



## التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية

الدكتور/ محمود يحيى محمد سعد  
الدكتور/ احمد محمد ياسين  
الدكتور/ احمد محمد عبدالفتاح  
الباحثة/ جيهان متولى محمد محمد

### ملخص البحث باللغة العربية:

يهدف البحث الى التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية، كما قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية نظراً لملائمته لطبيعة البحث، كما اختارت مجتمع البحث فى القائمين على التدريس والاشرف والتوجيه لمادة التربية الرياضية بالمنطقة الأزهرية بمحافظة الغربية ، وهم المعلمون والمعلمات والموجهين والموجهات وعددهم ( ٤٤٣ ) . وأشارت اهم النتائج الى:

١. تأهيل العاملين بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية وإشراكهم فى دورات تدريبية متخصصة .
٢. تحديد معايير تقييم العاملين بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية بصفة مستمرة .
٣. مراعاة التدرج الوظيفي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية .
٤. توفير دليل للتوصيف الوظيفي لجميع عناصر الموارد البشرية بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية.
٥. تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أحدث خطط الإعداد لتدريب الإداريين بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية ..
٦. تطوير الهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية وتوضيح المسار الوظيفي لكل فرد ومستقبله فى العمل .

### Research summary in English:

The research aims at the job description of the employees of the organizational structure in the Department of Development and Follow-up in the Gharbia Al-Azhar region. The researcher also used the descriptive approach in the manner of survey studies due to its suitability to the nature of the research. Mentors and mentors, their number (443). The most important results indicated:

1. Qualifying the staff of the Development and Follow-up Department in the Gharbia Al-Azhar region and involving them in specialized training courses.
2. Determining the criteria for evaluating the employees of the Development and Follow-up Department in the Gharbia Al-Azhar region on an ongoing basis.
3. Taking into account career progression in the Department of Development and Follow-up in the Al-Gharbia Al-Azhar region.
4. Providing a job description guide for all human resources elements in the Development and Follow-up Department in the Gharbia Al-Azhar region.
5. Determining training needs according to the latest preparation plans for training administrators in the Department of Development and Follow-up in the Gharbia Al-Azhar Region..
6. Developing the organizational structure in the Department of Development and Follow-up in the Gharbia Al-Azhar region, and clarifying the career path for each individual and his future at work.

#### مقدمة البحث :

إن الإنسان لم يعد يطلق عليه أسم العامل أو الموظف ، بل أصبح يطلق عليه أسم المورد البشري ، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء في أي دولة متقدمة وفي أي مكان في العالم .

وتشير **فاطمة عبد الحميد (٢٠٠٦م)** أن العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات ، إن لم يكن أهمها على الإطلاق ، حيث إنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها ، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل.(٣٧:١٢)

والتوصيف الوظيفي أو ( المواصفات الوظيفية ) : هو " عبارة عن عرض لكل المواصفات ، والمؤهلات ، والخبرات ، والمهارات ، والقدرات المطلوب توافرها في الشخص ، لكي يتمكن من أداء العمل بشكل ناجح . (٢٧)

وحدد **سيد محمود الهوارى (٢٠٠٧)** أهمية التوصيف الوظيفي فيما يلي :

- توضيح المسؤوليات والسلطات للمناصب الادارية المختلفة .



- يساعد كل مدير قي الامام بحدود سلطاته فى اتخاذ القرارات .
- يساهم فى اختيار الفرد المناسب للمنصب وتحديد راتبه .
- يساعد فى تقويم أداء شاغل المنصب .
- يساهم فى التنسيق بين مختلف العاملين . ( ٧ : ٨٨ )

ويرى كمال درويش وآخرون (٢٠٠٠) أنه يجب توضيح مسئوليات وسلطات كل منصب

، لذا وجب وجود وصف وظيفي لكل منصب ويحتوى على :

- تحديد المسئوليات المتصلة بكل منصب .
- تحديد السلطات الممنوحة للمنصب .
- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء .

ثم بعد ذلك تأتي عملية تحديد مواصفات شاغل كل منصب وتحتوي على:

- الفات الشخصية .
- المؤهلات العلمية .
- الخبرة العملية .
- الدورات التدريبية . (١٣:١٢٢)

ويشغل التعليم الأزهرى بصفة عامة مكاناً بارزاً فى العالم الإسلامى، وذلك لما يقع عليه من مسئولية الحفاظ على القيم الإسلامية ومحاربة أي غزو يمثل تهديداً مباشراً لها، وإكساب الفرد سمات وصفات المواطن الصالح، حيث يعمل فى مضمونه على تنمية الشخصية الإنسانية فى مختلف جوانب الحياة البدنية والعقلية والاجتماعية والروحية والجمالية ، كما يركز على مقومات الاستقلالية فى الفكر والمبادأة والاختيار وإصدار الأحكام . (٤ : ٥٦)

و يمثل القطاع الأزهرى جزءا من منظومة التعليم فى مصر ، وركيزة هامة فى تعليم الأمة الإسلامية بصفة عامة وفى المجتمع المصرى بصفة خاصة ، نظرا لما له من أهمية فى تقديمه أفضل الخدمات لمصر والعالم الإسلامى على مر العصور ، ومازال يؤدي رسالته على أكمل وجه بفضل ما بذله علماءه وطلابه من جهد فى سبيل إعلاء كلمة الإسلام والمحافظة على تراثه المجيد ونشر الوعي القومى فى نفوس المصريين ، ولقد شهد العديد من الحركات الإصلاحية التى استهدفت تطوير التعليم قبل الجامعي ومحاولة مواكبته للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الحالية . (١٠ : ٢٢٦)

## مشكلة البحث :

إن نجاح النظام الأزهري يتوقف بالدرجة الأولى على فاعلية الإدارات الأزهرية ومدى توافر جهاز إداري وهيكل تنظيمي قادر على القيام بالمهام والإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات المنظمة للعمل في نظام المعاهد الأزهرية التي تقع في نطاقها الجغرافي .مما يتطلب عمل دراسة لأوضاع الإدارات الأزهرية بهدف التعرف على مدى قدرتها على القيام بالمسئوليات الادارية وتحديد مشكلاتها ومتطلبات تفعيلها.

والعالم اليوم يتعرض لتغيرات سريعة في كافة مؤسساته , مما يلقي بالمسئولية على المؤسسات التربوية لتواكب هذه التغيرات بل وتقودها , والازهر الشريف كمؤسسه دينية وتربوية عالمية يقع عليها النصيب الأكبر من هذا العبء , لذلك تنبع مشكلة الدراسة الحالية قيمة الأزهر الشريف المحلية والعالمية , وبالتالي قيمة قطاع المعاهد الازهرية بالنسبة للأزهر الشريف الذي يمثل القلب النابض له , وتطوير الاداء الإداري ومتابعته للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية بمنطقة الغربية ضرورة ملحة لتطوير الأزهر الشريف برمته , وبالتالي الحفاظ على الهوية الإسلامية والعربية .

وهناك مجموعة من الاسباب التي دعت الباحثين للقيام بهذا البحث اولها ان نجاح أى مؤسسة وبقائها وتقدمها مرهون بنجاح إدارتها وأخذها بالأساليب الاستراتيجية الحديثة وقدرتها على التطوير الدائم والمنافسة الجادة , وثانيها أهمية التوصيف الوظيفي فى المؤسسات لتحديد سلطات ومسئوليات كل فرد فى المؤسسة وايضا وضع الفرد المناسب فى المكان (الوظيفة) المناسبة , فحوالى ٩٩% من الموارد البشرية من الازهر الشريف تقع تحت إدارة قطاع المعاهد الأزهرية , حيث يبلغ عدد العاملين بالأزهر الشريف (٢٩٥٠٠٠) موظفاً (ممن هم على رأس العمل ) , ويبلغ عدد العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية فقط (٢٩٢٠٠٠) بنسبة مئوية ٩٨,٩% فى حين أن عدد العاملين بباقي قطاعات الأزهر مجتمعة (٣٠٠٠) عاملاً فق بنسبة مئوية (١,٠١%) , اى أن قرابة ٩٩% من العاملين بالأزهر الشريف ينتمون الى الشئون التعليمية.(١٦) وثالث هذه الاسباب هو أن الهدف من وراء توصيف الوظائف هو المساعدة في اعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها حتى يتسنى اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته على الوجه الأكمل بكفاية ونجاح وبأقل مجهود , كما أن التوصيف الوظيفي من أهم المقومات التي تستند عليها الادارة الحديثة فى كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

وقد أجريت العديد من الدراسات المرجعية في مجال التوصيف الوظيفي منها علي سبيل المثال لا الحصر ودراسة : أيمن محمد إبراهيم الهداوي (٢٠٠٩م) (٣) ، ودراسة : عطا حسن



عبد الرحيم - محمد متولي عفيفي (٢٠٠٣م) (١١) ، ودراسة : محمد جمال الدين الكلزة (٢٠٠٠م) (١٤) ، ودراسة : Rintala Miina, Gohanna (٢٠٠٥م) (٢٥).

كما أجريت العديد من الدراسات المرجعية في مجال الأزهر والمعاهد والمناطق الأزهرية منها علي سبيل المثال لا الحصر عبدالرحمن عطية وآخرون (٢٠٢١م) (٩) متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، ودراسة سلوى رضا محمد عناني (٢٠١٩) (٦) دراسة المشكلات الادارية والفنية للتربية الرياضية بقطاع التعليم الأزهرى ، ودراسة سعيد صلاح محمد رزق (٢٠١٨م) (٥) تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ،نه لم يتطرق أى من الباحثين الى موضوع البحث الا وهو التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية مما دعا الباحثين الى اجراء هذا البحث .

أهمية البحث :

الأهمية العلمية :

يمكن أن تساهم نتائج هذا البحث فى إضافة معلومات ومعارف وحقائق عن طبيعة العناصر والمتطلبات الرئيسية التى تستند إليها إدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية" ويمكن أن يكون هذا البحث مرجع للباحثين والمسئولين وللدراسات القادمة فى هذا مجال التوصيف الوظيفي وكذلك مؤسسة بحجم الأزهر الشريف .

الأهمية التطبيقية :

تكمن الأهمية التطبيقية للبحث فى كونه خطوة أساسية على طريق التعرف على التوصيف الوظيفي للعاملين بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية مما يساعد على تطوير الاداء الاداري بها .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية"

تساؤلات البحث :

يحاول الباحثون من خلال هذا البحث الاجابة على التساؤلات التالية:

١- ما مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة ؟

٢- مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير التطوير؟

٣- مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة ؟

٤- مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول التطوير؟

٥- مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول للمتابعة ؟

**مصطلحات البحث:**

**التوصيف الوظيفي :**

الوصف الوظيفي هو نموذج يوضح للموظفين كافة المسؤوليات والمهام التي يجب القيام بها عند تقلده لوظيفة معينة، حيث يعد جزء من عملية التعاقد يضمن الموظف من خلالها عدم تنفيذه لمهام خارج نطاق عمله . (٢٨)

**التطوير:**

هو نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية , وهو يعنى تغيير يتصف بالنمو ابنىة معينة أو لوظيفة أو مهارة معينة وهو يعتمد على مراحل متعددة . (٢٠):  
(٣٣)

**التطوير الإدارى :**

هو إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة . (٨ : ١٢)

**المتابعة :**

عملية منظمة ومستمرة وفقا لخطة موضوعة موضح بها الاهداف المراد تحقيقها مع مراجعتها بشكل دوري للتأكد من ان التنفيذ يتم فى الاطار الصحيح . (١٩ : ٦٥)

**المناطق التعليمية :**

المشاخ الأزهريه فى المحافظات حيث يوجد فى كل محافظة منطقة تعليمية أزهريه تشرف على إدارة جميع المعاهد الأزهريه بأنواعها المتعدده داخل نطاق المحافظة وهي تتكون من عدة إدارات فرعية - تشرف على الشؤون الفنية والمالية والإدارية بجميع المراحل التعليمية. (١٩ : ١٢١)



## الدراسات المرجعية :

## أولاً : الدراسات المرجعية العربية :

١- دراسة **مصطفى عنتر زيدان (٢٠١٣م) (١٨)** بعنوان نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية في الاتحاد المصري لرفع الأثقال ، وهدفت إلي وضع نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) ، علي عينة قوامها (١٢) فرد من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الموارد البشرية - و(٧٢) فرد من أعضاء اللجان الخاصة بالاتحاد وفروعه والعاملون والإداريون ومديري الأفرع ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، أظهرت النتائج تدنى مستوى عمليات الاختيار التي تتم داخل الاتحاد نظراً لعدم توافر الوسائل المستخدمة في عمليات الاختيار، وأن عمليات التعيين داخل الاتحاد لا تتم وفقاً لسياسات وأهداف واضحة للجميع، كما أنه لا يتم تفويض الأفرع التابعة للاتحاد في تنفيذ الاحتياجات المطلوبة من التعيينات اللازمة للفرع .

٢- دراسة **مصطفى السعيد أبو الخير (٢٠١٤م) (١٧)** بعنوان وحدة مقترحة لإدارة الموارد البشرية في رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية ، وهدفت إلي وضع وحدة مقترحة لإدارة الموارد البشرية في رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي علي عينة من المدير العام للإدارة العامة لرعاية الشباب ومديري الإدارات بالإدارة العامة لرعاية الشباب والكليات والإخصائيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب والكليات التابعة لها ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكانت اهم النتائج : (تخطيط الموارد البشرية (تلبية احتياجات الإدارة العامة لرعاية الشباب من العمالة بالإعداد والخصائص التي تناسب طبيعة وحجم أنشطتها بما يساعد على تحقيق أهدافها وذلك في فترة قادمة) - القيام بالاستقطاب والاختيار والتعيين من خلال (طلب التوظيف- الاختبارات - المقابلات الشخصية) - إعداد نظام معتمدا لتقييم الأداء يطبق على جميع العاملين يقوم على الموضوعية والشفافية والشمول - القيام بتقييم أداء العاملين بشكل دوري) .

٣- دراسة **أحمد محمد علي الهواري (٢٠١٦م) (٢)** بعنوان إدارة الجودة الشاملة لتطوير الموارد البشرية في المدارس العسكرية الرياضية في منظمة القوات المسلحة ، وهدفت إلي التعرف علي أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى

المدارس العسكرية الرياضية لتحقيقها في مجال الموارد البشرية ، تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة للمساهمة في تطوير المدارس العسكرية الرياضية واستخدام الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي علي عينة تم استخدام الحصر الشامل لضباط القوات المسلحة العاملين بالمدارس العسكرية الرياضية ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكانت اهم النتائج : وضع إدارة للجودة لتطوير الموارد البشرية تحتوي علي (أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى المدارس العسكرية الرياضية لتحقيقها في مجال الموارد البشرية - تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة للمساهمة في تطوير المدارس العسكرية الرياضية - آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على مختلف المستويات الإدارية لتنمية الموارد البشرية بالمدارس العسكرية الرياضية - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمدارس العسكرية الرياضية - المتطلبات الكفيلة بتنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمدارس العسكرية الرياضية.

٤- دراسة سعيد صلاح محمد رزق (٢٠١٨م) (٥) بعنوان تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية وهدفت الدراسة الى التعرف على الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي فى التعليم ، وتشخيص وتحليل متطلبات التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، والكشف عن درجة توافر متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي به ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة (١٢٢) من القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية واستخدم الباحث الاستبيان كأداة وجاءت أهم النتائج ضعف توافر متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، حرمان المستويات التنفيذية (المناطق - المعاهد) من الاشتراك فى عملية التخطيط ، ضعف ثقة الإدارة العليا فى الأزهر فى قدرة القطاع على النهوض بمسئولية التخطيط ، عزلة قطاع المعاهد عن المجتمع المحلى ، عدم إشراك أصحاب المصلحة فى صنع القرار .

٥- دراسة سلوى رضا محمد نانى (٢٠١٩م) (٦) بعنوان دراسة المشكلات الادارية والفنية للتربية الرياضية بقطاع التعليم الأزهرى ، وهدفت الدراسة الى التعرف على المشكلات الادارية والفنية بقطاع التعليم الأزهرى ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة (٢٣) موجه، و(٧١) معلم تربية رياضية بمحافظات الدقهلية والشرقية والغربية والقليوبية والقاهرة ، وجاءت أهم النتائج بالنسبة للموجهين والمعلمين :الاعداد العلمي والمهني للموجه والمعلم جيد ، منهاج



التربية الرياضية جيد نظرا لإقامة الخبراء على اعداده ، المسؤولين الادارية كبيرة وتفوق طاقة المعلم وبالنسبة الطالبات : تعد توجهات الادارة نحو التربية الرياضية من وجهة نظر الطالبات متوسطة أي أنها لا تسهم في زيادة فاعلية منهاج التربية الرياضية بما يتضمنه من درس ونشاط داخلي ونشاط خارجي ، إن ثقافة المجتمع على الرغم من حداثة سن الطالبات (عينة البحث) إلا لأن لديهم نفس أفكار ومفاهيم وعادات وأفكار المجتمع تجاه التربية الرياضية وهي اتجاهات إيجابية بالطبع لكنها لا ترقى إلى مستوى الممارسة.

٦- دراسة عبدالرحمن عطية حشمت عبدالحكيم , أحمد عبدالفتاح (٢٠٢١م) (٩)

متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، وهدفت الدراسة الى التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والادارة الاستراتيجية والكشف عن واقع الأداء الاداري والادارة الاستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة ٥٦٤ فرداً من محافظات القاهرة - الشرقية - أسيوط ، وجاءت أخم النتائج درجة التوافق لمتطلبات أبعاد الأداء الاداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية متوسطة ، يوجد تفاوت في درجة توافر متطلبات تطوير الاداء الاداري بقطاع المعاهد الازهرية في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية حيث جاء بعد التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات في المرتبة الاولى ، بينما بعد المشاركة في المرتبة الاخيرة .

ثانياً : الدراسات المرجعية الأجنبية :

٧- دراسة سوزان ماسنجر Susan Meisinger (٢٠٠٤) (٢٦) : بعنوان " صياغة

إستراتيجية فعالة للموارد البشرية" استهدفت الدراسة التي أعدت على (١٣١٠) من مديري الموارد البشرية إلى أن صياغة استراتيجية فعالة للموارد البشرية تبدأ بالتخلص من العادات الموروثة، وأنه ينبغي التركيز على الربط بين أهداف وخطط الموارد لبشرية واستراتيجية المنظمة، والذي يمكن أن يتحقق من خلال نشر الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي، لأن إدارة الموارد البشرية الفعالة هي التي يمكن إن تتعامل بشكل سريع مع أي تغير في قوة العمل، وانتهت الدراسة إلى أنه يجب إن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال فريق تنفيذي قادرا على تطوير رؤية أوضح للعمل يستطيع إن يترجم استراتيجية الموارد البشرية إلى خطة عمل تنفيذية تأخذ في اعتبارها احتياجات الإدارات المختلفة.

٨- دراسة **انطونيو واخرون (Antonio et al)** (٢٠٠٦م) (٢٢) بدراسة بعنوان **توظيف نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية** تم استخدام المنهج الوصفي كأداة لجمع البيانات واستهدفت الدراسة استخدام النظم معلومات الموارد البشرية باعتبارها أداة مساعدة في قرارات التوظيف الى جانب ايجاد علامة بين نظم المعلومات الموارد البشرية وعملية الاستقطاب الداخلي وتكونت عينه الدراسة من (٣٣٤) شركة اسبانية يزيد عدد موظفيها عن (٢٠٠) موظف في كل شركة وكانت من ابرز نتائجها ان (٨٨%) من الشركات المبحوثة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية لاستقبال الطلبات و (٨٥,٣%) من الشركات تستخدم النظام لتخزين البيانات لصناعة القرارات المتعلقة بعملية الاستقطاب الداخلي القائم على تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية يكون لديها نتائج افضل في الاستقطاب وتعيين المرشحين من الشركات التي تعتمد على هذا النظام .

٩- دراسة **نجاي ، وات (Ngai and Wat)** (٢٠٠٦) (٢٣) بعنوان **نظام المعلومات وإدارة الموارد البشرية** تم استخدام المنهج الوصفي كأداة لجمع البيانات واستهدفت الدراسة التعرف على واقع استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في منظمات الأعمال العاملة في هونج كونج كما هدفت للتعرف على مشكلات ومعوقات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية على عينه مكونة من (٥٠٠) فرد من مستخدمة نظم معلومات الموارد البشرية في عدد من منظمات الأعمال العاملة في هونج كونج وكان من أهم نتائجها أن من أهم فوائد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية قدرته السريعة على موائمة التغيرات الحاصلة في بيئتي العمل الداخلية والخارجية .

١٠- دراسة **Adjei Agyenima safo** (٢٠٠٧م) (٢١) بعنوان **دور نظم المعلومات في تطوير إدارة الموارد البشرية** ، واستهدفت الدراسة التحقيق من الدور الذي تلعبه النظم المعلومات البشرية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، وتم استخدام المنهج الوصفي كأداة لجمع البيانات علي عينة مكونة من (١٧٠) شركة فنلندية استجابت منها (٢٧) شركة ، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الموارد البشرية تلعب دور كبير في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كما أثبتت الدراسة أن الموارد البشرية الاستراتيجية ، وأن أخصائي الموارد البشرية في الشركات المبحوثة يؤكدون على ضرورة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لدعم وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

## الاستفادة من الدراسات المرجعية:

خلصت الباحثة من الدراسات المرجعية الى الأسس العلمية والمنهجية البحثية المتمثلة في النقاط التالية:-

- تفهم الباحثة حدود مشكلة البحث الحالية بعمق .
- ساعدت الباحثة في صياغة أهداف وتساؤلات البحث .
- رسم خريطة بحثية وتحديد الاجراءات بدقة .
- ساعدت الباحثة في اختيار عينة البحث والمنهج وأدوات ووسائل جمع البيانات .
- توجيه الباحثة لكيفية عرض وتحليل وتفسير البيانات .
- ساعدت الباحثة الوقوف على المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وأهداف وتساؤلات هذا البحث .
- توجيه الباحثة لوضع التصور العلمي للإستنتاجات والتوصيات الهامة .

### إجراءات البحث :

#### منهج البحث :

قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية نظراً لملائمته لطبيعة البحث .

#### مجتمع البحث:

يُتمثل مجتمع البحث في القائمين على التدريس والاشراف والتوجيه لمادة التربية الرياضية بالمنطقة الازهرية بمحافظة الغربية ، وهم المعلمون والمعلمات والموجهين والموجهات وعددهم ( ٤٤٣ ) فرداً متمثلاً في :

- ١- موجه عام التربية الرياضية للمنطقة الازهرية بمحافظة الغربية .
- ٢- موجه أول التربية الرياضية بالمنطقة الازهرية بمحافظة الغربية وعددهم (٨) موجهين بواقع موجه أول لكل ادارة ( طنطا - المحلة الكبرى - سمند - السنطة - زفتى - كفر الزيات - بسيون - قطور ) .
- ٣- موجهين وموجهات التربية الرياضية بالمنطقة الازهرية بمحافظة الغربية وعددهم (٢٩) .
- ٤- معلمين ومعلمات التربية الرياضية بالمنطقة الازهرية بمحافظة الغربية وعددهم (٤٠٥) معلم أول ومعلم ومعلم مساعد .

## عينة البحث :

قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية ، وبلغ عددهم ( ٢٦٠ ) فرداً بنسبة ٥٨,٦٩ % من إجمالي مجتمع البحث البالغ عدده ( ٤٤٣ ) فرد ، وقد قامت الباحثة بتقسيمهم إلى عدد ( ٣٠ ) فرد لإيجاد المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان " صدق - ثبات " ، وعدد ( ٣٠ ) فرد لإجراء الدراسة الاستطلاعية ، وعدد ( ٢٠٠ ) فرد لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة الاستبيان ، والجدول ( ١ ) يوضح توصيف وتوزيع مجتمع وعينة البحث .

### جدول ( ١ )

#### توصيف وتوزيع مجتمع وعينة البحث

اجمالي عدد العينة	عينة تطبيق استمارة الإستبيان	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة المعاملات العلمية	مجتمع البحث	توزيع عينة البحث تصنيف عينة البحث
١	١	-	-	١	موجه عام التربية الرياضية بالمنطقة الازهرية بمحافظة الغربية
٨	٤	٢	٢	٨	موجه أول التربية الرياضية بالمنطقة الازهرية بمحافظة الغربية
٢٨	١٨	٥	٥	٢٩	موجهين وموجهات التربية الرياضية بالمنطقة الازهرية بمحافظة الغربية
٢٢٣	١٧٧	٢٣	٢٣	٤٠٥	معلمين ومعلمات التربية الرياضية بالمنطقة الازهرية بمحافظة الغربية
٢٦٠	٢٠٠	٣٠	٣٠	٤٤٣	المجموع

## أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحثون في جمع بيانات البحث استمارة استبيان من تصميم الباحثين وقد تم اتباع الخطوات التالية في إعدادها :

- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والبحوث والدراسات المرتبطة بموضوع البحث .
- ٢- المقابلة الشخصية المفتوحة .
- ٣- اقتراح المحاور الافتراضية لاستمارة الاستبيان - مرفق رقم ( ٢ ) .
- ٤- عرض المحاور الافتراضية على السادة الخبراء - مرفق رقم ( ١ ) .
- ٥- اقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الاستمارة - مرفق رقم ( ٣ ) .
- ٦- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء .
- ٧- صياغة الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان - مرفق رقم ( ٤ ) .

## المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

### صدق استمارة الاستبيان :

قام الباحثون بحساب معامل الصدق لاستمارة الاستبيان عن طريق كلٍ من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي .

### صدق المحكمين لإستمارة الإستبيان :

استخدم الباحثون صدق المحكمين بعرض إستمارة الإستبيان على عدد ( ٧ ) خبراء - مرفق رقم ( ١ ) - وقد حددت الباحثين شروط إختيار الخبير كما يلي :

- أن يكون عضو هيئة تدريس بقسم الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية.
- ألا تقل عدد سنوات خبرته عن ٧ سنوات .

وذلك بغرض التحقق من أن الاستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله وقد تفضلوا بإبداء الرأي سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة إلى أن انتهت الاستمارة إلى صورتها النهائية الحالية - مرفق رقم ( ٤ )

### جدول ( ٢ )

آراء السادة الخبراء حول محاور استمارة استبيان التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي أدارة للتطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية

ن = ٧

المحور	مناسب		غير مناسب		النسبة المئوية
	ك	%	ك	%	
مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة .	٧	١٠٠			١٠٠
مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير التطوير .	٧	١٠٠			١٠٠
مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة .	٦	٨٥,٧١	١	١٤,٢٩	٨٥,٧١
مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول التطوير .	٧	١٠٠			١٠٠
مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول للمتابعة .	٧	١٠٠			١٠٠

يوضح جدول رقم (٢) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة استبيان التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي إدارة للتطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية .

ثم قام الباحثون بصياغة مجموعة من العبارات بحيث بلغ عدد العبارات ( ٥٢ ) وتم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأي فيها - مرفق رقم ( ٣ ) ويوضح الجدول رقم ( ٣ ) آراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة الاستبيان .

### جدول ( ٣ )

آراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة استبيان التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية

ن = ٧

المحور			
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
المحور الاول:			
- مواصفات شاغل وظيفة مدير التطوير			
١	١٠٠,٠٠	٢٨	١٠٠,٠٠
٢	١٠٠,٠٠	٢٩	١٠٠,٠٠
٣	٨٥,٧١	٣٠	١٠٠,٠٠
٤	١٠٠,٠٠	٣١	١٠٠,٠٠
واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة			
٥	١٠٠,٠٠	٣٢	١٠٠,٠٠
٦	٧١,٤٣	٣٣	٧١,٤٣
٧	٨٥,٧١	٣٤	١٠٠,٠٠
٨	١٠٠,٠٠	٣٥	٨٥,٧١
المحور الرابع:			
- مواصفات شاغل وظيفة مسئول التطوير			
٩	١٠٠,٠٠	٣٦	١٠٠,٠٠
١٠	١٠٠,٠٠	٣٧	١٠٠,٠٠
١١	٨٥,٧١	٣٨	٨٥,٧١
١٢	٨٥,٧١	٣٩	١٠٠,٠٠
- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول التطوير			
١٣	١٠٠,٠٠		
المحور الثاني:			
- مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير			
١٤	١٠٠,٠٠	٤٠	١٠٠,٠٠
١٥	١٠٠,٠٠	٤١	١٠٠,٠٠
١٦	٨٥,٧١	٤٢	٨٥,٧١
١٧	٨٥,٧١	٤٣	١٠٠,٠٠
المحور الخامس:			
- مواصفات شاغل وظيفة مسئول المتابعة			
١٨	١٠٠,٠٠	٤٤	١٠٠,٠٠
١٩	١٠٠,٠٠	٤٥	١٠٠,٠٠



٢٠	١٠٠,٠٠	٤٦	١٠٠,٠٠
- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب	١٠٠,٠٠	٤٧	١٠٠,٠٠
٢١	١٠٠,٠٠	- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسنول المتابعة	١٠٠,٠٠
٢٢	٧١,٤٣	٤٨	١٠٠,٠٠
٢٣	١٠٠,٠٠	٤٩	١٠٠,٠٠
٢٤	٨٥,٧١	٥٠	٨٥,٧١
المحور الثالث:			
- مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة	١٠٠,٠٠	٥٠	٨٥,٧١
٢٥	١٠٠,٠٠	٥٢	١٠٠,٠٠
٢٦	٨٥,٧١		
٢٧	١٠٠,٠٠		

يوضح جدول رقم ( ٣ ) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة استبيان التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة للتطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية وقد ارتضت الباحثون بالعبارات التي حصلت على اهمية نسبية قدرها ٧١,٠٠% فاكثر .

#### صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان :

قام الباحثون بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان عن طريق تطبيق الاستبيان على مجموعة عددهم ( ٣٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث بواقع (٢) موجه أول ، (٥) موجهين وموجهات ، (٢٣) معلم ومعلم اول ومعلم مساعد بمنطقة الغربية الأزهرية ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك في الفترة من ٢٤/٤/٢٠٢٢ إلى ١١/٥/٢٠٢٢ ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان فقط ، والجدول رقم ( ٤ ) توضح معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان .

#### جدول ( ٤ )

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور استمارة استبيان التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة للتطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية

ن = ٣٠

المحور					
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
المحور الاول:					
- مواصفات شاغل وظيفة مدير التطوير					
١	٠,٨٥	٠,٨٨	٢٨	٠,٨٧	٠,٩١
٢	٠,٨٤	٠,٩١	٢٩	٠,٩١	٠,٩١

٠,٨٣	٠,٨٧	٣٠	٠,٨١	٠,٨٧	٣
٠,٨٥	٠,٩١	٣١	٠,٨٣	٠,٧٥	٤
- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة			٠,٩٠	٠,٨٣	٥
٠,٨٢	٠,٩١	٣٢	٠,٨٣	٠,٧٩	٦
٠,٨٣	٠,٧٦	٣٣	٠,٨٣	٠,٨٩	٧
٠,٨٢	٠,٨٩	٣٤	٠,٩٠	٠,٨٨	٨
٠,٩١	٠,٨٢	٣٥	- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مدير التطوير		
المحور الرابع: - مواصفات شاغل وظيفة مسنول التطوير			٠,٨٧	٠,٩١	٩
٠,٩٠	٠,٨٦	٣٦	٠,٧٩	٠,٧٤	١٠
٠,٨٧	٠,٩٢	٣٧	٠,٩١	٠,٨٠	١١
٠,٨٩	٠,٨٦	٣٨	٠,٨٢	٠,٧٥	١٢
٠,٨٨	٠,٨٥	٣٩	٠,٩١	٠,٨٤	١٣
- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسنول التطوير			المحور الثاني: مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير		
٠,٩٠	٠,٨٩	٤٠	٠,٨٩	٠,٨٤	١٤
٠,٨٨	٠,٩١	٤١	٠,٨٦	٠,٩٢	١٥
٠,٩١	٠,٨٣	٤٢	٠,٧٦	٠,٨٣	١٦
٠,٨٧	٠,٨٤	٤٣	٠,٨٠	٠,٨٦	١٧
المحور الخامس: مواصفات شاغل وظيفة مسنول المتابعة			٠,٩٠	٠,٨٥	١٨
٠,٨٩	٠,٩٢	٤٤	٠,٨١	٠,٨٦	١٩
٠,٩١	٠,٨٧	٤٥	٠,٩٠	٠,٨٨	٢٠
٠,٨٨	٠,٨٢	٤٦	واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب		
٠,٩٢	٠,٨٦	٤٧	٠,٨٨	٠,٨٥	٢١
واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسنول المتابعة			٠,٩٠	٠,٩٣	٢٢
٠,٩٢	٠,٨٩	٤٨	٠,٨٦	٠,٩٠	٢٣
٠,٨٩	٠,٨٤	٤٩	٠,٩١	٠,٨٢	٢٤
٠,٨٤	٠,٩٠	٥٠	المحور الثالث: - مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة		
٠,٩١	٠,٨٦	٥٠	٠,٨٥	٠,٨١	٢٥
٠,٨٥	٠,٨١	٥٢	٠,٩٠	٠,٨٨	٢٦

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول ( ٤ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوحت قيمة ( ر ) المحسوبة ما بين (٠,٧٣ - ٠,٩٣) وكذلك وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان حيث تراوحت قيمة ( ر ) المحسوبة ما بين (٠,٧٢ - ٠,٩١) مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥

### جدول ( ٥ )

صدق الاتساق الداخلي بين مجموع المحور والمجموع الكلي لمحاور التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة للتطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية

ن = ٣٠

معامل الارتباط	البيان	المحور
٠,٨٦٤	التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية	

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول رقم ( ٥ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي لاستمارة استبيان التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة للتطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية حيث جاءت قيمة ( ر ) المحسوبة ( ٠,٨٦٤ ) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ثبات استمارة الاستبيان :

حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق **Test – Retest** :

قام الباحثون بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق **Test – Retest** حيث تم تطبيق الاستمارة على مجموعة عددهم ( ٣٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث بواقع (٢) موجه أول ، (٥) موجهين وموجهات ، (٢٣) معلم ومعلم اول ومعلم مساعد بمنطقة الغربية الأزهرية ، وقد قام الباحثون بإجراء التطبيق الأول في الفترة من ٢٤/٤/٢٠٢٢ إلى ١١/٥/٢٠٢٢ ، كما قام الباحثون بإجراء إعادة التطبيق في الفترة من ٢٨/٥/٢٠٢٢م إلى ١٢/٦/٢٠٢٢م ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين أكثر من ( ١٥ ) يوم ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان فقط ، وقد تم ذلك باستخدام معادلة سبيرمان للرتب ، والجدول رقم ( ٦ ) يوضح معامل الثبات لاستمارة الاستبيان .

جدول ( ٦ )

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة للتطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية

ن = ٣٠

المحور الثالث			
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المحور الأول:			
- مواصفات شاغل وظيفة مدير التطوير			
١	٠,٩٢	٢٨	٠,٩١
٢	٠,٩٠	٢٩	٠,٨٩
٣	٠,٩٢	٩٠	٠,٩٠
٤	٠,٨٨	٣١	٠,٩١
٥	٠,٨٩	- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة	
٦	٠,٩٢	٣٢	٠,٨٨
٧	٠,٨٦	٣٣	٠,٨٩
٨	٠,٩١	٣٤	٠,٨٢
- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مدير التطوير			
٩	٠,٩٣	المحور الرابع:	
- مواصفات شاغل وظيفة مسنول التطوير			
١٠	٠,٨٩	٣٦	٠,٨٨
١١	٠,٩٠	٣٧	٠,٩٢
١٢	٠,٩١	٣٨	٠,٨٨
١٣	٠,٩٢	٣٩	٠,٩٥
المحور الثاني:			
- مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير			
١٤	٠,٩٤	- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسنول التطوير	
١٥	٠,٩١	٤٠	٠,٩٢
١٦	٠,٩٣	٤١	٠,٩٠
١٧	٠,٩٢	٤٢	٠,٨٤
المحور الخامس:			
١٨	٠,٩١	- مواصفات شاغل وظيفة مسنول المتابعة	
١٩	٠,٨٩	٤٤	٠,٩٠
٢٠	٠,٨٢	٤٥	٠,٩١
- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب			
٢١	٠,٨٦	٤٦	٠,٨٩
٢٢	٠,٩٢	٤٧	٠,٨٧
- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسنول المتابعة			
٢٣	٠,٨٩	٤٨	٠,٩١
٢٤	٠,٩٢	٤٩	٠,٨٩
المحور الثالث:			
- مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة			
٢٥	٠,٩٣	٥٠	٠,٨٨
٢٦	٠,٨٨	٥١	٠,٩١
		٥٢	٠,٩٠

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول رقم ( ٦ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق و إعادة التطبيق لاستمارة استبيان التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة للتطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٨٤-٠,٩٥) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات استمارة الاستبيان

**الدراسة الاستطلاعية :**

قامت الباحثو بإجراء الدراسة الاستطلاعية على مجموعة قوامها ( ٣٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث بواقع ( ٢ ) موجه أول ، ( ٥ ) موجهين وموجهات ، (٢٣) معلم ومعلم اول ومعلم مساعد بمنطقة الغربية الأزهرية ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٢/٦/١٨ إلى ٢٠٢٢/٧/٢ علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب الدراسة الاستطلاعية فقط ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف على الآتي :

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التى تتضمنها استمارة الاستبيان .
- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافئها .
- تدريب المساعدين على كيفية تطبيق الاستبيان وتفرغ البيانات .

**وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلى :**

- فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الاستبيان حيث لم يبدى من أى منهم الاستفسار عن أى عبارات من عبارات الاستبيان .
- تم التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافئها .
- تدريب المساعدين على كيفية تطبيق الاستبيان وتفرغ البيانات .

**الدراسة الاساسية:**

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لاستمارة الاستبيان قام الباحثون بتطبيق استمارة الاستبيان على مجموعة عددها ( ٢٠٠ ) فرداً بواقع (١) موجه عام ، (٤) موجه أول ، (١٨) موجهين وموجهات ، (١٧٧) معلم ومعلم اول ومعلم مساعد بمنطقة الغربية الأزهرية وذلك فى الفترة من ٢٠٢٢/٨/٧م إلى ٢٠٢٢/١٠/٢٦م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية استجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الاستبيان .

### تفريغ البيانات :

بعد انتهاء عملية التطبيق قام الباحثون بجمع الاستمارات متكاملة الاستجابات وتم تفريغ البيانات في كشوف التفريغ المعدة لذلك ، واستخدم الباحثون في تصحيح الاستبيان طريقة ليكرت بالتقدير ثلاثي التقدير ، وكانت استجابات الاستبيان وفقاً لتقدير ثلاثي على النحو التالي :

- ( نعم ) وتقدر لها ثلاث درجات .

- ( إلى حد ما ) وتقدر لها درجتان .

- ( لا ) وتقدر لها درجة واحدة .

المعالجات الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحثون المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائي **SPSS** وكانت كالتالي :

- المتوسط الحسابي .

- الوزن النسبي .

- النسبة المئوية .

- معامل الصدق ( صدق الاتساق

الداخلي )

- معامل الثبات ( التطبيق وإعادة التطبيق **Test – Retest** ) .

- الأهمية النسبية .

- اختبار كا<sup>٢</sup> .



عرض ومناقشة النتائج :

جدول ( ٧ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> لآراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص ب مواصفات وواجبات واختصاصات

شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة

ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
<b>مواصفات شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة:</b>										
١	حاصل على درجة بكالوريوس فى التربية الرياضية .	٩٠	٤٥,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	٤٤٠	٧٣,٣٣٣	١٣,٠٠٠
٢	حاصل على درجة الماجستير فى الادارة الرياضية.	١٢٠	٦٠,٠٠	٧٠	٣٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥١٠	٨٥,٠٠٠	٩١,٠٠٠
٣	حاصل على درجة الدكتوراة فى الادارة الرياضية .	١٣٠	٦٥,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٢٠	٨٦,٦٦٧	١٠٨,٩٩٩
٤	حاصل على درجة البكالوريوس فى ادارة الاعمال .	٦٠	٣٠,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	٩٠	٤٥,٠٠	٣٧٠	٦١,٦٦٧	١٣,٠٠٠
٥	حاصل على درجة الماجستير فى ادارة الاعمال .	٥٠	٢٥,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	١٠٠	٥٠,٠٠	٣٥٠	٥٨,٣٣٣	٢٥,٠٠٠
٦	حاصل على درجة الدكتوراة فى ادارة الاعمال .	٦٠	٣٠,٠٠	١١٠	٥٥,٠٠	٣٠	١٥,٠٠	٤٣٠	٧١,٦٦٧	٤٩,٠٠٠
٧	حاصل على دورات تدريبية فى الرقابة والمتابعة .	١٦٠	٨٠,٠٠	٤٠	٢٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٥٦٠	٩٣,٣٣٣	٢٠٧,٩٩٩
٨	حاصل على دورات تدريبية فى التطوير الادارى.	١٣٠	٦٥,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٢٠	٨٦,٦٦٧	١٠٨,٩٩٩

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩ .

تابع جدول ( ٧ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> لآراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص ب مواصفات واجبات واختصاصات

شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة

ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة :										
٩	متابعة تنفيذ السياسة العامة للتطوير والمتابعة .	١٦٠	٨٠,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٥٤٠	٩٠,٠٠٠	١٩٥,٩٩٩
١٠	متابعة تحقيق أهداف ادارة التطوير والمتابعة .	١٦٠	٨٠,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٥٤٠	٩٠,٠٠٠	١٩٥,٩٩٩
١١	اختيار الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بادارة التطوير والمتابعة .	١٦٠	٨٠,٠٠	٣٠	١٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٥٠	٩١,٦٦٧	١٩٨,٩٩٩
١٢	الاشراف العام على جميع العاملين بادارة التطوير والمتابعة .	١٧٠	٨٥,٠٠	٣٠	١٥,٠٠	٠	٠,٠٠	٥٧٠	٩٥,٠٠٠	٢٤٦,٩٩٩
١٣	متابعة ورقابة الأداء الادارى لجميع العاملين بادارة التطوير والمتابعة	١٣٠	٦٥,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٢٠	٨٦,٦٦٧	١٠٨,٩٩٩

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم ( ٧ ) أن هناك فروق دالة إحصائية فى آراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الأول الخاص مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة حيث تراوحت قيمة كا بين ( ١٣,٠٠ : ٢٤٦,٩٩٩ ) وهى أكبر من كا ٢ عند مستوى معنوية  $0,05 = 0,05$ .

وجاءت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) فى العبارة رقم (١٢) بنسبة ٨٥,٠٠% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم ( ٥ ) بنسبة ٢٥,٠٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) فى العبارة رقم ( ٦ ) بنسبة ٥٥,٠٠% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارات أرقام ( ٩ ، ١٠ ) بنسبة ١٠,٠٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) فى العبارة رقم (٥) بنسبة ٥٠,٠٠% وكانت أقل نسبة فى العبارات ارقام ( ٧ ، ١٢ ) بنسبة  $0,00\%$ .

وفيما يلى سوف يقوم الباحثون بمناقشة النتائج التى توصل إليها فى ضوء التساؤل الأول " ما أهداف الخطة المقترحة لتوفير الأمن والسلامة فى المنشآت الرياضية ؟ " :

#### ١- مواصفات شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية:

أشارت النتائج الى أن جميع العبارات الخاصة بمواصفات شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة دالة حيث تراوحت قيمة كا بين ( ١٣,٠٠٠ ، ٢٠٧,٩٩٩ ) وهى أكبر من ٥,٩٩ عند مستوى معنوية  $0,05$ .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٧ ، ٨ ) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا نعم وذلك فيما يتعلق بأن أهم مواصفات شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة بالهيكل التنظيمي المقترح لإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية هى أن يكون حاصل على درجة بكالوريوس فى التربية الرياضية ، حاصل على درجة الماجستير فى الادارة الرياضية ، حاصل على درجة الدكتوراه فى الإدارة الرياضية ، حاصل على دورات تدريبية فى الرقابة والمتابعة ، حاصل على دورات تدريبية فى التطوير الإداري.

بينما أشارت نتائج العبارات أرقام ( ٤ ، ٥ ) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا (لا) وذلك فيما يتعلق حاصل على درجة البكالوريوس فى ادارة الاعمال ، حاصل على درجة الماجستير فى ادارة الاعمال .

كما أشارت نتائج العبارة رقم (٦) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا (الى حد ما) وذلك فيما يتعلق حاصل على درجة الدكتوراه فى ادارة الاعمال .

**ب- واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية:**

اتفقت آراء العينة على أن تكون من واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مدير التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية هي : متابعة تنفيذ الساسة العامة للتطوير والمتابعة ، متابعة تحقيق أهداف ادارة التطوير والمتابعة ، اختيار الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بإدارة التطوير والمتابعة ، الاشراف العام على جميع العاملين بإدارة التطوير والمتابعة ، متابعة ورقابة الأداء الاداري لجميع العاملين بإدارة التطوير والمتابعة .

وفى هذا الصدد أشارت نتائج **مصطفى السعيد أبو الخير (٢٠١٤م)** (١٧) الى أن تخطيط الموارد البشرية لتلبية احتياجات الإدارة من العمالة بالإعداد والخصائص التي تناسب طبيعة وحجم أنشطتها بما يساعد على تحقيق أهدافها ، وكذلك القيام بالاختيار والتعيين من خلال (طلب التوظيف- الاختبارات - المقابلات الشخصية) - إعداد نظام معتمدا لتقييم الأداء يطبق على جميع العاملين يقوم على الموضوعية والشفافية والشمول ، القيام بتقييم أداء العاملين بشكل دوري) .

بينما أشارت نتائج دراسة **مصطفى عنتر زيدان (٢٠١٣م)** (١٨) الى أن مستوى عمليات الاختيار للعاملين يجب أن تتوفر بها توافر وسائل مختلفة، وأن عمليات التعيين يجب ان تتم وفقاً لسياسات وأهداف واضحة للجميع .

فى حين أشارت دراسة **سوزان ماسنجر Susan Meisinger (٢٠٠٤م)** ( ٢٦ ) إلى أن صياغة استراتيجية فعالة للموارد البشرية تبدأ بالتخلص من العادات الموروثة، وانه ينبغي التركيز على الربط بين أهداف وخطط الموارد لبشرية واستراتيجية المنظمة، والذي يمكن أن يتحقق من خلال نشر الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي، لان إدارة الموارد البشرية الفعالة هي التي يمكن إن تتعامل بشكل سريع مع اى تغير في قوة العمل، وانتهت الدراسة إلى انه يجب إن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال فريق تنفيذي

قادرا على تطوير رؤية أوضح للعمل يستطيع إن يترجم استراتيجية الموارد البشرية إلى خطة عمل تنفيذية تأخذ في اعتبارها احتياجات الإدارات المختلفة.

ويتفق كلا من كمال الدين عبد الرحمن درويش ومحمد محمد الحماحمي وسهير المهندس (١٩٩٦م) على أن توصيف المناصب الإدارية ضروري في المنظمات الكبيرة لأنه يحقق الأهداف التالية:

- إن كتابة المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية المختلفة يجعل نشاط المنظمة كلها أكر وضوحا عند كتابتها وبالتالي فإن احتمالات التعارض والاحتكاك تقل بين مختلف العاملين .
- إن توصيف المناصب الإدارية يبين - ويجب أن يبين - بشكل واضح كيف يتم نسج مختلف العمليات في المنظمة الكبيرة ، وبدون هذه المستويات المكتوبة يصعب على الشخص معرفة دوره في الإطار الكلي.
- إن كتابة مختلف المسئوليات أو السلطات يعتبر من الأدوات الهامة لتعريف الرؤساء الجدد المنضمين للمنظمة .
- إن كتابة مختلف المستويات أو السلطات لكل منصب إداري يجعل كل مدير عالما بحدود سلطاته في اتخاذ القرارات .
- إن توصيف المناصب الإدارية - إذا تم بدقة - يعتبر من الأدوات المهمة في تقييم أداء الشخص شاغل المنصب ، ذلك على اعتبار أن المسئوليات هي الأشياء المتوقعة منه ، فهي معايير تتم الرقابة بموجبها.
- إن وصف المناصب الإدارية هي بما تحويه من بيانات بمثابة مؤشرات يتم على أساسها تحديد الأجر وتحديد بدلات العمل .
- إن الكتابة التفصيلية للمسئوليات والسلطات في المنصب الإداري توضح الطريقة الحالية لتدفق العمل .
- إن وصف الوظائف الإدارية هي خطوة ضرورية لتحديد مواصفات شاغل المنصب باعتبارها خطوة ضرورية لاختيار الشخص الملائم للمنصب . (٦٦ : ٢١٩، ٢١٨)

جدول ( ٨ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا ٢ لآراء عينة البحث في المحور الثانى الخاص ب مواصفات وواجبات واختصاصات

شاغل وظيفة نائب المدير للتطوير

ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا ٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
<b>مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للتطوير :</b>										
١٤	حاصل على درجة بكالوريوس فى التربية الرياضية .	١٢٠	٦٠,٠٠	٧٠	٣٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥١٠	٨٥,٠٠٠	٩١,٠٠٠
١٥	حاصل على درجة الماجستير فى الادارة الرياضية.	١٤٠	٧٠,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٥٤٠	٩٠,٠٠٠	١٤٧,٩٩٩
١٦	حاصل على درجة الدكتوراة فى الادارة الرياضية .	١٣٠	٦٥,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٥١٠	٨٥,٠٠٠	٩٧,٠٠٠
١٧	حاصل على درجة البكالوريوس فى ادارة الاعمال .	٦٠	٣٠,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	٨٠	٤٠,٠٠	٣٨٠	٦٣,٣٣٣	٤,٠٠٠
١٨	حاصل على درجة الماجستير فى ادارة الاعمال .	٥٠	٢٥,٠٠	٧٠	٣٥,٠٠	٨٠	٤٠,٠٠	٣٧٠	٦١,٦٦٧	٧,٠٠٠
١٩	حاصل على درجة الدكتوراة فى ادارة الاعمال .	٧٠	٣٥,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	٧٠	٣٥,٠٠	٤٠٠	٦٦,٦٦٧	١,٠٠٠
٢٠	حاصل على دورات تدريبية فى التطوير الإداري.	١٥٠	٧٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٤٠	٢٠,٠٠	٥١٠	٨٥,٠٠٠	١٦٢,٩٩٩
<b>واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للتطوير:</b>										
٢١	تنفيذ تعليمات مدير ادارة التطوير والمتابعة فيما يخص جانب التطوير	٢١	١٩٠	٩٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٠	٠,٠٠	٥٩٠	٩٨,٣٣٣
٢٢	عمل حصر للأعمال المطلوب انجازها فيما يتعلق بجانب التطوير الإداري	٢٢	١٥٠	٧٥,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٣٠	١٥,٠٠	٥٢٠	٨٦,٦٦٧
٢٣	توزيع المهام على العاملين فى نطاق التطوير الإداري .	٢٣	١٣٠	٦٥,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٢٠	٨٦,٦٦٧
٢٤	متابعة تنفيذ المهام المتعلقة بجانب التطوير الإداري واتخاذ الاجراءات التصحيحية .	٢٤	١٥٠	٧٥,٠٠	٣٠	١٥,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٥٣٠	٨٨,٣٣٣



ثانياً : الإدارة الوسطى :

نائب المدير للتطوير :

مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للتطوير بمنطقة الغربية الأزهرية:

أشارت النتائج الى أن العبارات الخاصة بمواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للتطوير دالة فيما عدا العبارتين أرقام ( ١٧ ، ١٩ ) حيث بلغت قيمة كا ( ٤,٠٠٠ ، ١,٠٠٠ ) على الترتيب وهي أقا من ٥,٩٩ عند مستوى معنويه ٠,٠٥

وأشارت نتائج العبارات أرقام ( ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ٢٠ ) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا نعم وذلك فيما يتعلق بأن أهم مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للتطوير تتمثل في حاصل على درجة بكالوريوس في التربية الرياضية ، حاصل على درجة الماجستير في الادارة الرياضية ، حاصل على درجة الدكتوراة في الادارة الرياضية ، حاصل على دورات تدريبية في التطوير الإداري .

كما أشارت نتائج العبارة رقم (١٨) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا (الى حد ما) وذلك فيما يتعلق حاصل على درجة الماجستير في ادارة الاعمال .

واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للتطوير بمنطقة الغربية الأزهرية:

أشارت النتائج الى أن جميع العبارات الخاصة بواجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للتطوير بمنطقة الغربية الأزهرية دالة حيث تراوحت قيمة كا بين ( ١٠٨,٩٩٩ ، ٢٤٢,٩٩٨ ) وهي أكبر من ٥,٩٩ عند مستوى معنويه ٠,٠٥

انتقلت آراء العينة على أن واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للتطوير بمنطقة الغربية الأزهرية تتمثل في تنفيذ تعليمات مدير ادارة التطوير والمتابعة فيما يخص جانب التطوير ، عمل حصر للأعمال المطلوب انجازها فيما يتعلق بجانب التطوير الإداري ، توزيع المهام على العاملين في نطاق التطوير الإداري ، متابعة تنفيذ المهام المتعلقة بجانب التطوير الإداري واتخاذ الاجراءات التصحيحية .

وفي هذا الصدد أشارت دراسة Adjei Agyenima safo (٢٠٠٧م) (٢١) إلى أن نظم المعلومات الموارد البشرية تلعب دور كبير في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كما أثبتت الدراسة أن الموارد البشرية الاستراتيجية ، وأن أخصائي الموارد البشرية في المنظمات يؤكدون على ضرورة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لدعم وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

جدول ( ٩ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> لآراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص ب مواصفات وواجبات واختصاصات

شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة

ن = ٢٠٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
<b>مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة :</b>										
٢٥	حاصل على درجة بكالوريوس فى التربية الرياضية .	١١٠	٥٥,٠٠	٩٠	٤٥,٠٠	٠	٠,٠٠	٥١٠	٨٥,٠٠٠	١٠٢,٩٩٩
٢٦	حاصل على درجة الماجستير فى الإدارة الرياضية.	١٤٠	٧٠,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٣٠	٨٨,٣٣٣	١٣٢,٩٩٩
٢٧	حاصل على درجة الدكتوراة فى الإدارة الرياضية .	١٤٠	٧٠,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٣٠	٨٨,٣٣٣	١٣٢,٩٩٩
٢٨	حاصل على درجة البكالوريوس فى ادارة الاعمال .	٢٠	١٠,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	١٢٠	٦٠,٠٠	٣٠٠	٥٠,٠٠٠	٧٦,٠٠٠
٢٩	حاصل على درجة الماجستير فى ادارة الاعمال .	٤٠	٢٠,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	١٠٠	٥٠,٠٠	٣٤٠	٥٦,٦٦٧	٢٨,٠٠٠
٣٠	حاصل على درجة الدكتوراة فى ادارة الاعمال .	٥٠	٢٥,٠٠	٧٠	٣٥,٠٠	٨٠	٤٠,٠٠	٣٧٠	٦١,٦٦٧	٧,٠٠٠
٣١	حاصل على دورات تدريبية فى الرقابة والمتابعة .	١٧٠	٨٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٥٥٠	٩١,٦٦٧	٢٤٠,٩٩٩
<b>واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة::</b>										
٣٢	تنفيذ تعليمات مدير ادارة التطوير والمتابعة فيما يخص جانب المتابعة	١٦٠	٨٠,٠٠	٣٠	١٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٥٠	٩١,٦٦٧	١٩٨,٩٩٩
٣٣	عمل حصر للأعمال المطلوب انجازها فيما يتعلق بجانب المتابعة .	١٤٠	٧٠,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٣٠	٨٨,٣٣٣	١٣٢,٩٩٩
٣٤	توزيع المهام على العاملين فى نطاق المتابعة.	١٤٠	٧٠,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٣٠	٨٨,٣٣٣	١٣٢,٩٩٩
٣٥	متابعة تنفيذ المهام المتعلقة بجانب الرقابة والمتابعة الإدارية واتخاذ الاجراءات التصحيحية .	١٦٠	٨٠,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٥٤٠	٩٠,٠٠٠	١٩٥,٩٩٩

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

## نائب المدير للمتابعة:

## مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية:

أشارت النتائج الى أن العبارات الخاصة بمواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة جمعها دالة حيث تراوحت قيمة كا ( ٢٤٠,٩٩٩ ، ٧,٠٠٠ ) وهى اكبر من ٥,٩٩ عند مستوى معنويه ٠,٠٥

وأشارت نتائج العبارات أرقام ( ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٣١ ) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا نعم وذلك فيما يتعلق بأن أهم مواصفات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة تتمثل فى حاصل على درجة بكالوريوس فى التربية الرياضية ، حاصل على درجة الماجستير فى الادارة الرياضية ، حاصل على درجة الدكتوراه فى الإدارة الرياضية ، حاصل على دورات تدريبية فى الرقابة والمتابعة.

كما أشارت نتائج العبارات ارقام ( ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا (لا) وذلك فيما يتعلق حاصل على درجة البكالوريوس فى ادارة الاعمال ، حاصل على درجة الماجستير فى ادارة الاعمال ، حاصل على درجة الدكتوراه فى ادارة الاعمال .

## واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية:

أشارت النتائج الى أن جميع العبارات الخاصة بواجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية دالة حيث تراوحت قيمة كا بين ( ١٣٢,٩٩٩ ، ١٩٨,٩٩٩ ) وهى أكبر من ٥,٩٩ عند مستوى معنويه ٠,٠٥

اتفقت آراء العينة على أن واجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية تتمثل فى تنفيذ تعليمات مدير ادارة التطوير والمتابعة فيما يخص جانب المتابعة ، عمل حصر للأعمال المطلوب انجازها فيما يتعلق بجانب المتابعة ، توزيع المهام على العاملين فى نطاق المتابعة ، متابعة تنفيذ المهام المتعلقة بجانب الرقابة والمتابعة الإدارية واتخاذ الاجراءات التصحيحية .

حيث أشارت دراسة نجاي ، وات (Ngai and Wat) (٢٠٠٦) (٢٣) أن من اهم فوائد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية قدرته السريعة على مواثمة التغيرات الحاصلة فى بيئتي العمل الداخلية والخارجية .

جدول ( ١٠ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> لآراء عينة البحث فى المحور الثالث الخاص ب مواصفات واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول التطوير

ن = ٢٠٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن النسبى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
<b>مواصفات شاغل وظيفة مسئول التطوير:</b>										
٣٦	حاصل على درجة بكالوريوس فى التربية الرياضية .	١٤٠	٧٠,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٩٠,٠٠٠	٥٤٠	١٤٧,٩٩٩
٣٧	حاصل على درجة البكالوريوس فى ادارة الاعمال .	٦٠	٣٠,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	٩٠	٤٥,٠٠	٦١,٦٦٧	٣٧٠	١٣,٠٠٠
٣٨	حاصل على دورات تدريبية فى التطوير والتحديث الادارى ..	١٤٠	٧٠,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٨٨,٣٣٣	٥٣٠	١٣٢,٩٩٩
٣٩	اجادة استخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة .	١٢٠	٦٠,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	٧٦,٦٦٧	٤٦٠	٧٦,٠٠٠
<b>واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول التطوير:</b>										
٤٠	متابعة سير العمل والتعرف على الايجابيات والسلبيات فيما يتعلق بجانب التطوير .	١٤٠	٧٠,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٨٨,٣٣٣	٥٣٠	١٣٢,٩٩٩
٤١	العمل على معالجة السلبيات وواجه القصور فى خطة التطوير .	١٦٠	٨٠,٠٠	٣٠	١٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٩١,٦٦٧	٥٥٠	١٩٨,٩٩٩
٤٢	وضع خطة للتطوير الادارى لتحسين أداء الادارة .	١٣٠	٦٥,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٨٥,٠٠٠	٥١٠	٩٧,٠٠٠
٤٣	العمل على رفع مستوى الأداء فيما يتعلق بالتطوير .	١١٠	٥٥,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	٤٠	٢٠,٠٠	٧٨,٣٣٣	٤٧٠	٤٣,٠٠٠

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩ .



### ثالثاً : الإدارة التنفيذية :

#### مسئول التطوير :

#### مواصفات شاغل وظيفة مسئول التطوير بمنطقة الغربية الأزهرية:

أشارت النتائج الى أن العبارات الخاصة بمواصفات شاغل وظيفة مسئول التطوير جمعها دالة حيث تراوحت قيمة كا ( ١٣,٠٠٠ ، ١٤٧,٩٩٩ ) وهى اكبر من ٥,٩٩ عند مستوى معنويه ٠,٠٥

وأشارت نتائج العبارات أرقام ( ٣٦ ، ٣٨ ، ٣٩ ) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا نعم وذلك فيما يتعلق بأن أهم مواصفات شاغل وظيفة مسئول التطوير تتمثل فى حاصل على درجة بكالوريوس فى التربية الرياضية ، حاصل على دورات تدريبية فى التطوير والتحديث الادارى ، اجادة استخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة .

بينما نتائج العبارة رقم (٣٧) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا ( لا ) وذلك فيما يتعلق حاصل على درجة البكالوريوس فى ادارة الاعمال .

#### واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول التطوير بمنطقة الغربية الأزهرية:

أشارت النتائج الى أن جميع العبارات الخاصة بواجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية دالة حيث تراوحت قيمة كا بين ( ٤٣,٠٠٠ ، ١٣٢,٩٩٩ ) وهى أكبر من ٥,٩٩ عند مستوى معنويه ٠,٠٥

اتفقت آراء العينة على أن واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول التطوير بمنطقة الغربية الأزهرية تتمثل فى متابعة سير العمل والتعرف على الايجابيات والسلبيات فيما يتعلق بجانب التطوير ، العمل على معالجة السلبيات وواجه القصور فى خطة التطوير ، وضع خطة للتطوير الادارى لتحسين أداء الادارة ، العمل على رفع مستوى الأداء فيما يتعلق بالتطوير .

وفى هذا الصدد اشارت نتائج دراسة سعيد صلاح محمد رزق (٢٠١٨م) (٥) الى ضعف توافر متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، حرمان المستويات التنفيذية (المناطق - المعاهد) من الاشتراك فى عملية التخطيط ، ضعف ثقة الإدارة العليا فى الأزهر فى قدرة القطاع على النهوض بمسئولية التخطيط ، عزلة قطاع المعاهد عن المجتمع المحلى ، عدم إشراك أصحاب المصلحة فى صنع القرار .

جدول ( ١١ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> لآراء عينة البحث فى المحور الثالث الخاص ب مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول المتابعة  
ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
مواصفات شاغل وظيفة مسئول المتابعة:										
٤٤	حاصل على درجة بكالوريوس فى التربية الرياضية .	١٣٠	٦٥,٠٠	٧٠	٣٥,٠٠	٠	٠,٠٠	٥٣٠	٨٨,٣٣٣	١٢٦,٩٩٩
٤٥	حاصل على درجة البكالوريوس فى ادارة الاعمال .	٧٠	٣٥,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	٨٠	٤٠,٠٠	٣٩٠	٦٥,٠٠٠	٧,٠٠٠
٤٦	حاصل على دورات تدريبية فى الرقابة والمتابعة .	١٤٠	٧٠,٠٠	٥٠	٢٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٣٠	٨٨,٣٣٣	١٣٢,٩٩٩
٤٧	اجادة استخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة .	١٥٠	٧٥,٠٠	٣٠	١٥,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٥٣٠	٨٨,٣٣٣	١٥٦,٩٩٩
واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول المتابعة:										
٤٨	متابعة سير العمل والتعرف على الايجابيات والسلبيات .	١٨٠	٩٠,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٥٨٠	٩٦,٦٦٧	٢٩١,٩٩٩
٤٩	العمل على معالجة السلبيات ووجه القصور .	٨٠	٤٠,٠٠	١١٠	٥٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٤٧٠	٧٨,٣٣٣	٧٩,٠٠٠
٥٠	العمل على رفع مستوى الأداء بالادارة .	١٠٠	٥٠,٠٠	٩٠	٤٥,٠٠	١٠	٥,٠٠	٤٩٠	٨١,٦٦٧	٧٣,٠٠٠
٥١	وضع الليات للمتابعة بالادارة لرفع مستوى الأداء بها .	١١٠	٥٥,٠٠	٧٠	٣٥,٠٠	٢٠	١٠,٠٠	٤٩٠	٨١,٦٦٧	٦١,٠٠٠
٥٢	تحديد حالات الخلل فى الاداء الادارى والعمل على معالجتها .	١٣٠	٦٥,٠٠	٦٠	٣٠,٠٠	١٠	٥,٠٠	٥٢٠	٨٦,٦٦٧	١٠٨,٩٩٩

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

## مسئول المتابعة:

### مواصفات شاغل وظيفة مسئول المتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية:

أشارت النتائج الى أن العبارات الخاصة بمواصفات شاغل وظيفة مسئول التطوير جمعها دالة حيث تراوحت قيمة كا ( ٧,٠٠٠ ، ١٥٦,٩٩٩ ) وهى اكبر من ٥,٩٩ عند مستوى معنويه ٠,٠٥

وأشارت نتائج العبارات أرقام ( ٤٤ ، ٤٦ ، ٤٧ ) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا نعم وذلك فيما يتعلق بأن أهم مواصفات شاغل وظيفة مسئول التطوير تتمثل فى حاصل على درجة بكالوريوس فى التربية الرياضية ، حاصل على دورات تدريبية فى الرقابة والمتابعة ، اجادة استخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة .

بينما نتائج العبارة رقم (٤٥) الى وجود فروق لصالح الذين اختاروا ( لا ) وذلك فيما يتعلق حاصل على درجة البكالوريوس فى ادارة الاعمال .

### واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول المتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية:

أشارت النتائج الى أن جميع العبارات الخاصة بواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول المتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية دالة حيث تراوحت قيمة كا بين ( ٦١,٠٠٠ ، ٢٩١,٩٩٩ ) وهى أكبر من ٥,٩٩ عند مستوى معنويه ٠,٠٥

اتفقت آراء العينة على أن واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول المتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية تتمثل فى متابعة سير العمل والتعرف على الايجابيات والسلبيات ، العمل على معالجة السلبيات ووجه القصور ، العمل على رفع مستوى الأداء بالإدارة ، وضع اليات للمتابعة بالإدارة لرفع مستوى الأداء بها ، تحديد حالات الخلل فى الاداء الإداري والعمل على معالجتها.

وفى هذا الصدد يحدد ريتشارد راى وآخرون **Richard, Ray et al** (٢٠٠٤م) مفهوم التوصيف الوظيفي فى محورين رئيسين هما : مواصفات القائم بالعمل، ووصف العمل، حيث يعبر المحور الأول عن وصفا مكتوبا للاحتياجات أو المؤهلات التى يجب أن تكون لدى الفرد لى يؤدى دورا معينا فى التنظيم. أما المحور الثاني فيشمل وصفا مكتوبا للمسئوليات المسجلة لوظيفة ما على خريطة التنظيم . ( ٢٤ : ٥٦ )

ويرى أحمد متولى (٢٠١٤م) (١) ضرورة ربط المنشأة الرياضية بالبيئة المحيطة بها. ضرورة وضوح الاختصاصات داخل المنشأة مع وجود معايير للرقابة على المنشأة الرياضية .

ويشير سعيد صلاح محمد رزق (٢٠١٨م) (٥) الى ضعف توافر متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، وحرمان المستويات التنفيذية (المناطق - المعاهد) من الاشتراك فى عملية التخطيط ، ضعف ثقة الإدارة العليا فى الأزهر فى قدرة القطاع على النهوض بمسئولية التخطيط .

**الاستخلاصات والتوصيات :**

**إستخلاصات البحث :**

من خلال عرض ومناقشة النتائج خلص الباحثين الى أن :

استخلاصات فى ضوء نتائج المحور الأول مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مدير إدارة التطوير والمتابعة :

❖ **مواصفات شاغل الوظيفة :**

- حاصل على درجة الدكتوراه فى الإدارة الرياضية .
- حاصل على درجة الماجستير فى الإدارة الرياضية .
- حاصل على درجة بكالوريوس تربية رياضية .
- حاصل على دورات تدريبية فى الرقابة والمتابعة .
- حاصل على دورات تدريبية فى التطوير الاداري.

❖ **الواجبات والإختصاصات الوظيفية لشاغل الوظيفة :**

- متابعة تنفيذ الساسة العامة للتطوير والمتابعة .
- متابعة تحقيق أهداف ادارة التطوير والمتابعة .
- اختيار الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بإدارة التطوير والمتابعة .
- الاشراف العام على جميع العاملين بإدارة التطوير والمتابعة .
- متابعة ورقابة الأداء الاداري لجميع العاملين بإدارة التطوير والمتابعة .

استخلاصات فى ضوء نتائج المحور الثانى: مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير التطوير:



### مواصفات شاغل الوظيفة :

- حاصل على درجة الماجستير فى الإدارة الرياضية .
- حاصل على درجة بكالوريوس تربية رياضية .
- حاصل على درجة بكالوريوس إدارة أعمال .
- حاصل على دورات تدريبية فى التطوير الإداري.

### ❖ الواجبات والإختصاصات الوظيفية لشاغل الوظيفة :

- تنفيذ تعليمات مدير ادارة التطوير والمتابعة فيما يخص جانب التطوير .
  - عمل حصر للأعمال المطلوب انجازها فيما يتعلق بجانب التطوير الإداري .
  - توزيع المهام على العاملين فى نطاق التطوير الإداري .
  - متابعة تنفيذ المهام المتعلقة بجانب التطوير الإداري واتخاذ الاجراءات التصحيحية .
- استخلاصات فى ضوء نتائج المحور الثالث: مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة نائب المدير للمتابعة:

### ❖ مواصفات شاغل الوظيفة :

- حاصل على درجة الماجستير فى الإدارة الرياضية .
- حاصل على درجة بكالوريوس تربية رياضية .
- حاصل على درجة بكالوريوس إدارة أعمال .
- حاصل على دورات تدريبية فى الرقابة والمتابعة .

### الواجبات والإختصاصات الوظيفية لشاغل الوظيفة :

- تنفيذ تعليمات مدير ادارة التطوير والمتابعة فيما يخص جانب المتابعة .
- عمل حصر للأعمال المطلوب انجازها فيما يتعلق بجانب المتابعة.
- توزيع المهام على العاملين فى نطاق المتابعة.
- متابعة تنفيذ المهام المتعلقة بجانب الرقابة والمتابعة الإدارية واتخاذ الاجراءات التصحيحية .

استخلاصات فى ضوء نتائج المحور الرابع: مواصفات وواجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول التطوير:

### ❖ مواصفات شاغل الوظيفة :

- حاصل على درجة بكالوريوس تربية رياضية .
- حاصل على دورات تدريبية فى التطوير والتحديث الادارى .
- اجادة استخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة .



### ❖ الواجبات والإختصاصات الوظيفية لشاغل الوظيفة :

- متابعة سير العمل والتعرف على الايجابيات والسلبيات فيما يتعلق بجانب التطوير
  - العمل على معالجة السلبيات وواجه القصور فى خطة التطوير .
  - وضع خطة للتطوير الاداري لتحسين أداء الادارة .
  - العمل على رفع مستوى الأداء فيما يتعلق بالتطوير .
- استخلاصات فى ضوء نتائج المحور الخامس: مواصفات واجبات واختصاصات شاغل وظيفة مسئول المتابعة:

### ❖ مواصفات شاغل الوظيفة :

- حاصل على درجة بكالوريوس تربية رياضية .
- حاصل على دورات تدريبية فى الرقابة والمتابعة .
- اجادة استخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة .

### ❖ الواجبات والإختصاصات الوظيفية لشاغل الوظيفة :

- متابعة سير العمل والتعرف على الايجابيات والسلبيات.
- العمل على معالجة السلبيات وواجه القصور .
- العمل على رفع مستوى الأداء بالإدارة .
- وضع اليات للمتابعة بالإدارة لرفع مستوى الأداء بها .

### توصيات البحث :

- ١- تأهيل العاملين بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية وإشراكهم فى دورات تدريبية متخصصة .
- ٢- تحديد معايير تقييم العاملين بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية بصفة مستمرة .
- ٣- مراعاة التدرج الوظيفي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية .
- ٤- توفير دليل للتوصيف الوظيفي لجميع عناصر الموارد البشرية بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية.
- ٥- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أحدث خطط الإعداد لتدريب الإداريين بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية..
- ٦- تطوير الهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية وتوضيح المسار الوظيفي لكل فرد ومستقبله فى العمل .

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد السيد محمود متولى (٢٠١٤م). آليات تطوير إدارة المنشآت الرياضية بجمهورية مصر العربية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد ٧٢ ، كلية التربية الرياضية للبنين ، حلوان.
- ٢- أحمد محمد على الهوارى (٢٠١٦م). إدارة الجودة الشاملة لتطوير الموارد البشرية في المدارس العسكرية الرياضية في منظمة القوات المسلحة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- ٣- أيمن محمد إبراهيم الهنداوي (٢٠٠٩م). الأعداد المهني والتوصيف الوظيفي لمعد البرامج الرياضية بالتلفزيون المصري ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا .
- ٤- حسين فوزي النجار (٢٠١٠م). الازهر فى الف عام ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة.
- ٥- سعيد صلاح محمد رزق (٢٠١٨م). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الإستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة الازهر ، القاهرة.
- ٦- سلوى رضا محمد عنانى(٢٠١٩). بعنوان دراسة المشكلات الادارية والفنية للتربية الرياضية بقطاع التعليم الازهري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنها.
- ٧- سيد محمود الهوارى (٢٠٠٧). التنظيم الكلاسيكي والسلوكي والموقفى والمنظومي ، ط٨ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- ٨- عبدالرحمن صالح (٢٠٠٥م). " ورقة عمل عن النموذج العشري لمؤسسات التعليم العالي فى البلدان العربية ، الملتقى العربى الثانى للتربية والتعليم - التعليم العالي ، رؤية مستقبلية ، بيروت.
- ٩- عبدالرحمن عطية ؛ حشمت عبدالحكيم ؛ أحمد عبدالفتاح (٢٠٢١م). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، مجلة التربية ، العدد (١٩٠) ، الجزء (٢) ، كلية التربية ، جامعة الازهر.
- ١٠- عبد المتعال الصعيدي (٢٠١١م). تاريخ الاصلاح فى الازهر "صفحات من الجهاد فى الاصلاح" ، ط٢ ، الهيئة العامة لقصور الثقافة ، القاهرة.
- ١١- عطا حسن عبد الرحيم ؛ محمد متولى عفيفي (٢٠٠٣م). التوصيف الوظيفي للمعلق الرياضي التليفزيوني ، المجلة العلمية المتخصصة للتربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط.
- ١٢- فاطمة عبد الحميد (٢٠٠٦م). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين ، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة.
- ١٣- كمال درويش وأخرون (١٩٩٦م). الادارة الرياضية الاسس والتطبيقات ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- ١٤- محمد جمال الدين الكلزة (٢٠٠٠م) . التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري لكرة السلة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بأبو قير ، جامعة الإسكندرية.

- ١٥ مروان عبدالمجيد ابراهيم (٢٠٠٢م). الادارة والتنظيم والتربية الرياضية , دار الفكر للتوزيع والنشر والطباعة , عمان.
- ١٦ مشيخة الازهر الشريف (٢٠١٩م). وحدة إدخال وتحديث البيانات ٥/٤/٢٠١٩م.
- ١٧ مصطفى السعيد أبو الخير (٢٠١٤م). وحدة مقترحة لإدارة الموارد البشرية في رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية للبنات , جامعة الاسكندرية.
- ١٨ مصطفى عنتر زيدان (٢٠١٣م). بعنوان نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية في الاتحاد المصري لرفع الأثقال , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية , جامعة اسيوط.
- ١٩ نجلاء محمد عمر (٢٠١٧م).متطلبات تفعيل الادارات الازهرية الفرعية بالمنطقة المركزية فى محافظة الدقهلية " دراسة ميدانية" , مجلة تطوير الاداء الجامعى , المجلد ٥, العدد ٤.
- ٢٠ هانى خلف (٢٠١٢م). نظريات الادارة الحديثة ووظائفها , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان .

#### ثانياً :المراجع الأجنبية:

- 21- **Adjei Agyenima safo (2007)**. the role of human resorce informatio- systems (HRIS) instrategic human resource man agement masters of scince the sesin accounting available online at
- 22- **Antonio jose fernandez sunches Susana –dejuana- espinoso and Jorge, valde, s-cocna (2006)** . use of hris in recruiting the Spanish case European and Mediterranean conference on information system (EMCIS) costa balance, Alicante, spain juli 6
- 23- **Ngai eandwat, .f(2006)** . Areview and empirical analysis. Personnel human resource information review 35(3) -297-314 system.
- 24- **Richard, Ray et al(2004)**. Management strategies in athletic training Human kinetic publishers. P. O Box 80 Kingwood 5062. south Australia.
- 25- **Rintala Miina,Gohanna(2005)**. Technololgical Change and job redesign, Implications for the working life Aqualitative case study into employee Experiences during the digitalization, of Radio and Television Program Production, Teknillinen-Korkeakoulu-Helsinki-Finland(5766),DSCTech.
- 26- **Susan Meisinger (2004)**. Strategic HR means translating plans into action, HR magazine

#### ثالثاً :مراجع من شبكة المعلومات الدولية ( الانترنت ):

- 27- <https://hrdiscussion.com/hr104178.html>
- 28- <https://minthr.com/ar/glossary/5/1/2023> .