التي تبدأ منها عمليات تخطيط القوى العاملة وعملية الاختيار والأجور وإدارة البرامج التدريبية وتقييم الأداء.... الخ، و تتكون من²:

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:

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

² www.hrdxussion.com/hr2048.html:15-03-09 16:18

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

- الدراسة- التدريب- الخبرة - المهارات- اللغات.

المجموعة السادسة:البيانات اللازمة، من أعد وصف الوظيفة ومن اعتمدها و تاريخ اعتماده؟

معايير أخرى¹:

-حدود الصلاحيات المنوحة لشاغل الوظيفة .

-حدود مسؤولية الوظيفة .

-معايير تقسيم الأداء .

-ظروف العمل.

5-الهدف من بطاقة الوصف الوظيفي

الهدف من بطاقة الوصف الوظيفي:يمكن إجمال الهدف من تحديد بطاقة الوصف الوظيفي فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات المطلوبة فقط من الموارد البشرية .

- تحديد ساسة الاختيار و التعيين و النقل و الترقية.

- تحديد الشروط الواجب توفرها لدى شاغل كل وظيفة .

- تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لكل وظيفة².

6-مراحل عملية توصيف الوظيفة

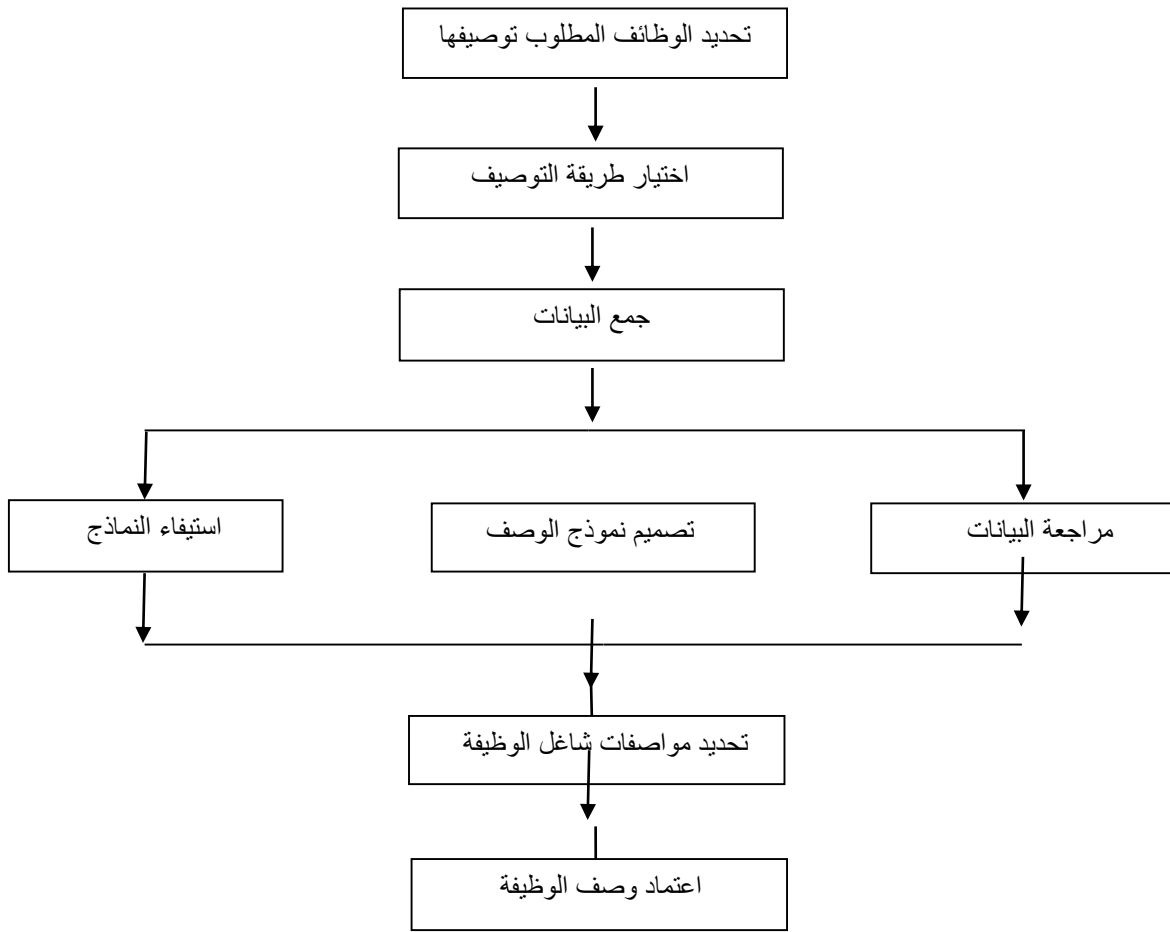
سيتم توضيحها من خلال الشكل التالي:²

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

² www.kuwait3sl.com/drios/index.php.15,18-03-09,20:29

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

الشكل (1): يوضح مراحل عملية التوصيف الوظيفي



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص172.

7. مسؤولية التوصيف

تقع مسؤولية إعداد بطاقات الوصف الوظيفي على مدير إدارة الموارد البشرية الذي يكلف احد مسؤولي الإدارة أو أكثر من شخص بإعداد بطاقات الوصف الوظيفي بالمؤسسة وأحيانا ما يتطلب الأمر مشاركة أفراد الإدارة في توصيف الوظائف إذا كان عدد الوظائف كبير نسبيا 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 تتعدم فائدتها وتصبح عديمة الأثر¹.

¹ www.hrdxussion.com/hr2048.html:15-03-09-16:18

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

8. واجبات و مسؤوليات الإداري

يذكر إبراهيم عبد المقصود:1989 واجبات و مسؤوليات الإداري¹.

- 1- التخطيط و تحديد السياسات و الإجراءات .
- 2- تنظيم أنشطة الآخرين.
- 3- تفويض السلطة والمسؤولية .
- 4- الرقابة على النتائج المطلوبة .
- 5- تنسيق جميع الجهود المختلفة والعناصر المكونة.
- 6- الإشراف على تقديم النتائج .
- 7- إصدار الأوامر العامة والتعليمات.
- 8- تفسير السياسات وتبليغها .
- 9- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري .
- 10- تنشيط الأفراد لبذل الجهود التي يسهمون بها في التنظيم .

9- نماذج لبطاقة وصف وظيفية

نماذج لبطاقة وصف وظيفة:

¹ محمد جمال الدين محمد: مرجع سابق، ص84.

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

• النموذج (1):

الشكل رقم (02): نموذج لبطاقة وصف وظيفية⁽¹⁾.

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

المصدر: محمد فتحي: مرجع سابق، ص 244.

(1) - محمد فتحي: مرجع سابق، ص 244.

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

• النموذج (2):

الشكل رقم (03): نموذج لبطاقة وصف وظيفية⁽¹⁾.

(مثال لبطاقة وصف وظيفية)

اسم الوظيفة:..... المجموعة
الوظيفية:.....
القسم أو
الإدارة(التبعية):.....
ملخص
الوظيفة:.....
.....
.....
مهام الوظيفة:
المهام
الثابتة:.....
.....
.....
المهام
المتغيرة:.....
.....
.....
مسؤوليات الوظيفة:
- الأفراد:.....
..

(1) - محمد فتحي: مرجع سابق، ص 248.

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

.....:الأموال -:المواد -:الأجهزة -:المعلومات -
ظروف وبيئة العمل:.....
مواصفات شاغل الوظيفة(*).....

المصدر: محمد فتحي: مرجع سابق، ص 248.

10. كتابة مواصفات الوظيفة(وصف الوظيفة)

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

- سوف يعتمد مدى الجودة الذي يتميز به محتوى وصف الوظيفة بقوة على الطريقة التي يتم إتباعها في تحليل المهام الوظيفية وعلى مهارات المحلل، أي أن أي خلل في العملية التحليلية يؤثر سلبيا على الوصف .

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

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

- 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 كتابته¹.

¹ باري كشواري: مرجع سابق، ص54.

الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي

خلاصة:

لا يعد الاستثمار في مجال الأفراد تكلفة زائدة إذا استطاعت المنظمة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وهذا يعود إلى كفاءة ودقة الوصف الوظيفي لأنه يعتبر المرجع الرئيسي في الدراسات والبحوث الميدانية لأكبر المنظمات العالمية .
كما أن هذا التوصيف يجب أن يتم بالمرونة والتجديد طبقاً لتطورات العصر، قصد بناء قوة عاملة تتميز بالكفاءة و الفعالية لمواجهة تحديات التنمية خاصة في ضوء التغيرات الكبيرة و السريعة و المتعددة الاتجاهات التي يشهدها عصرنا الحاضر .

الباب الثاني

الجناب

التطبيقي

الفصل الأول: الأدوات الإجرائية للبحث

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مجتمع الدراسة

3- عينة الدراسة

4- مجالات البحث

5- متغيرات الدراسة

4-1 عينة البحث

6- الإجراءات المنهجية وأدوات البحث:

6-1 منهج البحث:

6-2 أدوات جمع البيانات

الفصل الاول: الأدوات الإجرائية للبحث

تمهيد:

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

ويشتمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول ويمثل الطرق المنهجية للبحث و التي تشتمل على الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزماني والمكاني وكذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة، كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم و أدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

الفصل الاول: الأدوات الإجرائية للبحث

1- منهج الدراسة

ترجع كلمة Méthodologie في بعدها المعرفي إلى الفيلسوف الألماني كانط . فقد كانط قسم المنطق إلى قسمين¹ :

الأول : مذهب المبادئ وموضوع شروط المعرفة الصحيحة .

الثاني : علم المناهج الذي يحدد الشكل العام لكل علم و الطريقة التي بها يكون .
و إلى جانب علم المناهج العام ، توجد علوم مناهج جزئية تختلف باختلاف مواضعها باختلاف العلوم، و مهمة كل منها تحديد العمليات الواجب اتباعها في دراسة ذلك العلم .

المنهج المستخدم في أي دراسة يتحدد وفق طبيعة الموضوع، وتبعاً للأهداف الموضوعية للدراسة ويعرف المنهج على أنه " عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث"²

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

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

فإذا كانت الدراسة الوصفية هي تلك التي تتضمن الحقائق الراهنة التي لها علاقة بطبيعة الظاهرة بالنسبة للدراسة الراهنة فهي تهتم بتحديد مظاهر التنظيم بالمؤسسات بالإضافة إلى أن

¹ بدوي محمد : **المنهجية في البحوث و الدراسات**. تونس . مدينة سوسة . دار الطباعة للمعارف و النشر . ص : 9 ص 7 :

² رشيد زرواتي: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية**، دار هومة للطبع، ط1، المسيلة، الجزائر، 2002، ص119.

الفصل الاول: الأدوات الإجرائية للبحث

الدراسة الوصفية تستلزم وجود قدر مهم من البيانات، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي خلال هذه الدراسة لجمع الحقائق وتحليلها

وتفسيرها، ويتعدى ذلك إلى استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها، ما يؤدي إلى كشف العلاقة بين المتغيرات، وإعطاء ذلك كله التفسير¹

ب- **المنهج الإحصائي:** غالباً ما يعتمد المنهج الإحصائي في إعداد البحوث العلمية، يكون الاعتماد عليه اعتماداً ثانوياً يتمثل في الاستعانة ببعض البيانات الإحصائية، وتحديد العينات والمجالات الرسمية وتقارير الوحدات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، بقصد رسم صورة واضحة لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المفترضة على تنظيم المؤسسة وذلك بما جاء في تحليل وقياس النسب وبعض الأساليب الإحصائية البسيطة، كالنسب المئوية والتكرارات وبعض العمليات الكمية التي تكون ذات دقة وعمق لتحليل معلومات الاستمارة²

2-مجتمع الدراسة

يعرفه " Grawitz " على انه (مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تتركز عليها الملاحظات³

ويمثل مجموعة العمال العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الاغواط وتم حصرهم في: 137 عامل من بين اطارات واسلاك مشتركة وعمال مهنيين

¹ محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1975، ص87.

² محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، ط3، مصر، 1988، ص19.

³ موريس انجرس : **منهجية البحث العلمي**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص298

الفصل الاول: الأدوات الإجرائية للبحث

3- عينة الدراسة

يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين). تمثلت عينة البحث في مجموعة من العمال في المنشأة الرياضية عددهم 137 تم اختيارهم من مستويات وظيفية مختلفة بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الاغواط

4- مجالات البحث

1- **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة على مستوى بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الاغواط

2- **المجال الزمني:** وقد أجرينا دراستنا هذه ابتداء من شهر فيفري ودامت ثلاثة اشهر أي إلى غاية انتهاء تربيصنا في شهر افريل 2019 حيث قمنا باستغلال إجرائنا للتربيص لإجراء الدراسة الاستطلاعية.

5- متغيرات الدراسة

يشتمل موضوعنا على نوعين من المتغيرات هما :

3-1 **المتغير المستقل:** يعرف على انه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة¹

ويتمثل المتغير المستقل في بحثنا في "التوصيف الوظيفي".

3-2 **المتغير التابع** هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث

أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع²

هو "الأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية".

3-3

¹ فريد كتمل أبو زينة و آخرون : مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، ج2، ط 1 ، عمان ، 2006، ص27.

² محمد حسن علاوي -أسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999 ، ص 219

الفصل الاول: الأدوات الإجرائية للبحث

4-1 عينة البحث

وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عدد من العمال بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الأغواط

6- الإجراءات المنهجية وأدوات البحث:

6-1 منهج البحث:

نظرا لطبيعة موضوعنا ارتأينا أن نعتمد على المنهج الوصفي لإجراء بحثنا الميداني، فهو يعتمد على وصف ما هو كائن في الواقع .

ويعرف المنهج الوصفي في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها¹.

ويعد المنهج الوصفي من أهم وأحسن المناهج في البحث التي تتسم بالموضوعية لكونه يعطي الحرية الكاملة للمستجوبين للتعبير عن آرائهم حول موضوع ما.

خلال هذه الدراسة وحسب طبيعة الموضوع كما سبق وأن ذكرنا، اتبعنا المنهج الوصفي لأننا ستحاول البحث عن واقع كيفية مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في ادارة المنشآت الرياضية وبرط العلاقة بين كل من اسلوب التوصيف ومدى اثره على ادارة الافراد في المنشآت الرياضية².

¹ قاسم حسن حسين، أسس التدريب الرياضي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ط 1، عمان، الأردن 1998، ص 25

² حسان أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسى، معايير نقد الرسائل العلمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 45

الفصل الاول: الأدوات الإجرائية للبحث

2-6 أدوات جمع البيانات:

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات، وهناك الكثير من الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات ويمكن استخدام عدة أدوات في بحث واحد من أجل الدقة العلمية وتجنب عيوب إحداها.¹

أن عملية جمع البيانات تحتاج إلى عناية كبيرة من خلال اختيار الباحث للأدوات اللازمة لجمعها والتي تتوقف على طبيعة الموضوع وطبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المناهج المستخدمة، وعليه يختار الباحث الأدوات الدقيقة التي تتوقف والدراسة لرسم صورة واضحة لها.

تعتبر الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل المشكلة مهما كانت تلك الأدوات أو العينات أجهزة أو بيانات وغيرها من الأدوات التي يستخدمها الباحث من أجل القيام بالشكل الذي يضمن له في النهاية الوصول إلى الهدف وعليه يتوجب ان يختار انسب الطرق والأدوات التي يستطيع بها الباحث صدق فروضه.²

وقد استخدمنا بعض الأدوات منها:

المصادر والمراجع، الدراسات المشابهة، الدراسة الاستطلاعية، الاستمارة الاستبائية، الوسائل الإحصائية

الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة مرتبة بطريقة منهجية حسب موضوع البحث، يعدها الباحث ويقدمها إلى العينة المختارة من أجل جمع المعلومات التي تنفي أو تثبت فرضيات البحث وطريقة الاستبيان هنا تحتوي على نوعين من الأسئلة وهما:

¹ محمد شفيق: مرجع سابق، ص82.

² محمد زيان: البحث العلمي مناهجه وتقنيته، ديوان المطبوعات الجامعية الجازيرية، 1993، ص118

الفصل الاول: الأدوات الإجرائية للبحث

- **الأسئلة المغلقة:** هي أسئلة بسيطة في اغلب الأحيان تكمن خاصيتها في تحديد مسبق للأجوبة، وتحديدتها يعتمد على أفكار الباحث وأغراض البحث و النتائج المتوخاة منه، إذ يطلب من المستجوب بالإجابة بـ " نعم " أو " لا " أو اختيار الإجابة الملائمة.
- **الأسئلة المفتوحة:** تكون بإعطاء الحرية الكاملة للمجيبين في إبداء آرائهم للتعبير عن المشكلة المطروحة، من فوائدها أنها لا تقيد المبحوث بحصر إجابته ضمن الإجابات المحددة له من قبل الباحث، ومن فوائدها أيضا تحديد الآراء السائدة في المجتمع...¹

الاسلوب الاحصائي

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا، استخدمنا الطريقة الإحصائية في بحثنا هذا لكون الإحصاء هو الوسيلة و الأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء، و على ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

1.6. النسبة المئوية

استعملنا النسبة المئوية في بحثنا هذا نظرا لكونها المناسبة لتحليل بيانات الاستبيان والتي تحسب على الطريقة الآتية:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات $\times 100$ على عدد العينة.²

ع ← 100% ع : عدد العينة

ت ← ت : عدد التكرارات

س : النسبة المئوية

$$\text{منه س} = \frac{100 \times \text{ت}}{\text{ع}}$$

¹ محمد مزيان، مبادئ البحث النفسي و التربوي، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص، 116.

² عبده على نصيف وآخرون، طرق الإحصاء في التربية البدنية و الرياضية، جامعة بغداد، 1977، ص، 75.

الفصل الثاني: تحليل ومناقشة

النتائج

- 1 تحليل ومناقشة نتائج الجداول.
- 2 تحليل ومناقشة النتائج العامة

الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

1- تحليل ومناقشة نتائج الجداول

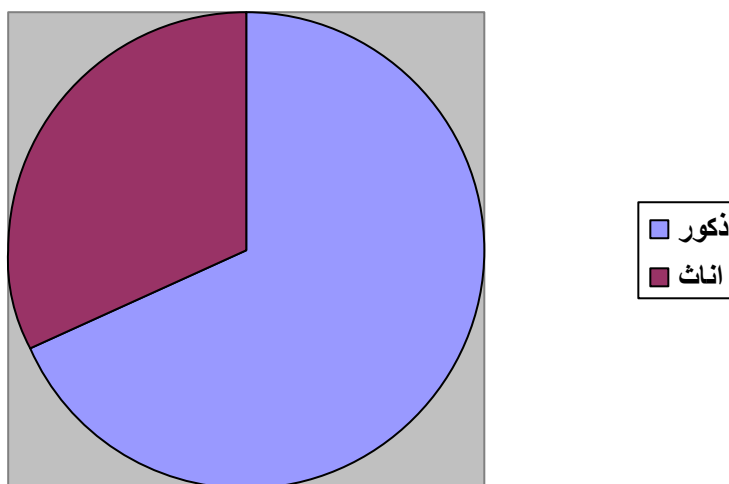
المحور الأول: مؤشرات دالة عن البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: جنس العينة

يوضح متغير الجنس

متغير الجنس	العدد	التكرار
عدد الذكور :	70	%67,96
عدد الإناث:	33	%32,03
المجموع	103	%100

من خلال عرض العينة وتحليل بيانات الاستبيان المعروضة في الجدول رقم 01 وجدنا أن نسبة العاملين من الذكور اعلى نسبة حيث تمثل %67.96 ونسبة الاناث نجد %32.03

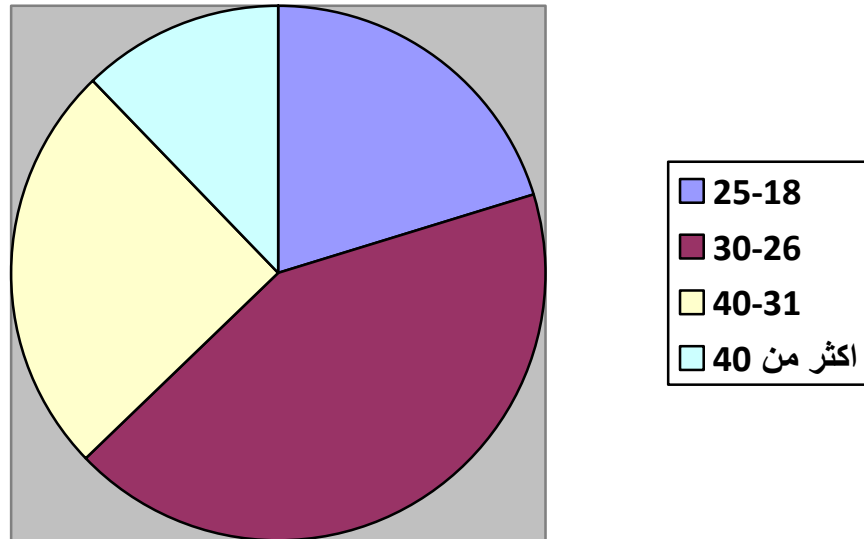


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 02: اعمار افراد العينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25-18	20	19,41%
30-26	42	40,77%
40-31	29	28,15%
اكثر من 40	12	11,65%
المجموع	103	100%

بين الجدول السابق الفئات العمرية للعينة محل الدراسة حيث وجدنا نسبة 40.77% من الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 نسبة بنسبة مقدرة بـ 28.15% وبعدها الفئة العمرية من 18 إلى 25 سنة نسبة 19.41% وفي الاخير نسبة 11.64% خاصة بالفئة العمرية المتمثلة اكثر من 40 سنة .

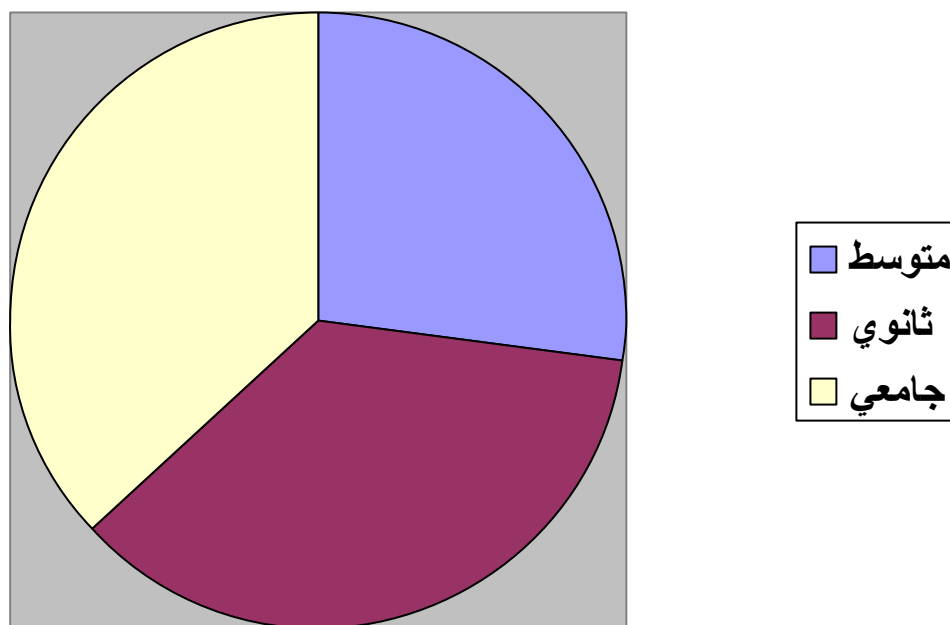


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	أنواع الاصابات
27,18%	28	متوسط
35,92%	37	ثانوي
36,89%	38	جامعي
100%	103	المجموع

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان المستوى التعليمي الغالب في عينة البحث كان الجامعي وذلك بنسبة مقدرة 35.92% ثم تقاربها المستوى الثانوي بنسبة 27.18% بعدها نجد المستوى المتوسط وذلك بنسبة مقدرة ب 27.18% .

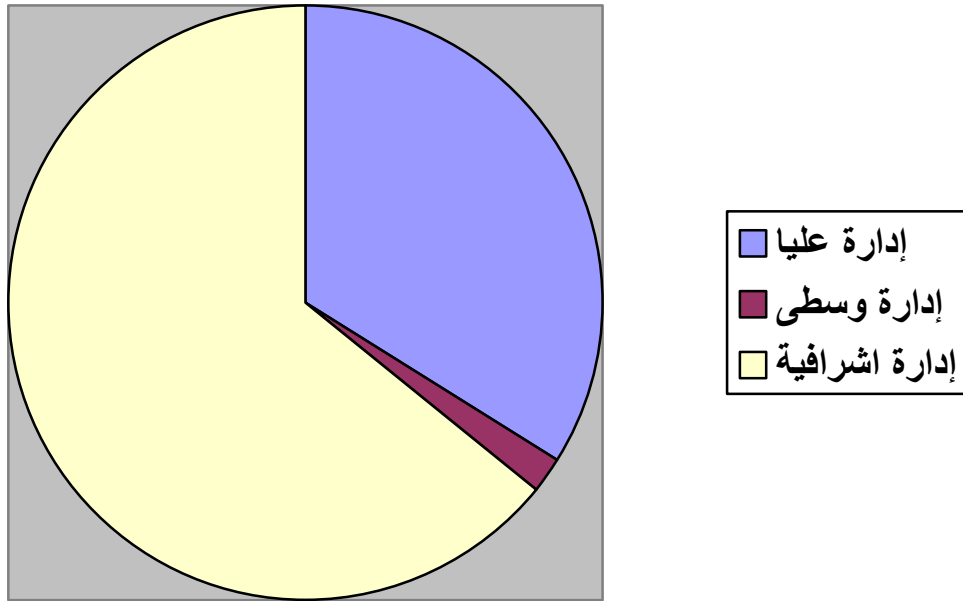


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 04: أفراد العينة حسب المنصب الإداري

النسبة المئوية	التكرار	
33,98%	35	ادارة عليا
1,94%	2	ادارة وسطى
64,07%	66	ادارة دنيا
100%	103	المجموع

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان فئة الادارة الدنيا كانت اعلى نسبة وذلك بنسبة مقدره 64.07% ثم تليها الادارة العليا بنسبة 33.98% بعدها نجد ادارة وسطى وذلك بنسبة مقدره ب 1.94% وفي الاخير

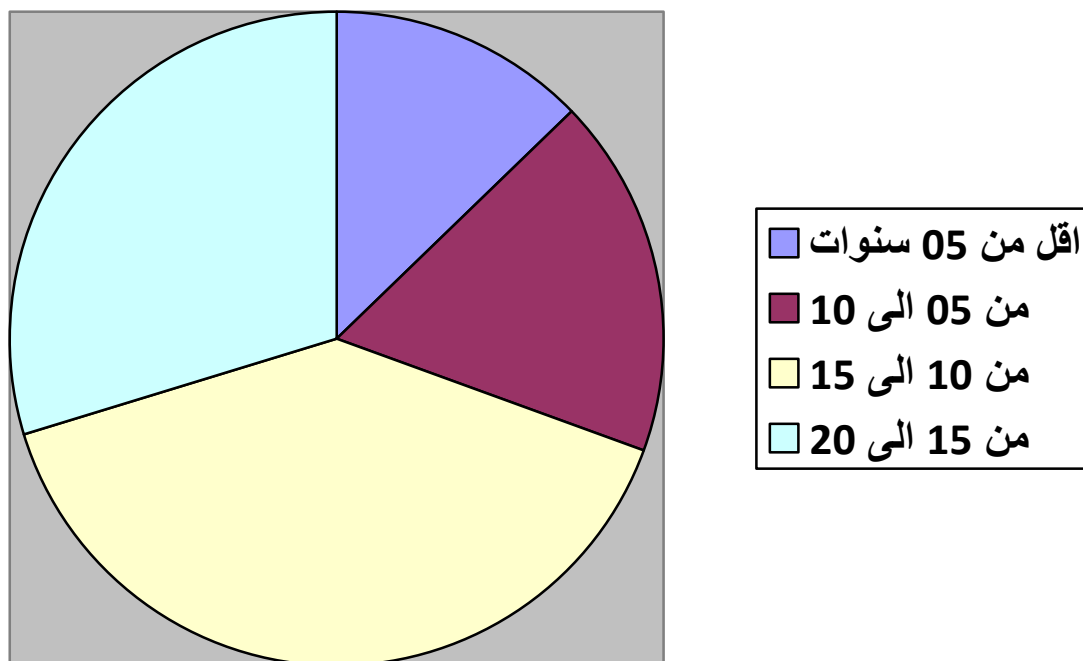


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 05-توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
12,62%	13	اقل من 05 سنوات
19,41%	20	من 05 الى 10 سنوات
38,83%	40	من 10سنوات الى 15 سنة
29,12%	30	من 15سنة الى 20 سنة
100%	103	المجموع

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة الغالب في عينة البحث كان من 05 الى 10 سنوات وذلك بنسبة مقدرة %38.83 ثم تقاربها من 15سنة الى 20 سنة بنسبة %29.12 بعدها نجد من 05 الى 10 سنوات وذلك بنسبة مقدرة ب %19.41 وفي الاخير وجدنا اقل من 05 سنوات مقدرة بنسبة %12.62من المجموع الكلي.

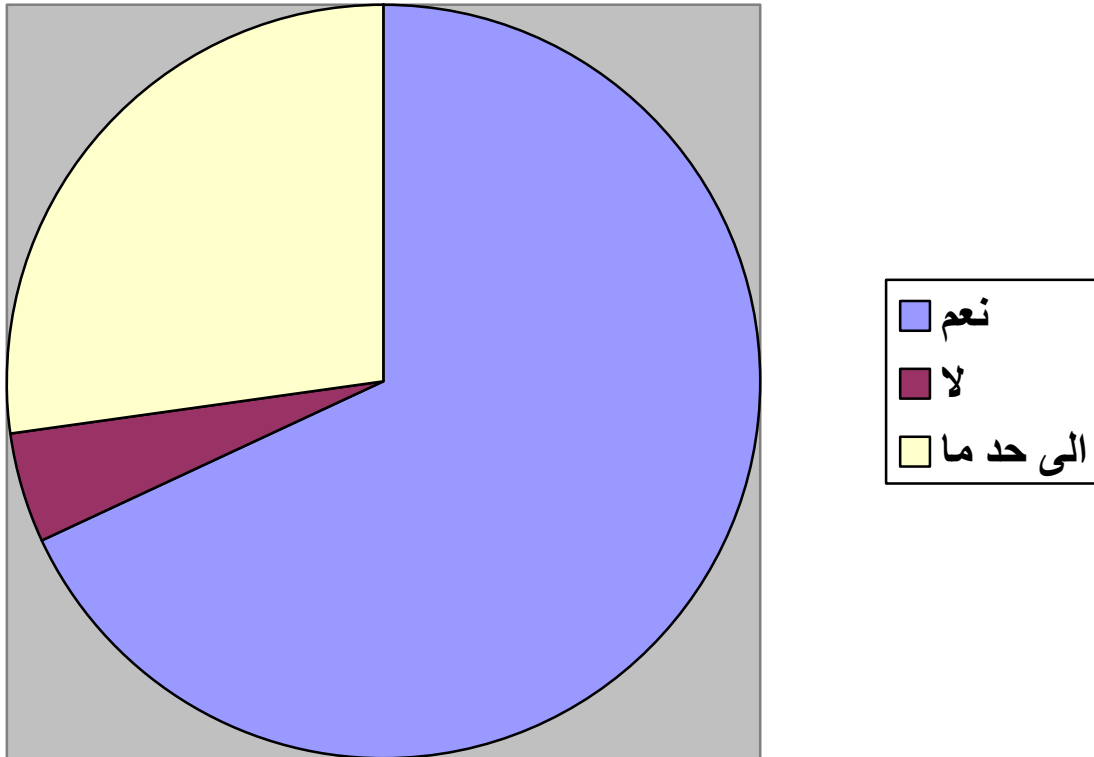


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 6- هل لديك بطاقة وصف وظيفي؟

النسبة المئوية	التكرار	
67,96%	70	نعم
4,85%	5	لا
27,18%	28	الى حد ما
100%	103	المجموع

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان الذي طرح سؤال هل لديك بطاقة وصف وظيفي الغالب في عينة البحث كان بنعم وذلك بنسبة مقدرة 67.96% ثم تليها مجموعة الذين اجابوا بالى حد ما بنسبة 27.18% بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك بنسبة مقدرة ب 4.85% المجموع الكلي.

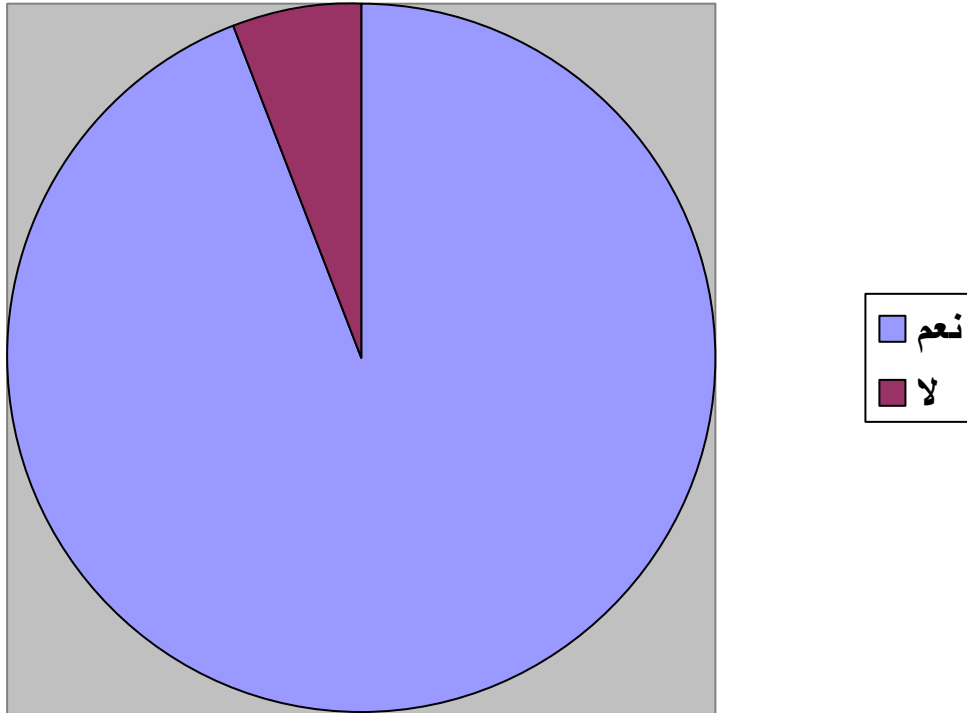


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

المحور الثاني : مساهمة تحديد المهام الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية
الجدول رقم 7- هل تعتقد أن المهام الموكلة إليك من طرف المدير تساهم في إدارة وتسيير
المنشآت الرياضية؟

النسبة المئوية	التكرار	
94,17%	97	نعم
5,82%	6	لا
100%	103	المجموع

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان الذي طرح سؤال هل تعتقد أن المهام الموكلة إليك من طرف المدير تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟ الغالب في عينة البحث كان بنعم وذلك بنسبة مقدرة 94.17% بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك بنسبة مقدرة ب 5.82% المجموع الكلي.

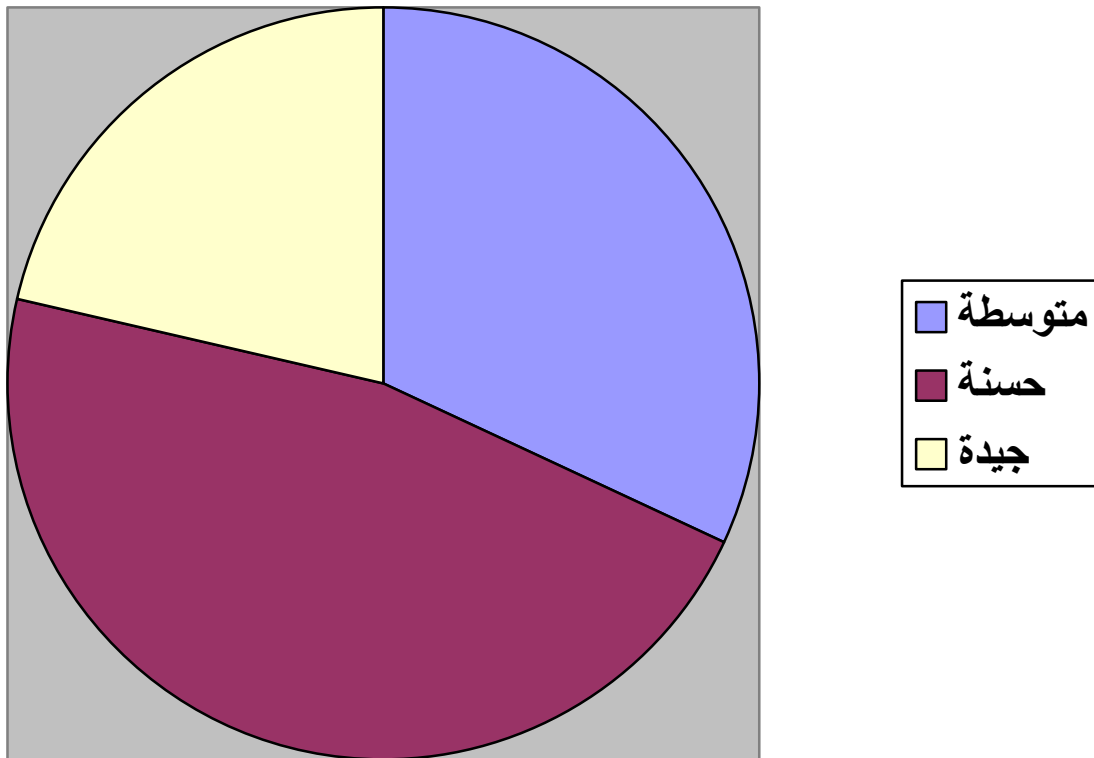


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 8 - ما هو تقييمك لكيفية تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك ؟

النسبة المئوية	التكرار	
32,03%	33	متوسطة
46,60%	48	حسنة
21,35%	22	جيدة
100%	103	المجموع

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان الذي طرح سؤال ما هو تقييمك لكيفية تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك ان الغالب في من المبحوثين قالوا انها حسنة وذلك بنسبة مقدرة 46.60% بعدها نجد الذين قالوا متوسطة بنسبة مقدرة ب 32.03% في الاخير من قالوا انها جيدة نسبة 21,35% المجموع الكلي.

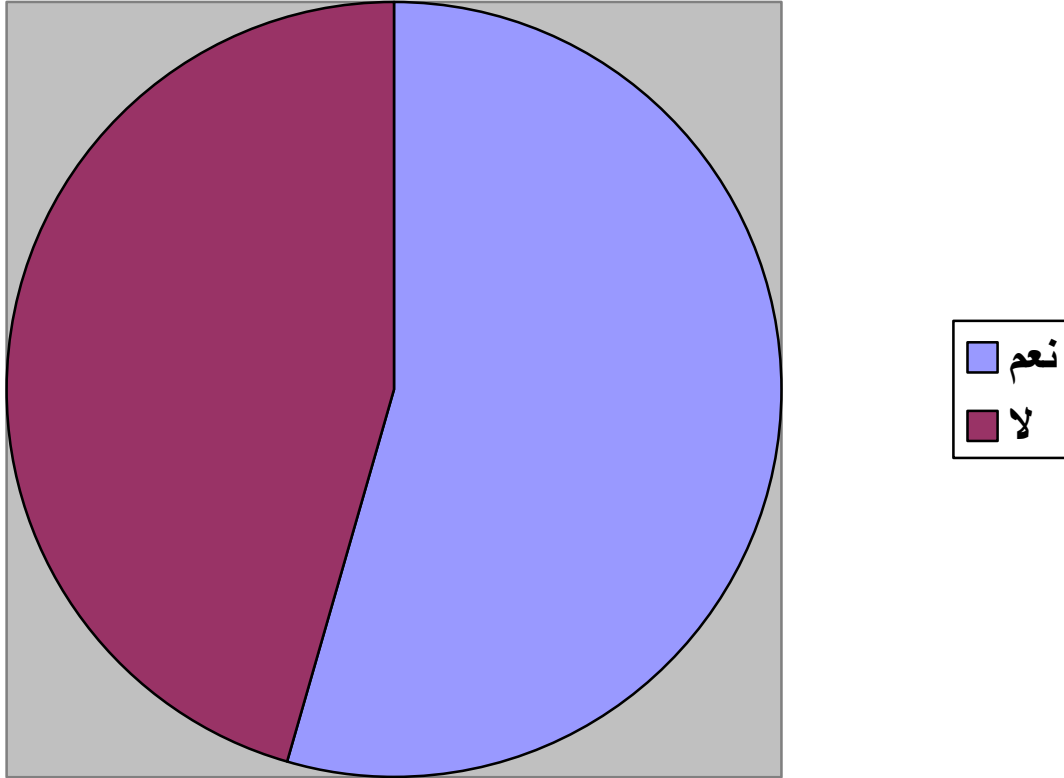


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 9 - هل تواجه عراقيل في تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك؟

النسبة المئوية	التكرار	
54,36%	56	نعم
45,63%	47	لا
100%	103	المجموع

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان الذي طرح سؤال هل تواجه عراقيل في تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك؟ كانت الاجابات متقاربة نوعا ما لكن الغالب في عينة البحث كان بنعم وذلك بنسبة مقدرة 54.36% بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك بنسبة مقدرة ب 45.63% المجموع الكلي.

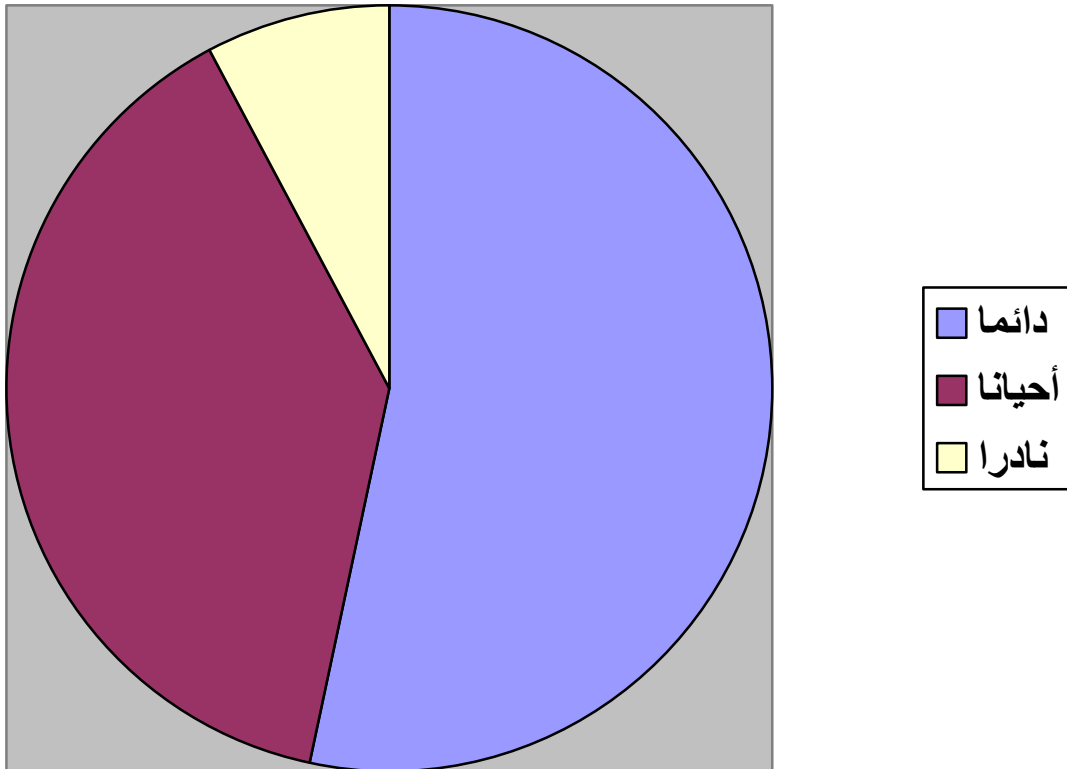


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 10- هل قيامك بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

النسبة المئوية	التكرار	
53,39%	55	دائما
38,83%	40	احيانا
7,76%	8	نادرا
100%	103	المجموع

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان هل قيامك بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟ ان الغالب في من المبحوثين قالوا انها دائما وذلك بنسبة مقدرة 53.39% بعدها نجد الذين قالوا احيانا بنسبة مقدرة ب 38.83% في الاخير من قالوا انها جيدة نسبة 7.76%المجموع الكلي.

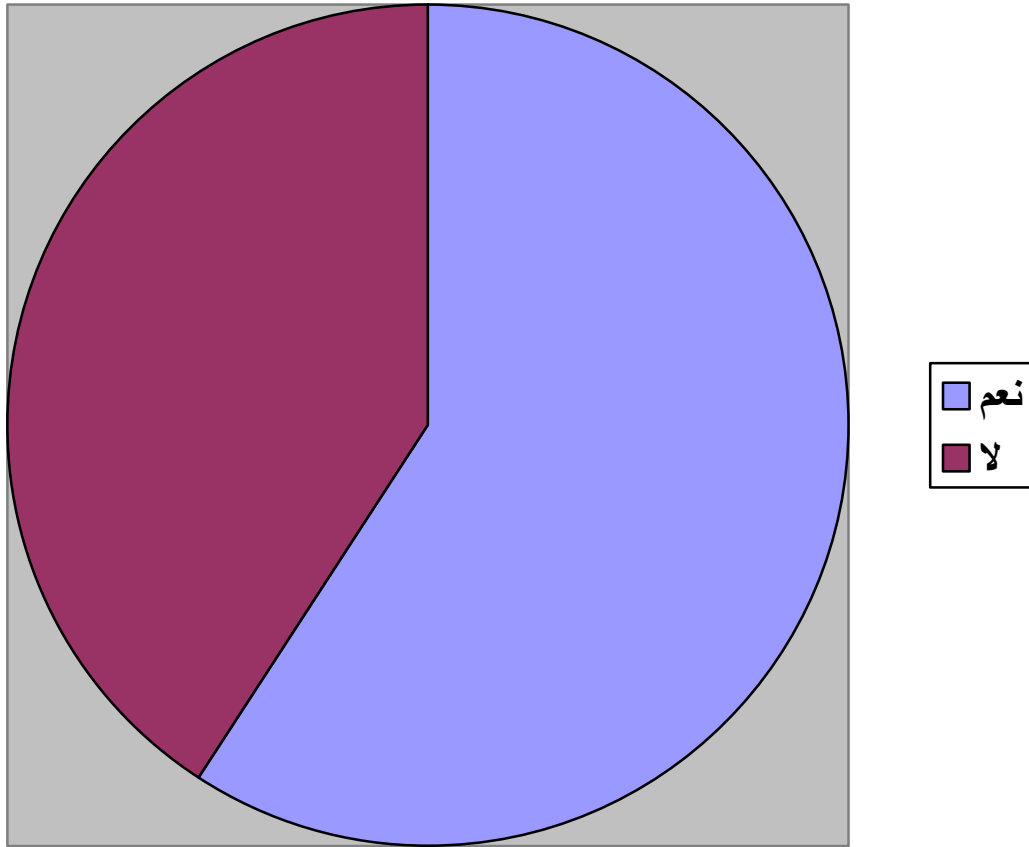


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 11- هل أنت على معرفة بجميع الوظائف الموكلة اليك ؟

النسبة المئوية	التكرار	
59,22%	61	نعم
40,77%	42	لا
100%	103	المجموع

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان الذي طرح سؤال هل أنت على معرفة بجميع الوظائف الموكلة اليك ؟ كانت الاجابات متقاربة نوعا ما لكن الغالب في عينة البحث كان بنعم وذلك بنسبة مقدرة 59.22% بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك بنسبة مقدرة ب 40.77%المجموع الكلي.

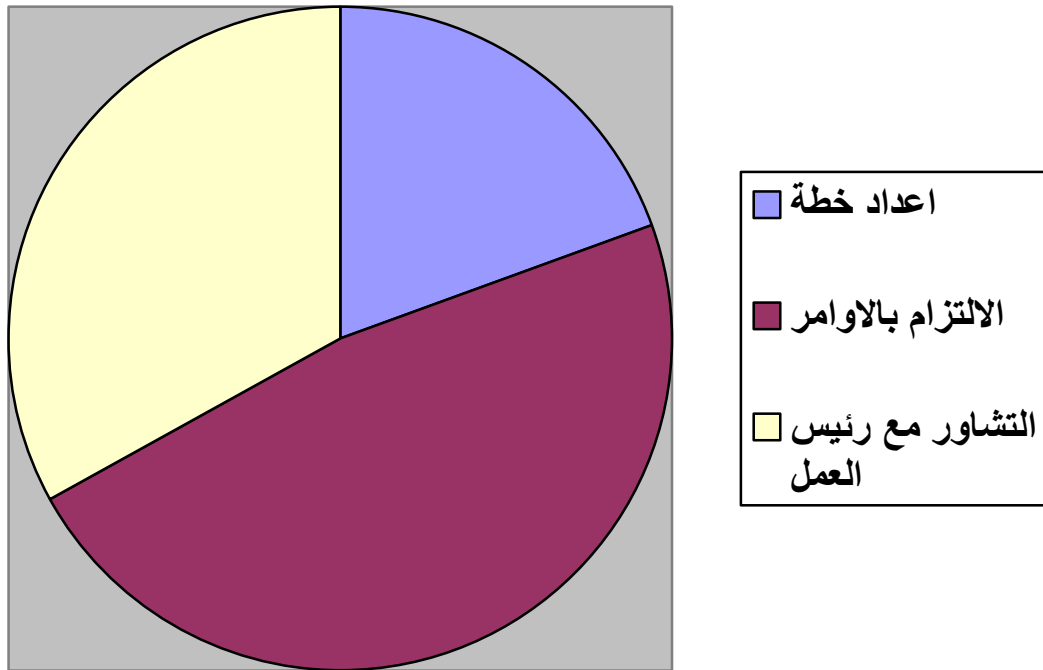


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 12 - كيف تقوم بتأدية مهامك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟

النسبة المئوية	التكرار	
19,41%	20	اعداد خطة
47,57%	49	الالتزام بالاوامر حرفيا
33,00%	34	التشاور مع رئيس العمل
100%	103	المجموع

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان كيف تقوم بتأدية مهامك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟ ان الغالب في من المبحوثين قالوا الالتزام بالاوامر حرفيا وذلك بنسبة مقدرة 47.57% بعدها نجد الذين قالوا التشاور مع رئيس العمل بنسبة مقدرة ب 33.00% في الاخير من قالوا اعداد خطة نسبة 7.76% المجموع الكلي.



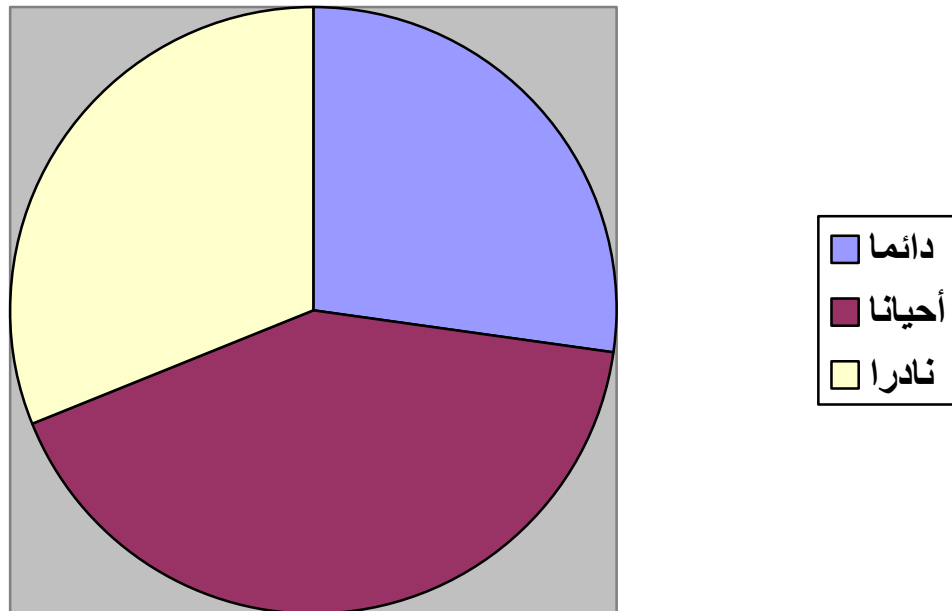
الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

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

الجدول رقم 13- هل تعتمد خطة عمل معينة في تنفيذ مهامك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

النسبة المئوية	التكرار	
27,18%	28	دائما
41,74%	43	احيانا
31,06%	32	نادرا
100%	103	المجموع

من خلال الجدول السابق وجدنا ان الذي يطرح سؤال هل تعتمد خطة عمل معينة في تنفيذ مهامك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ان الغالب في من المبحوثين قالوا انها احيانا فقط وذلك بنسبة مقدرة 41.74% بعدها نجد الذين قالوا نادرا بنسبة مقدرة ب 27.18% في الاخير من قالوا انها دائما يعتمدون خطة عمل نسبة 27.18% المجموع الكلي.

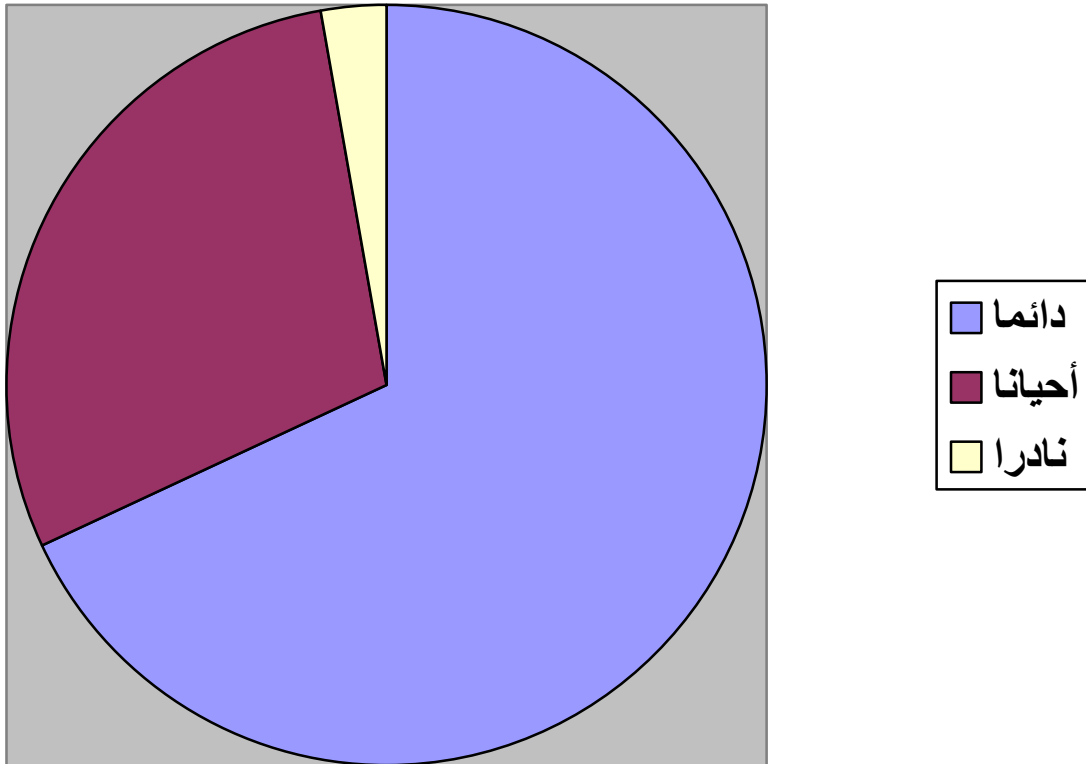


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 14- هل تتحمل كامل المسؤولية أثناء مساهمتك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟

النسبة المئوية	التكرار	
67,96%	70	دائما
29,12%	30	احيانا
2,91%	3	نادرا
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق وجدنا ان الذي يطرح هل تتحمل كامل المسؤولية أثناء مساهمتك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟ جاءت الاجابات الغالبة في من المبحوثين قالوا انها دائما وذلك بنسبة مقدرة 67.96% بعدها نجد الذين قالوا احيانا بنسبة مقدرة ب 29.12% في الاخير من قالوا انهم نادرا ما يتحملون كامل المسؤولية بنسبة 2,91% المجموع الكلي.

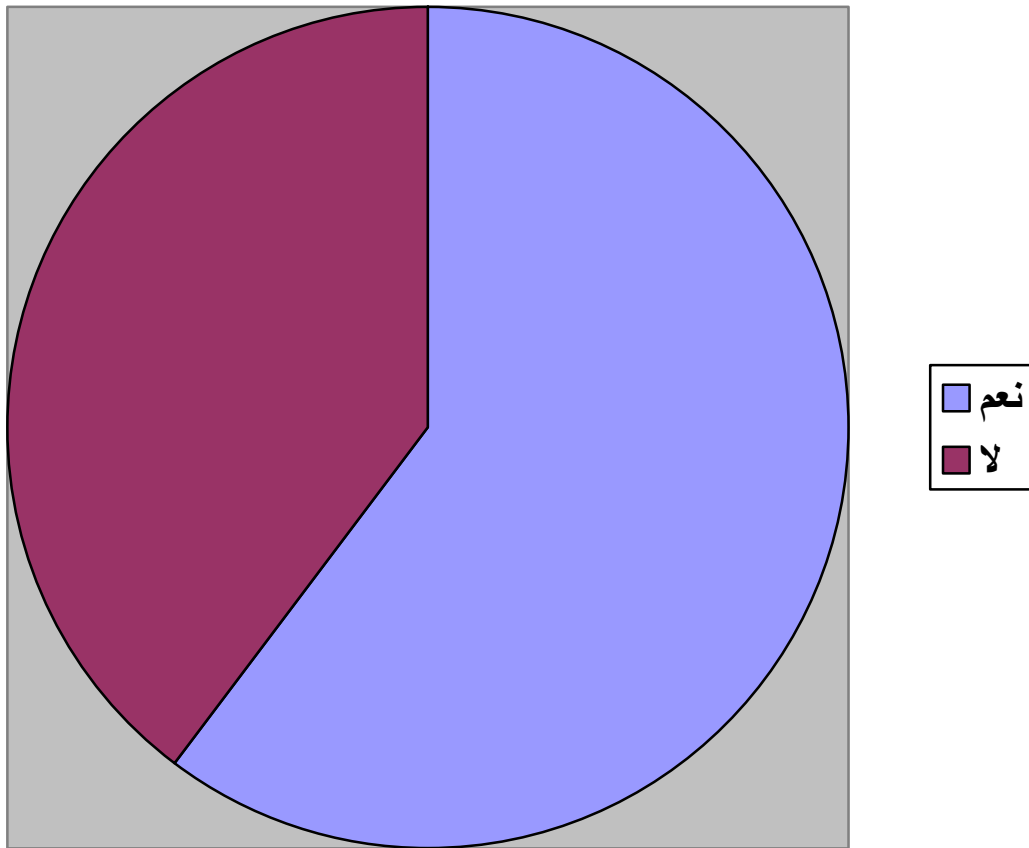


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 15- هل تتطلب منك وظيفتك مسؤولية أكبر من منصبك الوظيفي ؟

النسبة المئوية	التكرار	
60,19%	62	نعم
39,80%	41	لا
100%	103	المجموع

من خلال الجدول السابق وجدنا ان الذي طرح سؤال هل تتطلب منك وظيفتك مسؤولية أكبر من منصبك الوظيفي ؟ كانت الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بنعم وذلك بنسبة مقدرة 60.19% بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك بنسبة مقدرة ب 39.80% المجموع الكلي.

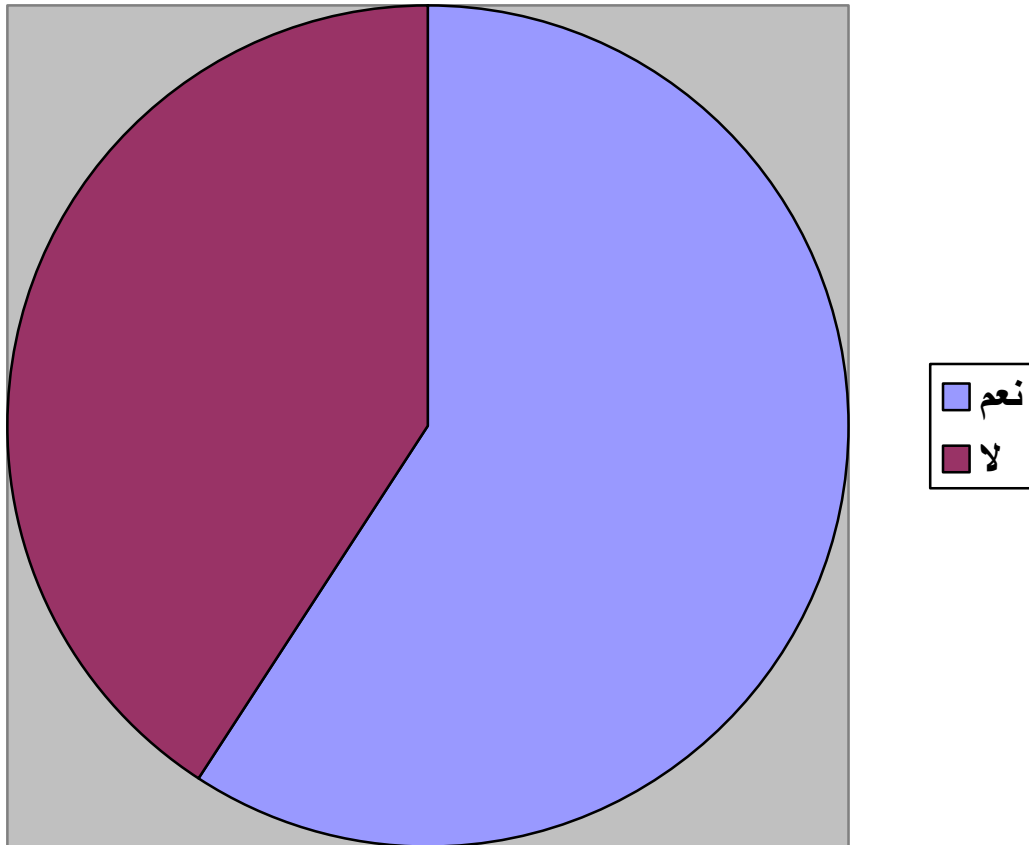


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 16- هل مسؤوليتك الوظيفية تتيح لك الفرصة في اتخاذ القرارات؟

النسبة المئوية	التكرار	
60,19%	62	نعم
39,80%	41	لا
100%	103	المجموع

من خلال الجدول السابق وجدنا ان هل مسؤوليتك الوظيفية تتيح لك الفرصة في اتخاذ القرارات؟ كانت الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بنعم وذلك بنسبة مقدرة %60.19 بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك بنسبة مقدرة ب %39.80 المجموع الكلي.

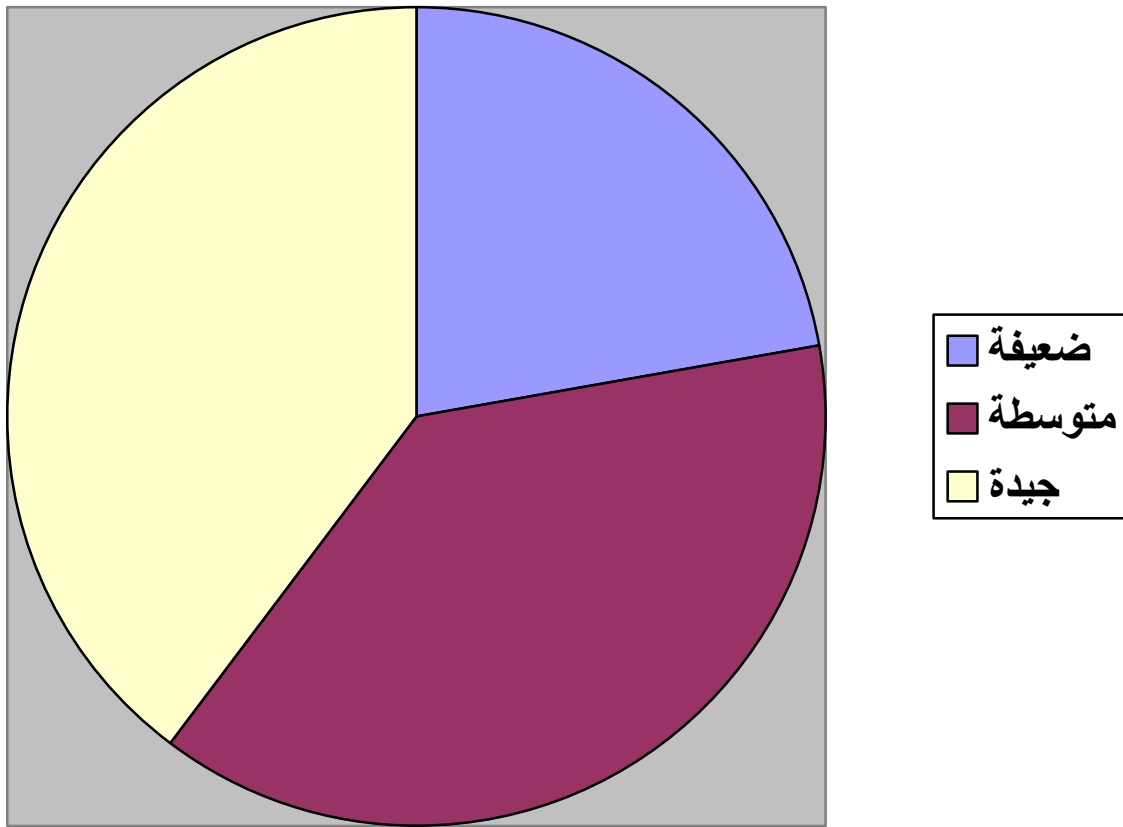


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 17- كيف تجد مسؤوليتك الوظيفية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

النسبة المئوية	التكرار	
22,33%	23	ضعيفة
37,86%	39	متوسطة
39,80%	41	جيدة
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق وجدنا ان الذي يطرح كيف تجد مسؤوليتك الوظيفية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟ وجدنا نسبة كبيرة من المبحوثين قالوا انها جيدة وذلك بنسبة مقدرة 39.80% بعدها نجد الذين قالوا متوسط بنسبة مقدرة ب 37.86% في الاخير من قالوا انها ضعيفة بنسبة 22.23% المجموع الكلي.

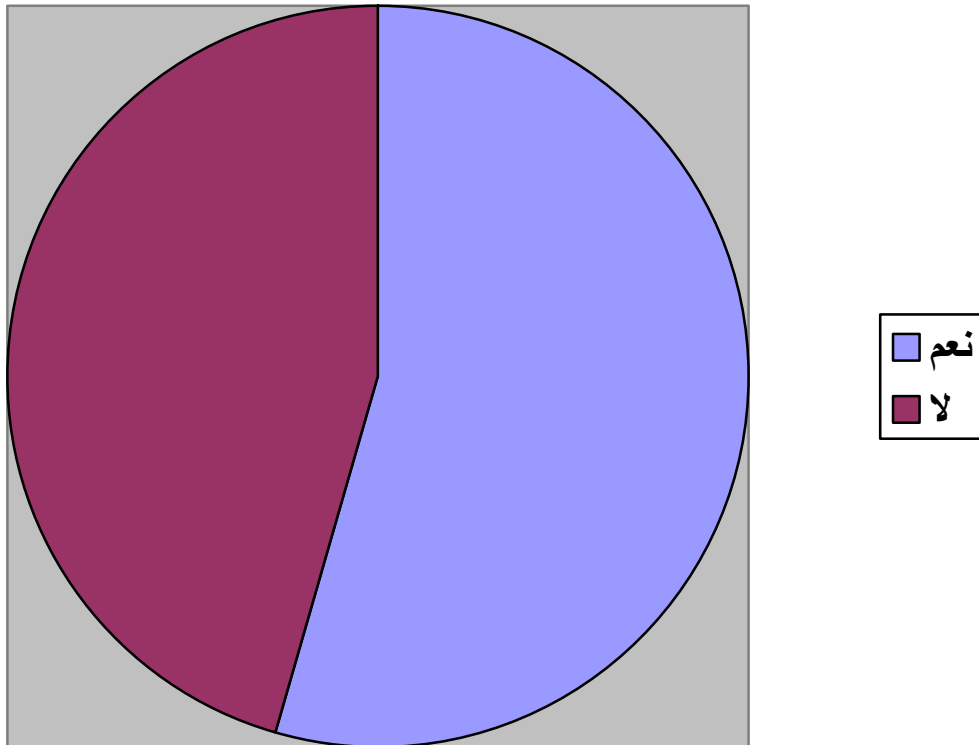


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 18- هل لديك بطاقة وصف وظيفي تحدد لك المسؤولية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

النسبة المئوية	التكرار	
54,36%	56	نعم
45,63%	47	لا
100%	103	المجموع

من خلال الجدول السابق الذي يطرح سؤال هل لديك بطاقة وصف وظيفي تحدد لك المسؤولية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟ كانت متقاربة لمن الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بنعم وذلك بنسبة مقدرة 54.36% بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك بنسبة مقدرة ب 45.63%المجموع الكلي.

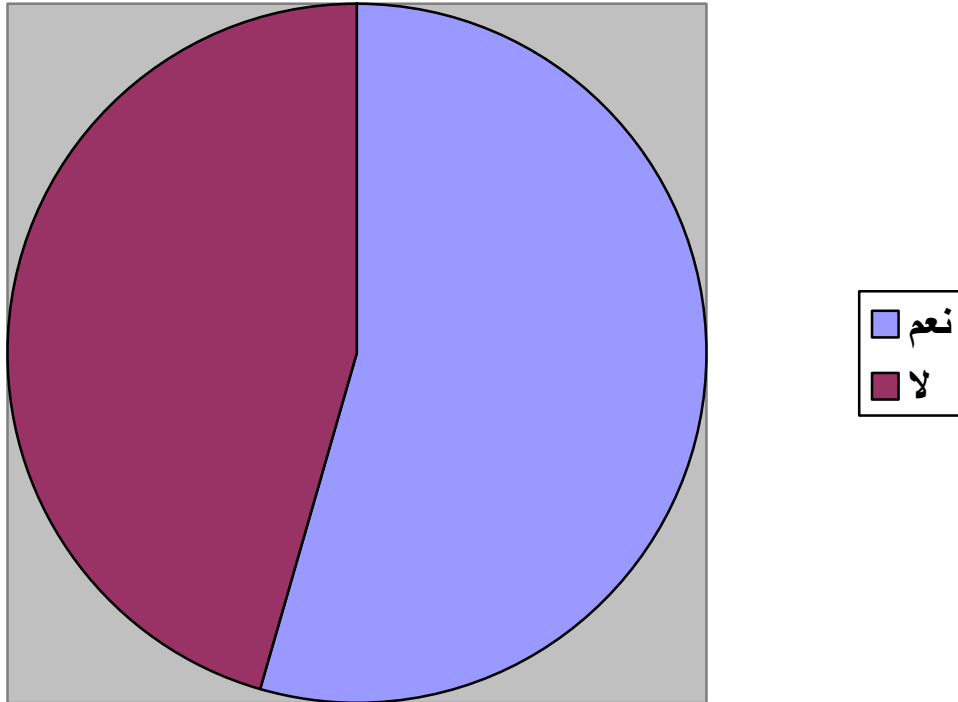


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

المحور الرابع : مساهمة تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية .
الجدول رقم 19 - هل ترى بأن هناك توصيف وظيفي واضح بمؤسستكم يحدد الواجبات الوظيفية لكل عامل؟

النسبة المئوية	التكرار	
54,36%	56	نعم
45,63%	47	لا
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق الذي يطرح سؤال هل ترى بأن هناك توصيف وظيفي واضح بمؤسستكم يحدد الواجبات الوظيفية لكل عامل؟ كانت متقاربة لمن الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بنعم وذلك بنسبة مقدرة %54.36 بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك بنسبة مقدرة ب %45.63المجموع الكلي.

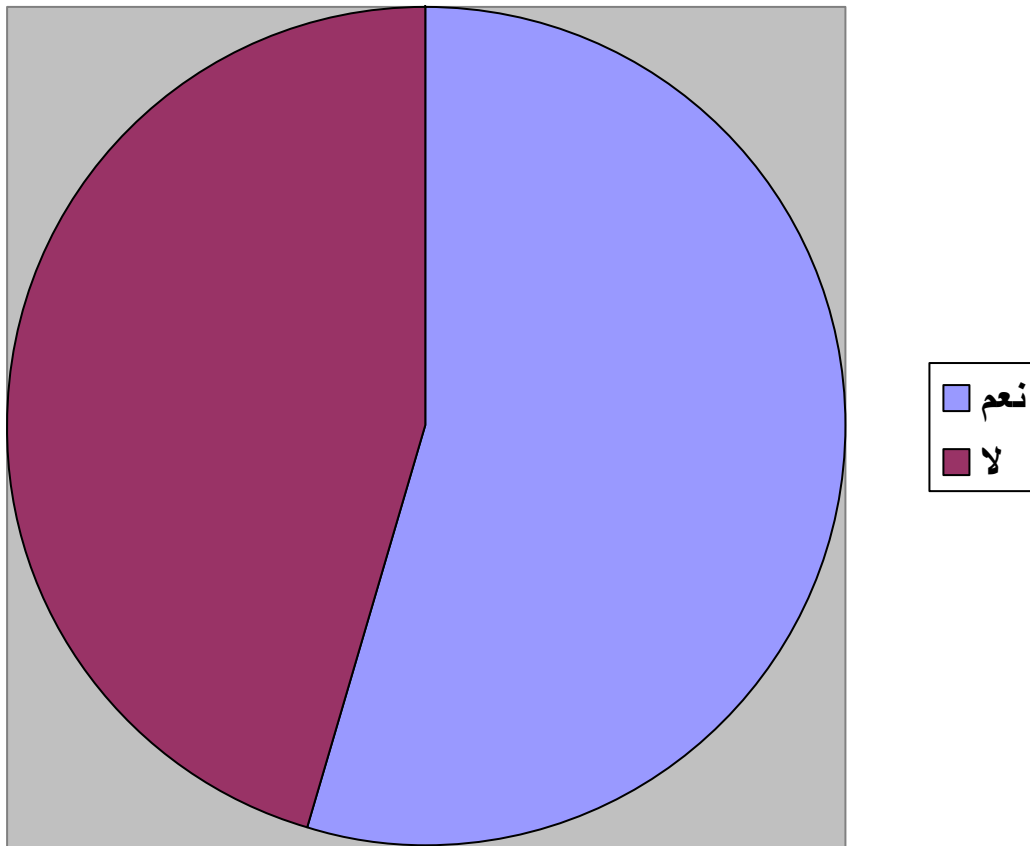


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 20 - هل يؤدي القيام بالواجبات الوظيفية بصورة كاملة يساعد على الترقية؟

النسبة المئوية	التكرار	
45,63%	47	نعم
54,36%	56	لا
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق الذي يطرح سؤال هل يؤدي القيام بالواجبات الوظيفية بصورة كاملة يساعد على الترقية؟ كانت متقاربة لكن الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بلا وذلك بنسبة مقدرة 54.36% بعدها نجد الذين قالوا نعم وذلك بنسبة مقدرة ب 45.63%المجموع الكلي.

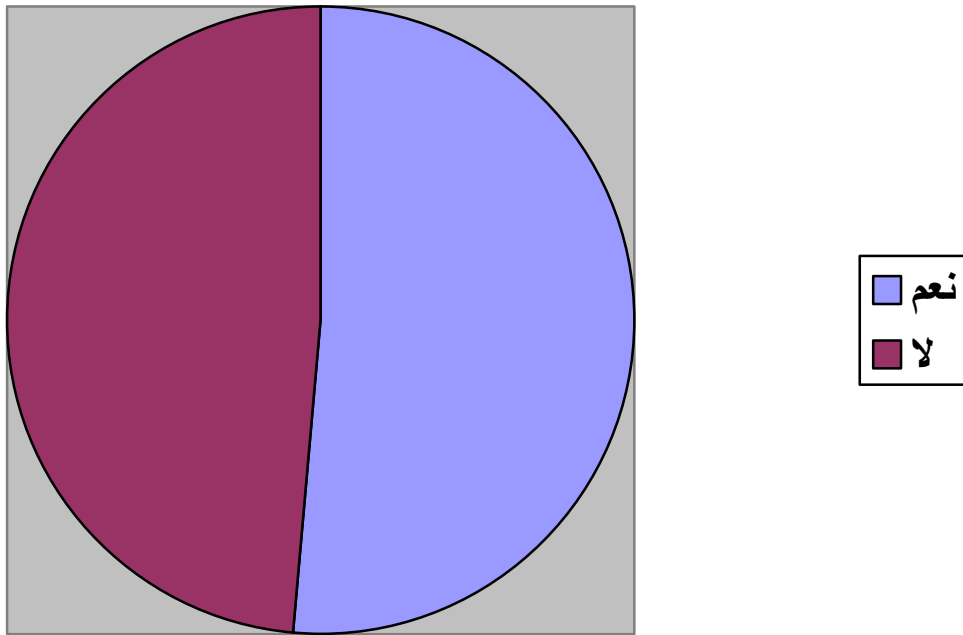


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 21 - هل البيئة المحيطة بك محفزة لأداء واجباتك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟

النسبة المئوية	التكرار	
51,45%	53	نعم
48,54%	50	لا
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق الذي يطرح سؤال هل البيئة المحيطة بك محفزة لأداء واجباتك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟ كانت الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بنعم وذلك بنسبة مقدرة 51.45% بعدها نجد الذين قالوا نعم وذلك بنسبة مقدرة ب 48.45% من المجموع الكلي.

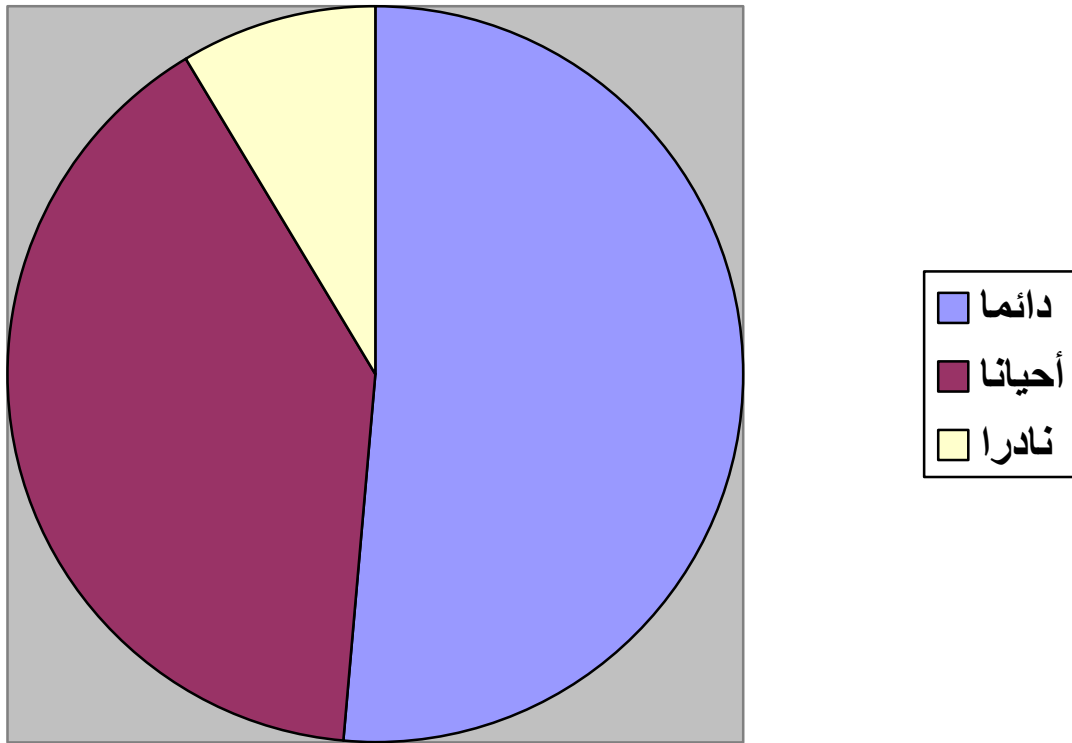


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 22 - هل تنجز واجباتك الوظيفية في الوقت المحدد مما يجعلك تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

النسبة المئوية	التكرار	
51,45%	53	دائما
39,80%	41	احيانا
8,73%	9	نادرا
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق الذي يطرح سؤال هل تنجز واجباتك الوظيفية في الوقت المحدد مما يجعلك تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟ وجدنا اعلى نسبة من المبحوثين قالوا انها دائما وذلك بنسبة مقدرة 51.54% بعدها نجد الذين قالوا احيانا بنسبة مقدرة ب 39.80% في الاخير من قالوا انهم نادرا ما يتحملون كامل المسؤولية بنسبة 8.73% المجموع الكلي.

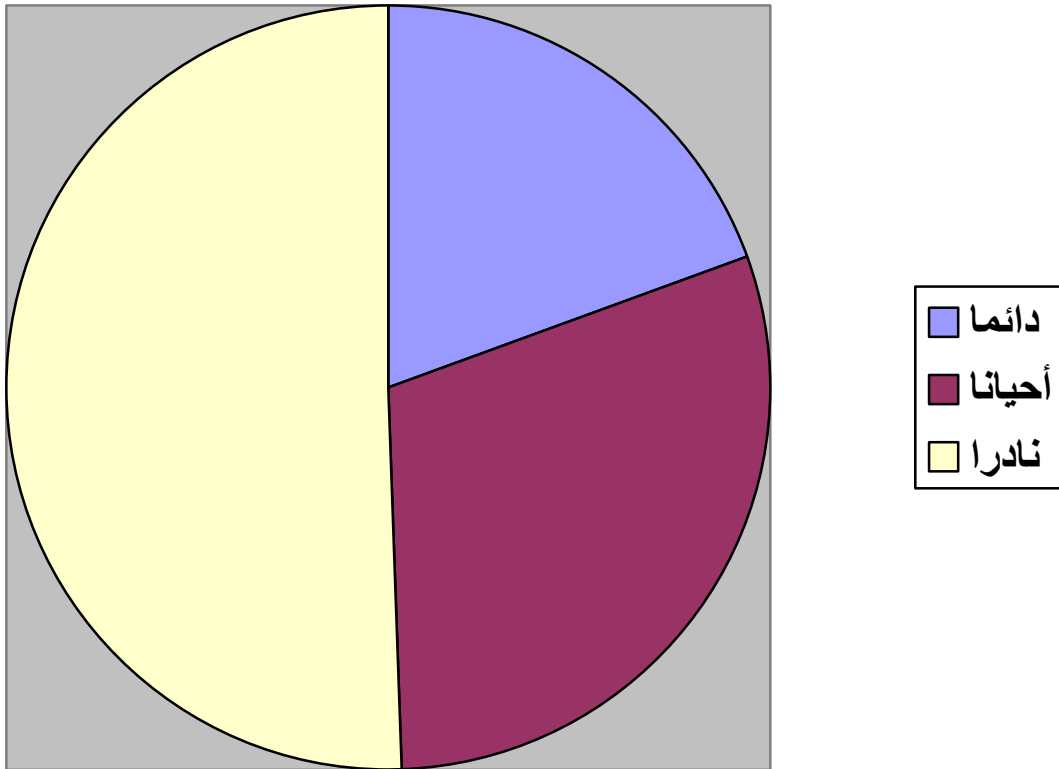


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 23 - هل تحتاج إلى المساعدة من قبل زملائك للقيام بواجباتك الوظيفية ؟

النسبة المئوية	التكرار	
19,41%	20	دائما
30,09%	31	احيانا
50,48%	52	نادرا
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق الذي يطرح سؤال هل تحتاج إلى المساعدة من قبل زملائك للقيام بواجباتك الوظيفية ؟ وجدنا اعلى نسبة من المبحوثين قالوا انها نادرا وذلك بنسبة مقدرة 50.48% بعدها نجد الذين قالوا احيانا بنسبة مقدرة ب 30.09% في الاخير من قالوا انهم دائما ما يتحملون كامل المسؤولية بنسبة 19.41% من المجموع الكلي.

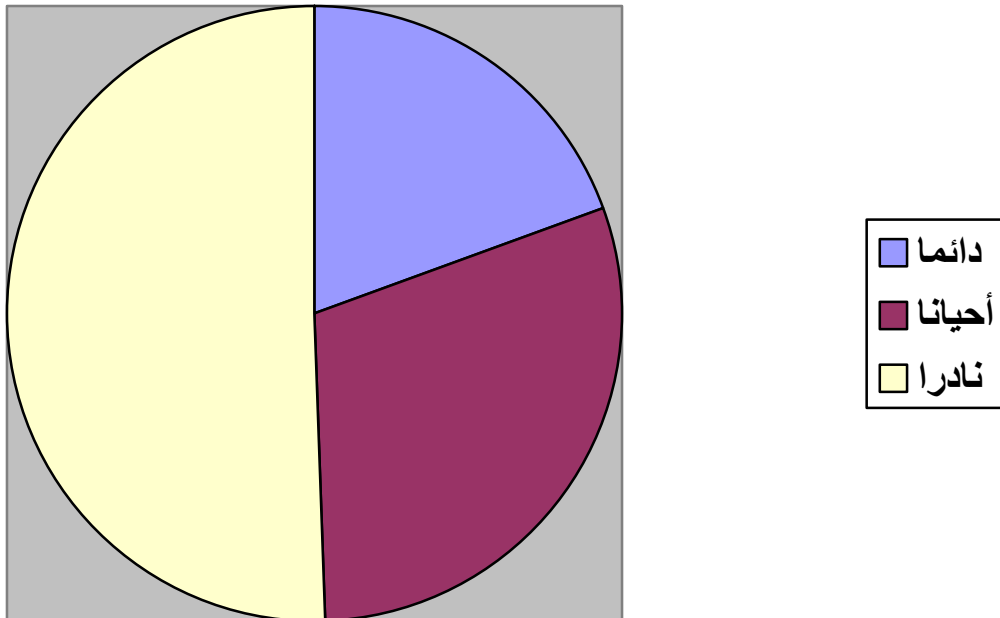


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 24: - هل الرقابة عند القيام بواجباتك الوظيفية تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

النسبة المئوية	التكرار	
19,41%	20	دائما
30,09%	31	احيانا
50,48%	52	نادرا
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق الذي يطرح سؤال هل الرقابة عند القيام بواجباتك الوظيفية تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟ وجدنا اعلى نسبة من المبحوثين قالوا انها احيانا وذلك بنسبة مقدرة 50.48% بعدها نجد الذين قالوا احيانا بنسبة مقدرة ب 30.09% في الاخير من قالوا انهم دائما ما يتحملون كامل المسؤولية بنسبة 19.41% من المجموع الكلي.

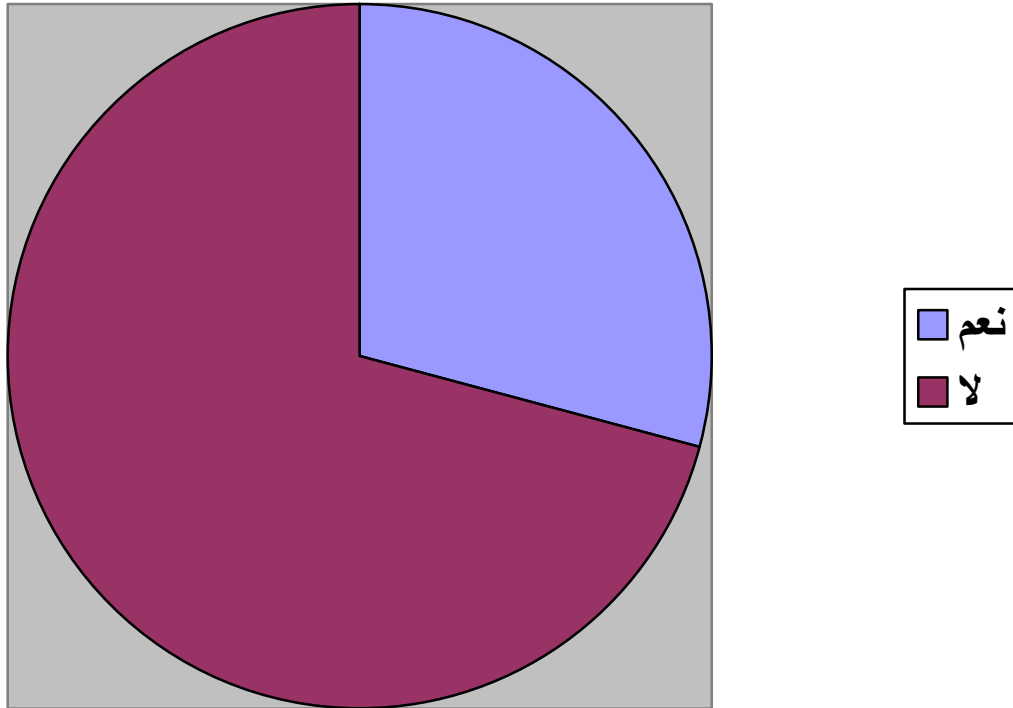


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

المحور الخامس : مساهمة تدريب العاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية
الجدول رقم 25 - هل سبق أن حصلت على دورات تدريبية تجعلك تساهم في إدارة وتسيير
المنشآت الرياضية ؟

النسبة المئوية	التكرار	
29,12%	30	نعم
70,87%	73	لا
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق الذي يطرح سؤال هل سبق أن حصلت على دورات تدريبية
تجعلك تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟ كانت الاجابات الغالبة في عينة البحث بلا
وذلك بنسبة مقدرة 70.87% بعدها نجد الذين قالوا نعم وذلك بنسبة مقدرة ب 29.12% من
المجموع الكلي.

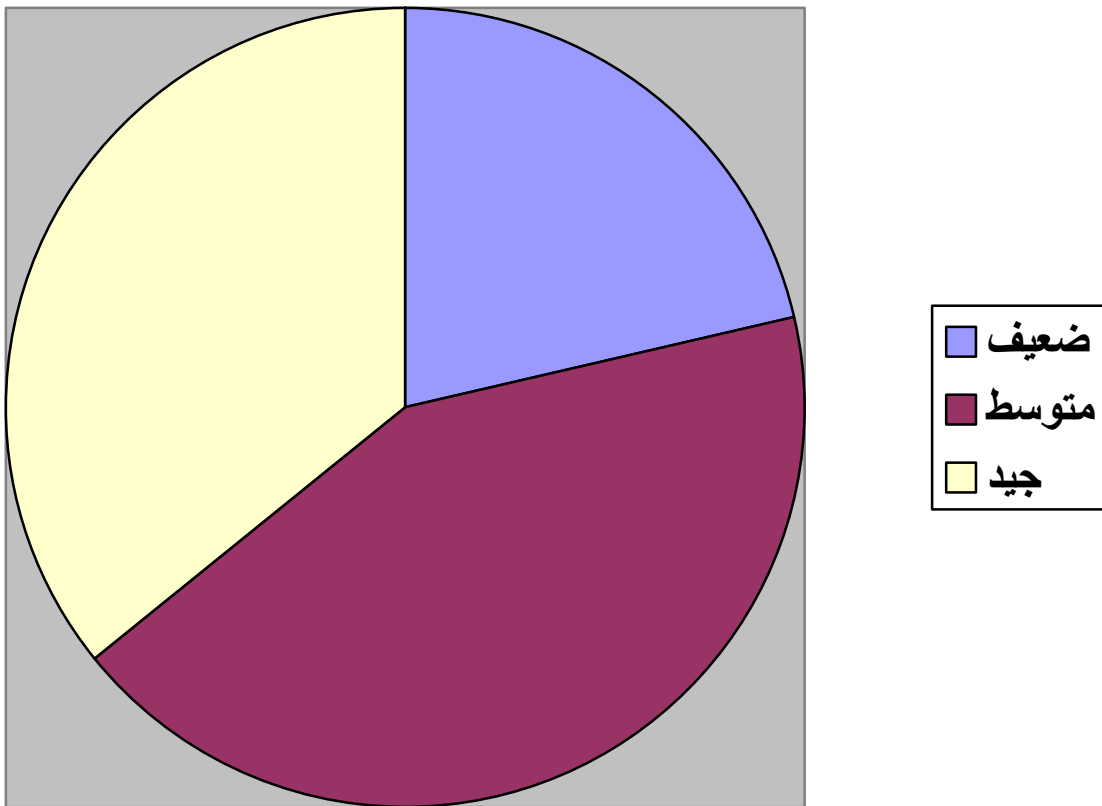


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 26- كيف تجد التدريب الذي تتلقاه للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

النسبة المئوية	التكرار	
21,35%	22	ضعيف
42,71%	44	متوسط
35,92%	37	جيد
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق الذي يطرح سؤال كيف تجد التدريب الذي تتلقاه للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟ قدرت اعلى نسبة من المبحوثين قالوا انها متوسطة وذلك بنسبة مقدرة 42.71% بعدها نجد الذين قالوا جيدة بنسبة مقدرة ب 35.92% في الاخير من قالوا انهم ضعيف بنسبة 21.35% من المجموع الكلي.

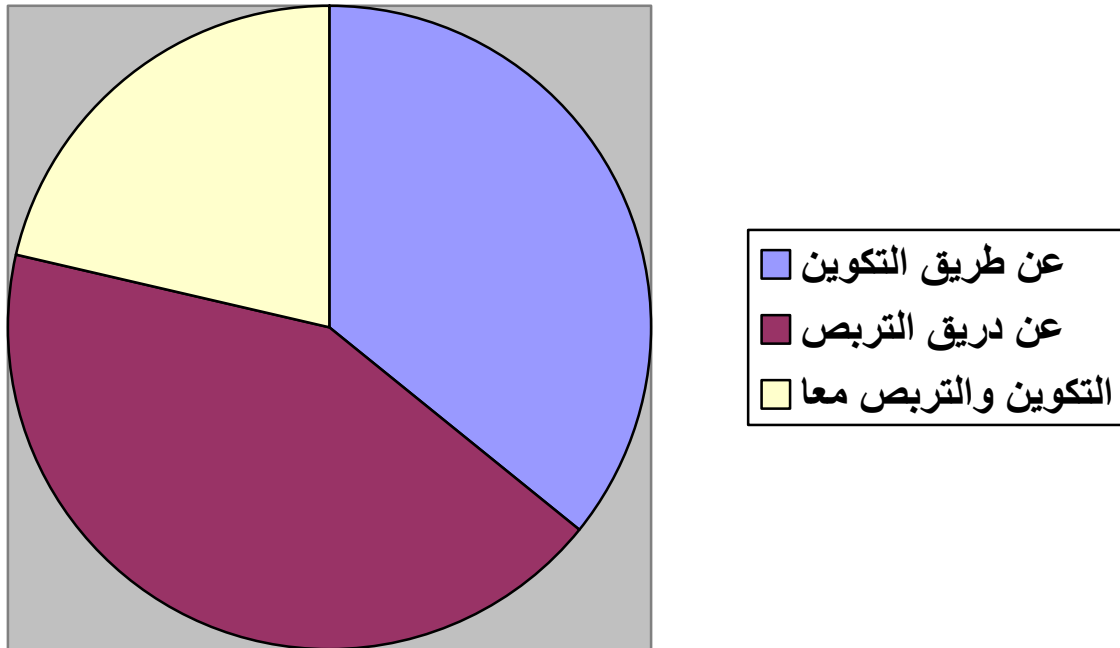


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 27 - كيف تتلقى تدريبك الوظيفي عن طريق ؟

النسبة المئوية	التكرار	
35,92%	37	عن طريق التكوين
42,71%	44	عن طريق التبرص
21,35%	22	التكوين والتبرص معا
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق الذي يطرح سؤال كيف تتلقى تدريبك الوظيفي عن طريق ؟ قدرت اعلى نسبة من المبحوثين قالوا انها عن طريق التبرص وذلك بنسبة مقدرة 42.71% بعدها نجد الذين قالوا عن طريق التكوين بنسبة مقدرة ب 35.92% في الاخير من قالوا التكوين والتبرص معا بنسبة 21.35% من المجموع الكلي.

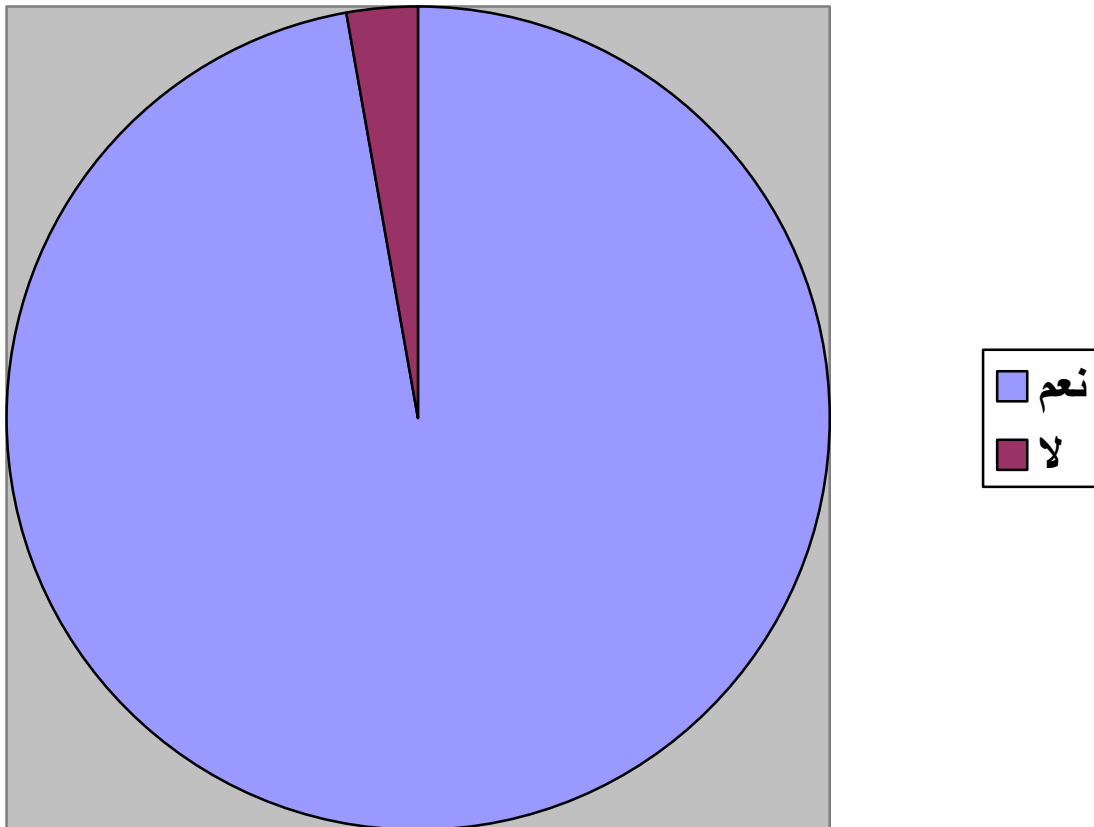


الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 28- هل التكوين يساعد على اكتساب خبرة وكفاءة في مجالك الوظيفي في المنشأة الرياضية ؟

النسبة المئوية	التكرار	
97,08%	100	نعم
2,91%	3	لا
100%	103	المجموع

في تحليل معطيات الجدول السابق الذي يطرح سؤال هل التكوين يساعد على اكتساب خبرة وكفاءة في مجالك الوظيفي في المنشأة الرياضية؟ كانت الاجابات الغالبة في عينة البحث بنعم وذلك بنسبة مقدرة 97.08% بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك بنسبة مقدرة ب 2.91% من المجموع الكلي.



الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

المحور الأول: مؤشرات دالة البيانات الشخصية

من خلال عرض العينة وتحليل بيانات الاستبيان المعروضة وجدنا أن نسبة العاملين من الذكور اعلى نسبة اقل منها نسبة الاناث

أما الفئات العمرية للعينة محل الدراسة حيث وجدنا اعلى نسبة من الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 نسبة وبعدها الفئة العمرية من 18 إلى 25 وفي الاخير نسبة خاصة بالفئة العمرية المتمثلة اكثر من 40 سنة .

مما يدل على ان المنشأة تسعى الى الاهتمام بالكفاءات الشابة

وجدنا من خلال المستوى التعليمي الغالب في عينة البحث كان الجامعي وذلك ثم تقاربها المستوى الثانوي بعدها نجد المستوى المتوسط وذلك يدل على ان الكفاءات المشغلة في المنشأة من التعليم العالي

وجدنا ان فئة الادارة الاشرافية كانت اعلى نسبة وذلك بنسبة ثم تليها الادارة العليا بعدها نجد ادارة وسطى

وجدنا من خلال الجدول السابق وجدنا ان توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة الغالب في عينة البحث كان من 05 الى 10 سنوات وذلك ثم تقاربها من 15 سنة الى 20 سنة بعدها نجد من 05 الى 10 سنوات وفي الاخير وجدنا اقل من 05 سنوات من المجموع الكلي.

وجدنا من خلال تحليل سؤال هل لديك بطاقة وصف وظيفي الغالب في عينة البحث كان بنعم ثم تليها مجموعة الذين اجابوا بالى حد ما بعدها نجد الذين قالوا لا مما يوضح ان بطاقة التوصيف موجودة بشكل كبير عند العاملين بالمنشأة

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

وجدنا أن المهام الموكلة إليك من طرف المدير تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية الغالب في عينة البحث كان بنعم بعدها نجد الذين قالوا لا ومنه يظهر أن وجهة نظر العاملين بالنسبة لمهامهم ايجابية الى حد ما

وجدنا من تقييم العاملين لكيفية تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك ان الغالب في من المبحوثين قالوا انها حسنة بعدها نجد الذين قالوا متوسطة في الاخير من قالوا انها جيدة المجموع الكلي.

الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

وجدنا من خلال تحليل مدى مواجه العاملين عراقي في تنفيذ المهام المتعلقة بوظائفهم كانت الاجابات متقاربة نوعا ما لكن الغالب في عينة البحث كان بنعم اعلى ثم نجد الذين قالوا لا وذلك بنسبة مقاربة مما يبين أن العاملين يختلفون في نظرهم الى بيئة العمل

وجدنا من خلال تحليل أن قيام العامل بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية قال الغالب من المبحوثين قالوا انها دائما بعدها نجد الذين قالوا احيانا في الاخير من قالوا انها جيدة مما يظهر ان إدارة الوقت بالنسبة للعاملين تعد شبه هامة في أداء المهام

وجدنا من خلال تحليل سؤال مدى معرفة العامل بجميع الوظائف الموكلة اليه كانت الاجابات متقاربة نوعا ما لكن الغالب في عينة البحث كان بنعم بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك المجموع الكلي.

وجدنا من خلال تحليلنا كيف القيام بتأدية المهام في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ان الغالب في من المبحوثين قالوا الالتزام بالاوامر حرفيا بعدها نجد الذين قالوا التشاور مع رئيس العمل في الاخير من قالوا اعداد خطة مما يبين ان الالتزام بالامر هو الغالب وليس هناك ابداع اداري من طرف الموظفين

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

من خلال تحليلنا لمدى اعتماد العاملين خطة عمل معينة في تنفيذ مهامك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ان الغالب في من المبحوثين قالوا انها احيانا فقط بعدها نجد الذين قالوا نادرا في الاخير من قالوا انها دائما يعتمدون خطة عمل المجموع الكلي مما يظهر ان التخطيط للعمل ليس من الأساليب المعتمدة من طرف العاملين

في تحليل معطيات مدى تحمل كامل المسؤولية أثناء مساهمتك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية جاءت الاجابات الغالبة في من المبحوثين قالوا انها دائما وذلك بعدها نجد الذين قالوا احيانا في الاخير من قالوا انهم نادرا ما يتحملون كامل المسؤولية المجموع الكلي.

من خلال تحليل معطيات فيما تتطلب منك وظيفتك مسؤولية أكبر من منصبك الوظيفي كانت الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بنعم بعدها نجد الذين قالوا لا وهطا ما يشير الى روح المسؤولية لدى العاملين

الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

من خلال مدى مسؤولية العامل الوظيفية تتيح لك الفرصة في اتخاذ القرارات كانت الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بنعم بعدها نجد الذين قالوا لا المجموع الكلي.

في تحليل معطيات كيف تجد مسؤوليتك الوظيفية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية وجدنا نسبة كبيرة من المبحوثين قالوا انها جيدة بعدها نجد الذين قالوا متوسط في الاخير من قالوا انها ضعيفة ومن خلال تحليل بينات مدى وجود بطاقة وصف وظيفي تحدد لك المسؤولية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية كانت متقاربة لمن الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بنعم بعدها نجد الذين قالوا لا وذلك

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

في تحليل معطيات يرة العامل بأن هناك توصيف وظيفي واضح بمؤسستكم يحدد الواجبات الوظيفية لكل عامل كانت متقاربة لمن الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بنعم وذلك بعدها نجد الذين قالوا لا

في تحليل معطيات هل يؤدي القيام بالواجبات الوظيفية بصورة كاملة يساعد على الترقية كانت متقاربة لكن الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بلا بعدها نجد الذين قالوا نعم وذلك في تحليل معطيات حول البيئة المحيطة بك محفزة لأداء واجباتك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية كانت الاجابات الغالبة في عينة البحث كان بنعم وذلك بعدها نجد الذين قالوا نعم

في تحليل معطيات سؤال هل تنجز واجباتك الوظيفية في الوقت المحدد مما يجعلك تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية وجدنا اعلى نسبة من المبحوثين قالوا انها دائما وذلك بعدها نجد الذين قالوا احيانا في الاخير من قالوا انهم نادرا ما يتحملون كامل المسؤولية

في تحليل معطيات مدى احتياج العامل إلى المساعدة من قبل زملائك للقيام بواجباته الوظيفية وجدنا اعلى نسبة من المبحوثين قالوا انها نادرا بعدها نجد الذين قالوا احيانا في الاخير من قالوا انهم دائما ما يتحملون كامل المسؤولية

في تحليل حول الرقابة عند القيام بواجباتك الوظيفية تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية وجدنا اعلى نسبة من المبحوثين قالوا انها احيانا بعدها نجد الذين قالوا احيانا في الاخير من قالوا انهم دائما ما يتحملون كامل المسؤولية

الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

المحور الخامس : مساهمة تدريب العاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

في تحليل معطيات فيما اذا سبق أن تحصل العامل على دورات تدريبية تجعله يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية كانت الاجابات الغالبة في عينة البحث بلا بعدها نجد الذين قالوا نعم

في تحليل معطيات كيف يجد العاملين التدريب الذي يتلقونه للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية قدرت اعلى نسبة من المبحوثين قالوا انها متوسطة بعدها نجد الذين قالوا جيدة وفي الاخير من قالوا انهم ضعيف

خلاصة النتائج:

من خلال دراستنا الميدانية التي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة وبعد تحليلنا للنتائج واستنادا للفرضيات التي وضعناها وبعد مناقشة النتائج تبين لنا بكل وضوح أن التوصيف الوظيفي المعمول به في الإدارة الرياضية لا يرقى إلى مستوى الأهداف الوظيفية للعاملين بإدارة المنشآت الرياضية كما أن مؤهلات العمال لاتستجيب كليا لمتطلبات عملهم. هذا وتبين شدة اتجاه المقياس ككل الحاجة الماسة إلى إعطاء هذه الوظيفة أهمية كبرى، كون هذه العملية سابق وملازمة ولاحقة للتوظيف.

الخطبة

اللائحة

العمل الإداري بطبيعته لا ينفصل عن مضمونه الفنى ، و رفع مستوى الأداء الإداري والرياضى على كافة المستويات وتحقيق الأهداف الموضوعية رهن بالكفاءة الإدارية العليا لعاملين فى المجال الرياضى ، وهذا يعنى أن الإدارة الرياضية تتفق مع الإدارة العامة فى الإطار العام للعلمية الإدارية فقط ، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فإن الإدارة الرياضية تستقى مادتها من مجالات التربية الرياضية التى تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها ، ولذلك فإن الإدارة الرياضية مسئولة وملتزمة أما المجتمع بعدة التزامات أساسية لتحقيق أهدافها، حيث يعتبر التوصيف الوظيفي بمثابة خطوة ضرورية لمساعدة المنشآت الرياضية على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة وفعالة إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يمكن الإدارة أولاً من تنظيم هذه الموارد وثانياً وضع سياسات التوظيف على أسس سليمة وناجحة، إذ أن التوصيف الوظيفي يضمن الاستقطاب الفعال واختيار الفرد الملائم للوظيفة (الرجل المناسب في المكان المناسب) كما يساهم في وضع برامج سليمة للتدريب في المنشآت الرياضية وضبط أسس سليمة للنقل والترقية ورسم سياسة عادلة للأجور والتعويضات وكذا تحسين نظم العمل والبيئة الوظيفية بالإضافة إلى أمن وسلامة الموارد البشرية.

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

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. إبراهيم عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية : الجزء السابع : الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2004 ،
2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2001
3. آشوك شاندا، شلبا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002،
4. أمل عبد العزيز محمود : القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، 1997
5. أمين أنور الخولي الرياضة والحضارة الإسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1995
6. حسن أحمد الشافعي : التخطيط للقوى العاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء للطباعة و النشر، 2003
7. حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية ...الجزء
8. حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية 2001
10. سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق، السعودية، 1994
11. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، 2000
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005
13. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية 2000/1999
14. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997

قائمة المصادر والمراجع

15. طومسون، روزمري: إدارة الأفراد، الرياض للنشر العلمي والمطابع، السعودية، 2004
16. عبد الحكيم حلاف: معجم السبيل، دار الرسالة، ط1، الجزائر، مارس 2002
17. عبد الحميد شرف ، الإدارة في التربية الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، الطبعة الثانية 1999
18. عبده على نصيف وآخرون، طرق الإحصاء في التربية البدنية و الرياضية، جامعة بغداد، 1977
19. عصام بدوي: موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001
20. عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998
21. عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها، أنواعها، أقسامها، مجالاتها ، دار منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998
22. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة ،دار غريب للطباعة، 1997
23. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
24. عمر سعيد - منذر الخليلي وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن - ، الطبعة الأولى ، 2003
25. عمر وصفي إدارة الموارد البشرية عقيل مؤسسة زهران الأردن
26. فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004
27. فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية ،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1999/1998
28. لجنة علاقات العمل "مشروع تقرير حول التدريب المهني"، الدورة 13 ماي 1999
29. محمد زيان :البحث العلمي مناهجه وتقنيته، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1993
30. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، بيروت،الدار الجامعية 1993 ص:19

قائمة المصادر والمراجع

31. محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
32. محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة
33. محمد مزيان، مبادئ البحث النفسي و التربوي، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، 2006
34. محمد موسى عثمان، أسس ومناهج البحث، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1996
35. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان ، الأردن، 2000
36. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005،
37. مفتي إبراهيم حماد تطبيقات الإدارة الرياضية ، دار الكتاب للنشر ، الطبعة الاولى، 1999
38. نسان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
39. وجيه محجوب جاسم :طرق البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 ، الجزائر

المنكرات

1. محمد حمال الذين محمد: التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة، رسالة ماجستير في التربية البدنية والرياضية، جامعة الإسكندرية منشورة، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2004

النصوص القانونية

1. الأمر رقم 95/09 المؤرخ في 25 فبراير / 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها
2. المرسوم رقم 77-177 والمتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات المؤرخ في 20 شعبان 1397 هـ الموافق ل 1977/08/06

قائمة المصادر والمراجع

3. المرسوم التنفيذي رقم 05-492 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات المؤرخ في 20 ذوالقعدة 1429 الموافق ل 2005/12/22
4. القانون رقم 10/04 المؤرخ في 27 : جمادي الثانية 1425 هـ الموافق ل 14 : غشت 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

المواقع الالكترونية

1. [www.arabium.com/modules/news/article.php:15-03-09-16:05](http://www.arabium.com/modules/news/article.php?storyid=15-03-09-16:05)
2. www.hrdxussion.com/hr2048.html:15-03-09 16:18
3. www.hrdxussion.com/hr2048.html:15-03-09-16:18
4. www.kuwait3sl.com/drios/index.php.15,18-03-09,20:29

الملاحق

جامعة عمّار ثليجي بالأغواط
معهد تقنيات والنشاطات البدنية والرياضية



مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص

واقع التوصيف الوظيفي للعاملين في ادارة المنشآت الرياضية

ملاحظة 1: بين أيديكم استمارة مقابلة عن واقع التوصيف الوظيفي للعاملين في ادارة المنشآت الرياضية ، تستخدم كإحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص : ادارة وتسيير رياضي نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وتتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض بحث علمي.

إشراف الدكتور:
- بعيط عيسى

من إعداد الطلبة:
- بن بهاز محمد الطاهر
- كاف عبد المجيد

ملاحظة 2: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

السنة الجامعية 2018-2019

المحور الاول: البيانات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

ذكر

انثى

2- توزيع أفراد العينة حسب السن

من 18-25

من 26-30

من 31-40

اكثر من 41

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري

ادارة عليا

ادارة وسطى

ادارة اشرافية

5- توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة

اقل من 05 سنوات

من 05 الى 10 سنوات

من 10سنوات الى 15 سنة

من 15سنة الى 20 سنة

6- هل لديك بطاقة وصف وظيفي؟

نعم

لا

الى حد ما

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

7- هل تعتقد أن المهام الموكلة إليك من طرف المدير تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

نعم

لا

8 - ما هو تقييمك لكيفية تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك؟

متوسطة

حسنة

جيدة

9 - هل تواجه عراقيل في تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك؟

نعم

لا

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

دائما

احيانا

نادرا

11- هل أنت على معرفة بجميع الوظائف الموكلة اليك ؟

نعم

لا

12- كيف تقوم بتأدية مهامك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟

اعداد خطة

الالتزام بالاوامر حرفيا

التشاور مع رئيس العمل

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

13- هل تعتمد خطة عمل معينة في تنفيذ مهامك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

دائما

احيانا

نادرا

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

دائما

احيانا

نادرا

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

نعم

لا

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

نعم

لا

17- كيف تحد مسؤوليتك الوظيفية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟

ضعيفة

متوسطة

جيدة

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

نعم

لا

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

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

نعم

لا

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

نعم

لا

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

نعم

لا

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

دائما

احيانا

نادرا

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

دائما

احيانا

نادرا

24- هل الرقابة عند القيام بواجباتك الوظيفية تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

دائما

احيانا

نادرا

المحور الخامس : مساهمة تدريب العاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

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

نعم

لا

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

ضعيف

متوسط

جيد

27 - كيف تتلقى تدريبك الوظيفي عن طريق ؟

عن طريق التكوين

عن طريق التبرص

التكوين والتبرص معا

28- هل التكوين يساعد على اكتساب خبرة وكفاءة في مجالك الوظيفي في المنشأة الرياضية ؟

نعم

لا

الفهرس

الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
68	جنس العينة	01
69	اعمار افراد العينة	02
70	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
71	أفراد العينة حسب المنصب الإداري	04
72	توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة	05
73	هل لديك بطاقة وصف وظيفي؟	06
74	هل تعتقد أن المهام الموكلة إليك من طرف المدير تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟	07
75	ما هو تقييمك لكيفية تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك ؟	08
76	هل تواجه عراقيل في تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتك؟	09
77	هل قيامك بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟	10
78	هل أنت على معرفة بجميع الوظائف الموكلة اليك ؟	11
79	كيف تقوم بتأدية مهامك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟	12
80	هل تعتمد خطة عمل معينة في تنفيذ مهامك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟	13
81	هل تتحمل كامل المسؤولية أثناء مساهمتك في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟	14
82	هل تتطلب منك وظيفتك مسؤولية أكبر من منصبك الوظيفي ؟	15
83	هل مسؤوليتك الوظيفية تتيح لك الفرصة في اتخاذ القرارات؟	16
84	كيف تجد مسؤوليتك الوظيفية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟	17

الفهرس

18	هل لديك بطاقة وصف وظيفي تحدد لك المسؤولية للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟
19	هل ترى بأن هناك توصيف وظيفي واضح بمؤسستكم يحدد الواجبات الوظيفية لكل عامل؟
20	هل يؤدي القيام بالواجبات الوظيفية بصورة كاملة يساعد على الترقية؟
21	هل البيئة المحيطة بك محفزة لأداء واجباتك الوظيفية مما يساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟
22	هل تنجز واجباتك الوظيفية في الوقت المحدد مما يجعلك تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟
23	هل تحتاج إلى المساعدة من قبل زملائك للقيام بواجباتك الوظيفية ؟
24	هل الرقابة عند القيام بواجباتك الوظيفية تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟
25	هل سبق أن حصلت على دورات تدريبية تجعلك تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟
26	كيف تجد التدريب الذي تتلقاه للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟
27	كيف تتلقى تدريبك الوظيفي عن طريق ؟
28	هل التكوين يساعد على اكتساب خبرة وكفاءة في مجالك الوظيفي في المنشأة الرياضية ؟

الفهرس

كلمة شكر	
الإهداء	
01	مقدمة
الباب الاول الجانب النظري	
مدخل عام للدراسة	
05	01- الإشكالية:
05	02- الفرضيات:
06	03- أهمية الدراسة:
06	04- أهداف الدراسة:
06	05- أسباب اختيار الموضوع:
06	06- تحديد المفاهيم و المصطلحات:
09	07- المنهج المستخدم
الفصل الاول :المنشآت الرياضية والادارة الرياضية	
12	تمهيد
13	اولا: المنشآت الرياضية
13	1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
13	1.1. المنشآت الرياضية في العصر القديم:
14	1.2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث:
16	2. إمكانات المنشآت الرياضية .
19	3. شروط إحداث المنشآت الرياضية
23	ثانيا: الإدارة الرياضية
25	1. تعريف الإدارة
25	2. تعريف الإدارة الرياضية .
26	3. أهمية الادارة الرياضية
27	4. صفات الإدارة الرياضية

الفهرس

28	5. أساليب الإدارة الرياضية
31	خلاصة
الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي	
33	تمهيد
34	اولا: ادارة الموارد البشرية
34	1. تعريف إدارة الموارد البشرية
37	2. تطور إدارة الموارد البشرية
39	3. أهداف إدارة الموارد البشرية
40	4. التغيرات التي مست إدارة الموارد البشرية
41	5. وظائف إدارة الموارد البشرية
43	6. تنظيم إدارة الموارد البشرية:
44	7. إدارة الموارد البشرية التقليدية إدارة الموارد البشرية الحديثة
47	ثانيا: التوصيف الوظيفي
47	1- مفهوم التوصيف الوظيفي
48	2- الغرض من التوصيف الوظيفي
48	3- أهمية التوصيف الوظيفي
49	4- مكونات بطاقة الوصف الوظيفي.
50	5- الهدف من بطاقة الوصف الوظيفي
50	6- مراحل عملية توصيف الوظيفة
51	7. مسؤولية التوصيف
52	8. واجبات و مسؤوليات الإداري
52	9- نماذج لبطاقة وصف وظيفية
55	10. كتابة مواصفات الوظيفة(وصف الوظيفة)
57	خلاصة:

الفهرس

الباب الثاني : الجانب التطبيقي	
الفصل الاول : الأدوات الاجرائية للبحث	
60	تمهيد
61	1-منهج الدراسة
62	2-مجتمع الدراسة
63	3- عينة الدراسة
63	4- مجالات البحث
63	5- متغيرات الدراسة
64	6- الإجراءات المنهجية وأدوات البحث:
الفصل الثاني: تحليل ومناقشة النتائج	
68	1-تحليل ومناقشة نتائج الجداول.
96	2-مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
101	الخاتمة
المراجع	
الملاحق	