

## Job Analysis and Its Reflection on Achieving Job Satisfaction in Sports Facilities.

A field study at the level of the Directorate of Youth and Sports of the Bouira State and its affiliated sports facilities.

Zarifi Salim <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> University of Bouira, Algeria, Laboratory of Modern Sciences in Physical and Sports Activities, 10000. ([s.zarifi@univ-bouira.dz](mailto:s.zarifi@univ-bouira.dz))

Received: 01/03/2024

published: 13/07/2024

### **ABSTRACT:**

The importance of the current study lies in highlighting the impact of job analysis on achieving job satisfaction in sports facilities, through a good and correct analysis of the job requirements and placing the right man in the right place. This will achieve job satisfaction and thus achieve the ultimate goal of these facilities with high efficiency, the lowest costs, and on the specified dates. According to a pre-prepared plan. As the study was conducted at the level of the Directorate of Youth and Sports of the State of Bouira and its affiliated sports facilities, we relied on the descriptive analytical approach, and relied on a set of methods and tools for collecting information represented by a questionnaire directed to the managers of the sports facilities affiliated with the Directorate of Youth and Sports of the State of Bouira, where the sample was 30 Walking, where a set of results were produced, the latter of which confirm that job analysis has an impact on achieving job satisfaction in sports institutions. In light of this, a set of recommendations were made, the most prominent of which is the necessity of relying on job analysis and working with it within sports facilities, which would provide an adequate type of employees. This is reflected positively in achieving job satisfaction, including increasing achievement motivation in sports facilities.

**KEYWORDS:** Job analysis, job satisfaction, sports facilities.

### مقدمة:

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

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

وإن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة لأي مجموعة من الأفراد القادرين والراغبين في العمل ويتميزون بوجود درجة عالية من التفاهم والرضا فيما بينهم، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تعد نشاطا إداريا ويتعلق بتحديد وتشخيص

احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتهيئتها بالأعداد والكفاءات المحددة، وإجراء تنسيق للاستفادة من تلك الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (الهيبي خالد، 2008)

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

حيث قسمنا بحثنا هذا إلى جانبين كالآتي:

الجانب الأول: الجانب النظري وبدوره قسمناه إلى أربعة فصول متمثلة في الفصل الأول التمهيدي والفصل الثاني التحليل الوظيفي والثالث الرضا الوظيفي والفصل الرابع المنشآت الرياضية أما الجانب الثاني يتمثل في الجانب التطبيقي الذي بدوره ينقسم إلى فصلين الفصل الأول منهجية البحث وإجراءاته الميدانية أما الفصل الثاني خصص لتحليل وتفسير النتائج.

الإشكالية:

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

حيث تقوم عملية التحليل الوظيفي على تحليل الوظيفة ومعرفة متطلباتها وشروطها. وعلى تنمية وتطوير مصادر الإدماج الحالية والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب من تتوفر فيهم الموصفات المطلوبة في التقدم للترشح للعمل والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، لذلك فإن التمسك بعملية التحليل الوظيفي مبدأ عام يتعين الأخذ به من أجل تعيين وتوظيف العاملين في مناصبهم المناسبة حسب كفاءاتهم وتخصصهم لتحقيق رضاهم الوظيفي، ومنه زيادة مردودهم. الذي يعود عليهم وعلى المؤسسة بالإيجاب. وهي من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، ولكي تكون فعالة ومؤثرة فيها يجب أن يكون التعاون الفعال والمشاركة الإيجابية في إعداد وتنفيذ مختلف العمليات التي تمر بها، وباعتبارها سياسة تهتم بكل موظف من أي مستوى كان (أحمد ظاهر، 1995، ص105).

وتعتبر عملية التحليل الوظيفي كأى سياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية حيث تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها مع باقي سياساتها والتكامل مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث نتائج ومخرجات كل سياسة تمد السياسة الأخرى بمعلومات وبيانات تساهم في نجاحها، ولا تختلف سياسة التوظيف عن باقي سياسات إدارة الموارد البشرية حيث تتكامل مع سياسة التحليل الوظيفي، والتي تتضمن جانبين، الأول يركز على تحديد محتوى الوظيفة من خلال عملية التحليل، والثاني يركز على تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال، وهذا ما يعتبر ركن من الأركان الأساسية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، لأنه يجدد من المفاجآت التي قد تحدث للمؤسسة سواء بنقص في الموظفين أو توفر فائض غير مطلوب فيها، وتقوم سياسة التحليل الوظيفي على الكشف والتعريف بالمكونات والمهام المختلفة للوظيفة، وتتضمن إعداد قائمة بالأعمال والسلوكيات المطلوبة في أداء الوظيفة فحسب بل تخصيص المهارات والمعارف والقابلية المطلوبة أيضا (يوسف حجيم الطائي، 2006، ص129)، وانطلاقا مما سبق ولحل هذه المشكلة يرى الباحث أهمية الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للتحليل الوظيفي انعكاس على تحقيق الرضا لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟.

ويتدرج تحت التساؤل السابق، التساؤلات الجزئية التالية:

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

2. الفرضيات:

الفرضية العامة:

- للتحليل الوظيفي انعكاس على تحقيق الرضا لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

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

أسباب اختيار الموضوع:

- إبراز أهمية التحليل الوظيفي في تحقيق الرضا لدى العاملين على مستوى المؤسسات الرياضية.
- قلة الدراسات النظرية التي تناولت بعمق إشكالية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي من بينها التحليل الوظيفي في المؤسسات الرياضية، وذلك لاختيار الموارد البشرية المناسبة.
- لفت انتباه مدراء المؤسسات الرياضية لأهمية إدارة الموارد البشرية والأساليب الإدارية الحديثة، ولما ينعكس على أداء إدارة الموارد البشرية بالإيجاب بصفة خاصة والمؤسسات الرياضية بصفة عامة.

3. أهمية البحث: تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، حيث أنها تسعى الى تسليط الضوء على موضوع يعد في النظر الكثير من المهتمين بالدراسات في مجال الإدارة الرياضية، الذي لم ينل القدر الكافي من الاهتمام بها كما تبرز أهمية الدراسة الحالية في التحقق من التحليل الوظيفي وانعكاسه على سياسة التوظيف في المؤسسات، بتعيين ووضع الموظف في وظيفته المناسبة حسب مؤهلاته وقدراته ورغباته ومنه تحقيق رضاه على وظيفته ومنصبه.

2. أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: من هذا البحث هو معرفة أهمية التحليل الوظيفي وانعكاسه على تحقيق رضا العاملين بالمؤسسات الرياضية، ويتدرج تحت الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

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

4. تحديد المصطلحات والمفاهيم:

• التحليل الوظيفي:

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

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

• **الرضا الوظيفي:**

**التعريف الاصطلاحي:** الرضا الوظيفي أنه حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل والتي من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راجبا فيه مقبلا عليه من بدأ يومه دون تذمر. (Kablen, 1996, p126).

**التعريف الإجرائي:** يمكن القول أن الرضا الوظيفي محصلة عوامل متعددة، بعضها تتصل بالعمل الذي يقوم به الفرد، وبعضها بالتنظيم الذي ينتمي إليه. وهو يعكس مدى قبول ورضا الفرد على كل المتغيرات التي تحيط به وتعنيه في المنظمة أو المؤسسة.

• **سياسة التوظيف:**

**التعريف الاصطلاحي:** هي من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثرها تعقيدا وصعوبة، وهي عملية مكلفة ومستمرة تقوم على تنمية وتطوير مصادر الإدماج الحالية والبحث عن مصادر جديدة، وكذا تحفيز وترغيب من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة في التقدم للترشح للعمل والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، لذلك فإن التمسك بسياسة التوظيف مبدأ عام يتعين الأخذ به كمرشد رئيسي في مجال اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقوى العاملة ومن ناحية أخرى سياسة التوظيف إطار عام للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. (Dinitri Weiss, 1982 , p279)

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

• **المنشآت الرياضية:**

**التعريف الاصطلاحي:** هي منشأة ذات طابع عمومي والتي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المؤسسات استعمال خاص، حيث تهدف إلى تسيير الأنشطة الرياضية والاهتمام بالشباب. (المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر)

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

**الجانب التطبيقي:**

3-1 - الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بخطوة استطلاعية أولى من 2023/01/15 إلى 2023/01/16 كانت عبارة عن القيام بزيارة إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، أين تم توجيهنا لديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة بصفته الجهة المكلفة بتسيير المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالبويرة، حيث إنها كانت ميدانا وأرضية صلبة لإنجاح هذا البحث. أما الخطوة الاستطلاعية الثانية فكانت من 2023/01/22 إلى 2023/01/26 تمثلت بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة والديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة وإجراء مقابلات مع رؤساء مصلحة الموارد البشرية بالمديرية والديوان، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع

المعلومات ومعرفة ظروف الميدان الذي سيجرى فيها البحث التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة، والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث لموضوع دراستنا، والتعرف على إمكانياتها المادية والبشرية، وضبط العينة التي ستجرى عليها الدراسة، والقيام بتجريب الاستبيان على بعض المسيرين للتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات، وأيضا معرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

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

(أ) أهداف الدراسة:

3-2- الدراسة الأساسية:

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

3-2-1- منهج الدراسة:

استجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المقصودة.

3-2-2- متغيرات الدراسة: (أ) المتغير المستقل: التحليل الوظيفي. (ب) المتغير التابع: الرضا الوظيفي لدى العاملين.

3-3- مجتمع البحث:

وحسب المعلومات المتحصل عليها من طرف مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب متعدد الرياضات بولاية البويرة يتكون المجتمع الأصلي في بحثنا من جميع إداريي مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة، والبالغ عددهم ثلاثون (127) إداري .

3-4- عينة البحث وكيفية اختيارها: شملت عينة بحثنا على 30 إداري من مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة. حيث اخترنا هذه العينة بطريقة قصدية، حيث قصدنا إداريي مصلحة الموارد البشرية وبالتحديد مصلحة المستخدمين، ونكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة.

3-5- مجالات الدراسة: من أجل التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاث مجالات:

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

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

❖ **المجال الزمني:** شرعت في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 04 أشهر من بداية جانفي 2023 حتى نهاية شهر ماي 2023 وقد خصصنا المدة الأولى "جانفي، فيفري، للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والإطلاع على العديد من

المكتبات الجامعية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى الجامعات ومعاهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

3-6- أدوات البحث: وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان والمقابلة.

3-6-3- وصف الأداة:

أولاً- الاستبيان: الاستبيان تم بناءه من طرف الباحث لمعرفة دور التحليل الوظيفي وانعكاسه على تحقيق الرضا لدى العاملين بالمنشآت الرياضية. وتقديمه لإفراد العينة المذكورة أعلاه.

ثانياً- المقابلة: المقابلة تم بناءها من طرف الباحث لمعرفة دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية ومدى تلبيتها لاحتياجاتها وقد استعنت بها في مناقشة وتحليل النتائج. «أنظر الملحق 04»

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

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

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

- مدى وضوح صياغة عبارات الاستبيان.

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

- أي تعديل مقترح أو ملاحظات أخرى.

3-8- الوسائل الإحصائية: في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

• النسبة المئوية: قمنا باستخدام قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها وذلك بعد جمع

تكرارات كل منها، حيث تم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثية كالتالي:

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

• اختبار كا<sup>2</sup> (كاف تربيع): يسمى باختبار التوافق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للاعبين، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية: (فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، 2006، صفحة 213)

$$\frac{\text{التكرارات المتوقعة}^2}{\text{مجموع التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة}} \text{كا}^2 =$$

التكرارات المتوقعة: تساوي مجموع العينة على الاحتمالات.

عندما تكون كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة تكون هناك دالة إحصائية وإذا كان العكس ليس هناك دالة إحصائية.

لحساب  $\text{كا}^2$  الجدولة يجب توافر شرطين أساسيين هما:

- مستوى الدلالة التي تساوي 0,05.

- درجة الحرية.

4-1- عرض وتحليل النتائج:

4-1-1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

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

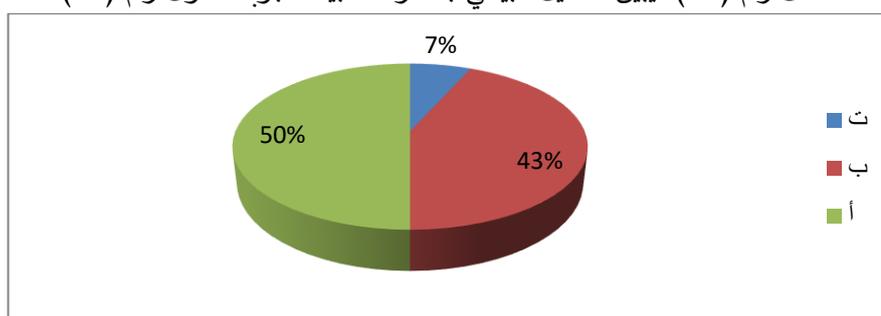
السؤال رقم (01): ما الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي ؟

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

جدول رقم (01): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\text{كا}^2$  للسؤال (01).

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

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



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (01):

من خلال نتائج الجدول رقم ( 01 ) والشكل البياني المرافق له رقم ( 01 ) الذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال رقم (01)، يتبين

أجابوا بأن الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد %50 أن نسبة

البشرية كما ونوعا، ونسبة %43.33 أجابوا بأن الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي تحديد واجبات الوظيفة

والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها، ونسبة %06.67 أجابوا بأن الهدف من قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل الوظيفي

تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 9.8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

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

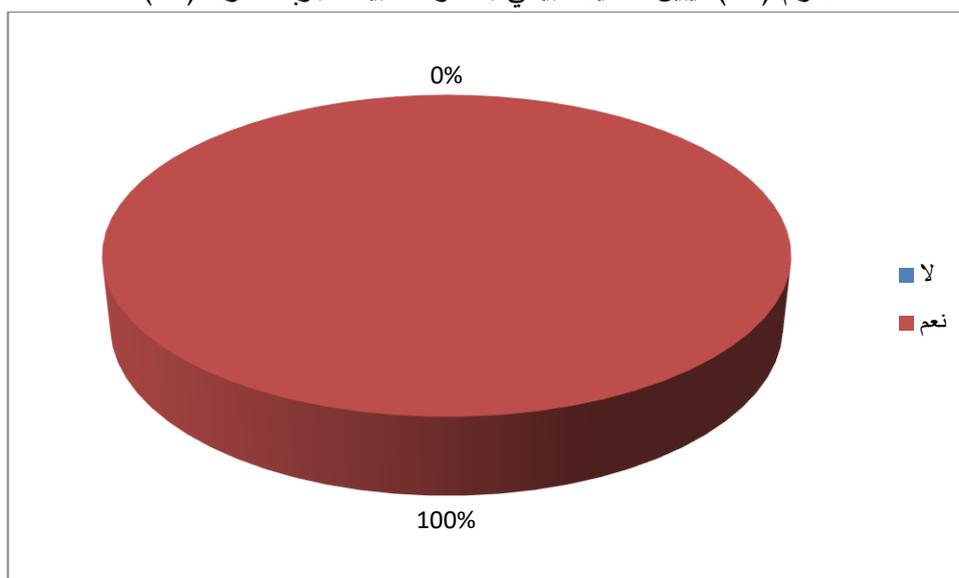
السؤال رقم (07): هل للقوانين الحكومية لها أولوية على عملية التحليل الوظيفي في تحديد موقع الوظيفة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان للقوانين الحكومية لها أولوية على عملية التحليل الوظيفي في تحديد موقع الوظيفة.

جدول رقم (06): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (07).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	30	100%	30	3.84	1	0.05	دالة
لا	00	00%					
المجموع	30	100%					

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



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (06):

من خلال نتائج الجدول رقم (06) والشكل البياني المرافق له رقم (06) الذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال رقم (07)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن للقوانين الحكومية لها أولوية على عملية التحليل الوظيفي في تحديد موقع الوظيفة، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  المجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 30، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

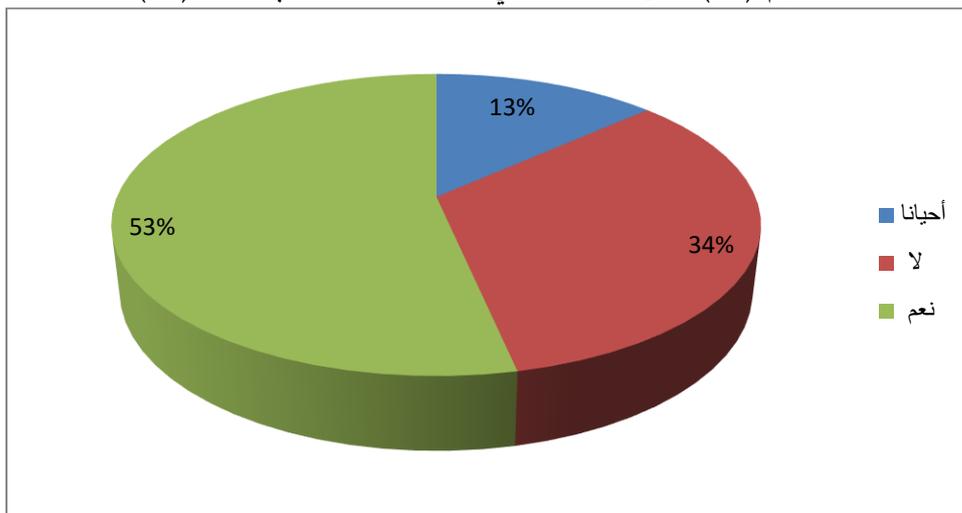
الإستنتاج: نستنتج أن للقوانين الحكومية لها أولوية على عملية التحليل الوظيفي في تحديد موقع الوظيفة.  
المحور الثالث: اعتماد مديرية الشباب والرياضية على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف.

السؤال رقم (13): هل تساعد نتائج التحليل الوظيفي في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بمنشآتكم الرياضية؟  
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت نتائج التحليل الوظيفي تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية.

جدول رقم (12): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (13).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	16	53.34%	7.2	5.99	2	0.05	دالة
لا	10	33.33%					
أحيانا	04	13.33%					
المجموع	30	100%					

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



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (12):

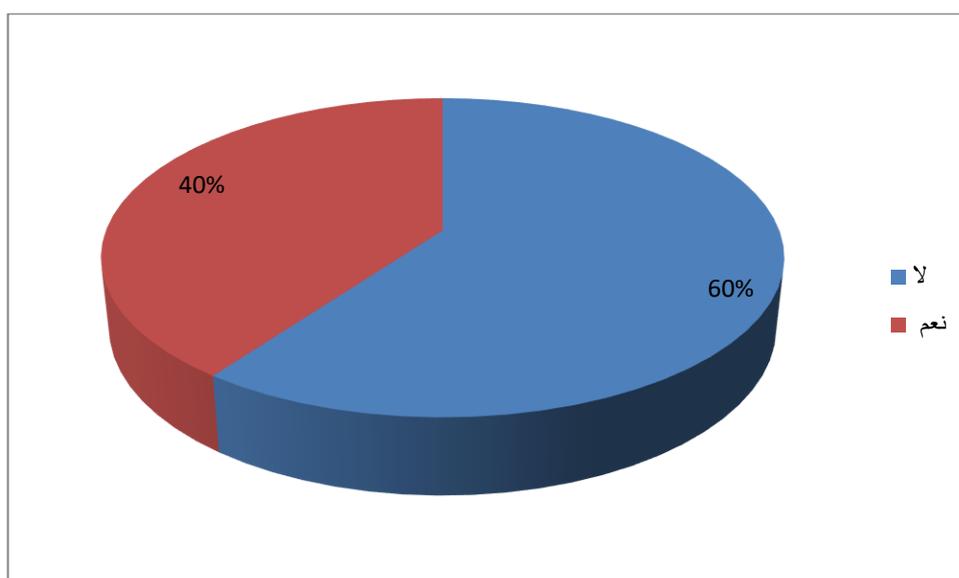
من خلال نتائج الجدول رقم (12) والشكل البياني المرافق له رقم (12) الذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال رقم (13)، يتبين لنا أن نسبة 53.34% أجابوا بأن نتائج التحليل الوظيفي تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بمنشآتكم

الرياضية، ونسبة 33.33 % أجابوا بأن نتائج التحليل الوظيفي تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بمنشأتكم الرياضية، ونسبة 13.33 % أحياناً، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والمقدر ب: 07.2، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

**الاستنتاج:** نستنتج أن نتائج التحليل الوظيفي تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط الموارد البشرية بمنشأتكم الرياضية.  
**السؤال رقم (14):** هل يوفر التحليل الوظيفي المعلومات اللازمة لتقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة إذا ما كان التحليل الوظيفي يوفر المعلومات اللازمة لتقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم.  
**جدول رقم (13):** يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (14).

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

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



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (13):

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

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

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

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

الفرضيات	صياغتها	نتائجها
الفرضية الأولى	لا يملك إداري مديرية الشباب والرياضة المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي.	تحققت
الفرضية الثانية	لا تمارس إدارة مديرية الشباب والرياضة التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها.	تحققت
الفرضية الثالثة	لا تعتمد إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف.	تحققت
الفرضية العامة	للتحليل الوظيفي انعكاس إيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية	تحققت

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

- لتحليل الوظيفي انعكاس إيجابي في تحقيق الرضا لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، وهذا يتحقق من خلال تحليل الوظيفة ومعرفة متطلباتها وشروط شغلها، ومنه وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وهذا يؤدي إلى رضا العامل بمنصبه.

- لا يملك إداري مديرية الشباب والرياضة المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي.

- لا تمارس إدارة مديرية الشباب والرياضة التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها.

- لا تعتمد إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف.

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

#### اقتراحات وفروض مستقبلية:

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

- 13- توفير نظم معلومات على مستوى كل مؤسسة يخص الموارد البشرية بالتفصيل الدقيق.
- 14- ضرورة رفع مستوى التوعية لدى المسؤولين الإداريين بمدى أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع مستوى أداء المنشآت الرياضية وإعداد الخطط الإستراتيجية.
- 15- العمل على إيجاد تنسيق حقيقي بين الجامعات والمؤسسات من شأنه أن يساهم في تطوير وتوسيع أدوات جمع البيانات لدى الباحثين، وبالتالي إعطاء دقة أكبر في جمع البيانات ومصادقية أكبر للبحث العلمي في مستوى درجة الماستر والدكتوراه بما يسمح لهذه المؤسسات للاستفادة من نتائج هذه الدراسات.
- 16- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتمحورة حول التحليل الوظيفي في مؤسسات رياضية أخرى كالأندية المحترفة، الرابطات الرياضية، الاتحادات الرياضية، وزارة الشباب والرياضة.. الخ.
- 17- إعادة النظر في سياسة التوظيف الخاص بوزارة الشباب والرياضة وفتح المجال أمام خريجي الجامعة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية في التوظيف داخل المنشآت الرياضية.

#### خاتمة:

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

ولقد توصلت الدراسة عموماً في شقيها النظري والتطبيقي إلى أنه للتحليل الوظيفي انعكاس على تحقيق الرضا لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، ما يدل على وجود اهتمام واضح بسياسة التحليل الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والوحدات التابعة لها التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل وما يضمن تحقيق أهدافها، فمفهوم إدارة الموارد البشرية حسب رأي الباحث لا يزال غامضاً لدى أغلبية الإداريين على مستوى المنشآت التابعة لمديرية الشباب والرياضة، فهو يعني سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والموظفين، يقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المؤسسة وجب المحافظة عليه، إضافة إلى كونه شريك هام في التخطيط الاستراتيجي وعمله لا يقتصر فقط على إدارة الأعمال اليومية للأفراد من توظيف، وتدريب... الخ، هذا المفهوم يجب أن يكون هو القاعدة الفكرية لدى الإداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها لكي يتمكنوا من القيام بمهام هذه الوظيفة على الوجه المطلوب. ويجب أن يكون هناك اهتمام أكبر بهذه الوظيفة على مستوى مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها للاستفادة أكثر من قوة عمل ذات كفاءة وقادرة على تحقيق أهدافها، ويكون ذلك عبر سياسة توظيف ناجحة مبنية على نتائج التحليل الوظيفي، والتي بدورها تضمن الحصول على موارد بشرية يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة، وتقليل احتمالية الخطأ في التعيين، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا سوف يكون إذا قامت الإدارة على مستوى هذه المؤسسات بتشكيل أقسام خاصة بإدارة الموارد البشرية العاملة على مستواها، كما يجب إسناد مثل هذه المهمة الحساسة لأشخاص ممن تتوفر فيهم الشروط التي تحول لهم تأديتها بما يعود بالفائدة على المؤسسة وموظفيها.

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إداريي مديرية الشباب والرياضية لا يملكون المعرفة المتخصصة حول التحليل الوظيفي، أي أن الجهاز الإداري لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة غير كفاء ولا يملك المعرفة المتخصصة لممارسة عملية التحليل الوظيفي، إضافة إلى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها ليس لها اهتمام كبير بسياسات التحليل الوظيفي التي من شأنها تحقيق فعالية أكبر في سياسة التوظيف ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وبالتالي تحقيق رضا موظفيها. وذلك بالتزود بأنواع وأعداد كافية من العمال، وأن إدارة مديرية الشباب والرياضة لا تمارس التحليل الوظيفي ضمن نشاطاتها، وهذا ما يدل على أن إدارة الموارد البشرية بالمديرية لا تمارس التحليل الوظيفي بالصورة الصحيحة و منهجية واضحة ودقيقة، وكذلك إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لا تعتمد على نتائج التحليل الوظيفي في سياسة التوظيف، وذلك لأن عملية التحليل الوظيفي لا تلبي احتياجات إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية والوافية لإنجاح سياسة التوظيف، ولتقيد إدارة مديرية الشباب والرياضة بقوانين الوظيفة العمومية والإجراءات التي حددها المشرع الجزائري والتي لها سلبياتها وإيجابياتها.

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

#### قائمة المصادر والمراجع:

أ- باللغة العربية:

#### قائمة المراجع:

- 1- أحمد طاهر، إدارة الموارد البشرية، 1995، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- 2- بن عنتر عبد الرحمن، 2010، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، الأردن.
- 3- جاري ديسلر، 2003، إدارة الموارد البشرية، (المترجمون) محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 4- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، 2003 .
- 5- حسن إبراهيم بلوط، 2002، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، مصر .
- 6- حمادة حنفي إبراهيم. (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجمعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر .
- 7- خضير كاضم محمود وياسين كاتب الكرشة، 2007، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 8- درويش عفاف عبد المنعم. (1998). الإمكانيات في التربية البدنية. منشأة المعارف الإسكندرية.
- 9- سهيلة محمد عباس، 2006، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 10- الشافعي حسن أحمد، إبراهيم عبد المقصود. (2000). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1. دار الوفاء للطباعة والنشر .
- 11- عادل محمد زايد، 2003، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- 12- علي عبد الله، العولمة وإدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والتجارة 3-17، 2008.

- 13- عيادة سيد الخطاب وآخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، مصر.
- 14- كشواي كاري، 2006، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 15- مصطفى نجيب الشاويش، 2007، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار السروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- معين أمين السيد، 2010، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 17- مفتي إبراهيم حمادة. (1992). الإدارة الرياضية. القاهرة، مصر: تطبيقات مركز الكتاب للنشر.
- 18- مؤيد السالم وعادل حرحوش الصالح، 2000، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- 19- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، 2006، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، المجلد 1، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### الدورات والمنشورات العلمية:

- 20- بوداود عبداليمين . (2006). محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي. محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية.
- 21- محمد رشدي صيام، 2007، رسالة ماجستير، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 22- ثناء فرحات، تحليل وتوصيف الوظائف في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد 2، 2001.
- 23- نهال محمد عبد الحميد علام، 2005، تأثير التكنولوجيا على هيكل وسياسات الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر.
- 24- محمد فرج الله عبد الحليم، 2000، تقييم سياسات تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد السوق بالتطبيق على صناعة السكر في مصر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلوان، مصر.
- 25- صلاح لطفي محمد عبد الوهاب، 2007، سياسات توظيف الموارد البشرية الأجنبية لشركات الاستثمار المباشر بمصر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلوان، مصر.
- 26- قوي بوحنيه، 2007، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم سياسي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 27- أحمد مصطفى زيد، 2010، رسالة ماجستير، مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

#### الجرائد والقوانين والمراسيم:

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

#### ب- المراجع باللغة الأجنبية:

# **Journal of Informatics Education and Research**

**ISSN: 1526-4726**

**Vol 4 Issue 2 (2024)**

- 30- Dinitri Weiss, pratique de la fonction personnel, les diction organisation, Paris, 1982, P279.
- 31- Noe, Raymind A, et al, Fundamental of Human Resource Management, McGraw hill, Vol. Fourth, New york.
- 32- Guy, Guatherin, 2001, Missions Teatcher: exercising in technological higher education, ENSAM .