



## نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

د/ محمد فاروق على

حاصل على دكتوراه الفلسفة فى الإدارة الرياضية وأخصائى رياضى بجامعة الزقازيق

### المخلص



تعد إدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية من أهم متطلبات تنمية وتطوير الأنشطة الرياضية داخل الأندية التي تتمثل فيها إدارة الموارد البشرية بما تمتلكه من (مدربين رياضيين ولاعبين ومشرفى النشاط الرياضى). ومشرفى النشاط الرياضى هم اللذين يعتبروا الركيزة الرئيسية والمحركة للعمل الإدارى الخاص بالجانب الرياضى داخل الأندية وذلك لما يقومون به من أعباء وواجبات وظيفية تتمثل في تنفيذ برنامج التربية البدنية والإشراف اليومي على الفرق الرياضية، وأن ارتفاع مستواهم التعليمي

وحصول البعض منهم على درجات عملية مختلفة (الماجستير والدكتوراه) وكذلك حصولهم على الدورات التدريبية المختلفة التي تعمل على صقلهم، وتعمل على تنمية قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم العلمية. لذا يجب على إدارات الأندية الرياضية أن تسعى جاهدة لتحفيزهم على تفجير طاقاتهم الكامنة وذلك من خلال تحقيق وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها. يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية. وكان من أهم الاستنتاجات: للنشاط الرياضى هيئة عمل إدارية وترديبية وفنية مناسبة ومؤهلة وتؤدي أعمالها بكفاءة وتوجد إجراءات مكتوبة وموثقة لمشرفى النشاط الرياضى ومؤهلاتهم واستحقاقاتهم والتحاقهم بالوظيفة وفصلهم أو استقالاتهم وجميع شؤونهم الوظيفية. وكان من أهم التوصيات: تحقق إدارة النادي من توافر المكافآت والتعويضات المناسبة، والعبء الوظيفي الملائم، وظروف العمل المقبولة، والتعامل الأخلاقي، والرضا الوظيفي، وتعزيز روح العمل الجماعي لمشرفى النشاط الرياضى وهناك نظام واضح ومحدد لتقييم مشرفى النشاط الرياضى، مبني على محكات واضحة ومحددة ومعتمدة مسبقاً، وذلك بعلم المشرفيين، ويكون التقويم مكتوباً، بحيث تتاح الفرصة للمشرف لمناقشته ومراجعة أي جانب فيه.

### المقدمة

وأن أهمية تنمية الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، داخل الهيئات والمؤسسات الرياضية أصبح أمر لا جدال فيه، وتعتبر الأندية الرياضية من أهم المؤسسات الرياضية التي تتعامل مع الشباب.

ويشير طارق السويدان (2018م) تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف

لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية، فلما تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

طريق إيجاد نوع من التكامل، بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها. (1: 12)

وبشير نيو، Noe (2014م) أنها تتمثل في تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم ويقصد بها كذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل، والانتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة (32: 82)

أن الموارد البشرية تعد العصب الرئيسي لنجاح أية مؤسسة، وهي أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمؤسسة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها كما تستبدل السلع، لذا أصبحت المؤسسة في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المؤسسة وتوفير المزايا التنافسية، بل أكثر من هذا إذ يتوقف عليها بقاء واستمرار المؤسسة في ظل التهديدات الداخلية والخارجية.

#### مشكلة البحث وأهميته:

تتضح قدرة الأندية الرياضية فى تلبية احتياجات الشباب من خلال مدى كفاءة مواردها البشرية وقدرتها على خلق الميزة التنافسية، لذا كان من الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية فى الأندية الرياضية ومن أجل تحقيق أهداف الأندية الرياضية وأهداف الأنشطة الرياضية داخل الأندية.

ولذا أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تستهدف إحداث تغيرات إيجابية في

الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعد أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية. وتعد في غالبية المنظمات ركناً أساسياً، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تسهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة. (11: 20)

ويرى عزيز طارش (2019م) تعني إدارة الموارد البشرية الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفرة كفاءته، وقدراته، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف على كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، من خلال التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. (13: 64)

ويضيف صلاح الدين عبد الباقي (2016م) أن الثروة الحقيقية لأية أمة ليست في امتلاك الخامات أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية، وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهو العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية. (8: 97)

ويذكر هور (2015م) أن الأفراد هم موضع القلب من كل مؤسسة، وبخاصة إذا كانت المؤسسة مدرسة، وعليه، فإنه لا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تنشئة وضع الأفراد أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور (25: 103)

يعرف باري كشواي (2016م) إدارة الموارد البشرية بأنها هي مجموعة من العمليات والاستراتيجيات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة، عن

ويشير **ويليام وويرثر وكيث دافيس William B, Werther and Keith Davis (2016م)** تشمل إدارة الموارد البشرية إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوة العاملة بها بما يكفل الحصول على، وكذلك المحافظة والإبقاء على قوة عمل مناسبة كما ونوعاً لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة. (39: 16)

ويرى **هارولد ووايت Harold C, White (2017م)**، **جويس وروس Joyce D, Ross (2017م)** أن السبيل لتحسين وتطوير أي منظمة هو الاستخدام الفعال لمواردها البشرية، حيث يسهم ذلك في تحسين إنتاجية المنظمة بإيجادها طرق أكثر فعالية لتحسين نوعية حياة العمل للعاملين، وتحسين وتطوير الإسهام المنتج للموارد البشرية في المنظمة. (29: 20)، (30: 52)

ويذكر **بجورز ومايرز Pigors & Myers (2017م)** أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام يحدد أساليب وطرق تنظيم ومعاملة الأفراد والجماعات بالمنظمة، للتوصل إلى الاستخدام الأمثل أو الممكن لإمكاناتهم وقدراتهم وطاقتهم الكامنة، حتى يمكن تحقق الأهداف المنشودة لكل من المنظمة والأفراد والجماعات العاملين بها. (33: 80)

ويضيف **ويرز ودافيس Werther & Daavis K (2015م)** بأن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً على نطاق واسع في تشكيل مستوى نجاح المنظمات المحلية والعالمية، من خلال تطبيق سياسات تتعلق بإعداد واختيار أفضل العناصر البشرية، وتقييم وتطوير أدائها، وتعويضها وحمايتها، ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة والعاملين بها. (38: 90)

معارف لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية وسلوكياتهم، واتجاهاتهم لتلبية طلبات العمل الحالية والمستقبلية.

ويوضح **علي السلمي (2017م)** أنه من هنا أصبح للإدارة المعاصرة اهتمام متزايد بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار وتوظيف طاقاته الذهنية والابتكارية (14: 86).

ويعرف **مصطفى نجيب (2018م)** إدارة الموارد البشرية بأنها هي النشاط الإداري المتعلق باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتجهيزها بالأعداد والكفاءات المحددة. (21: 10)

ويعرف **منصور المعشوق (2017م)** إدارة الموارد البشرية بأنها تعني إدارة شؤون الموظفين وتختص بكل ما يتعلق بالموظفين من مرتبات وترقيات وتنظيمات وإجراءات ونحوها. (22: 12)

ويعرف **حمود نزال (2016م)** تنمية الموارد البشرية بأنها هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرة للقوى العاملة القدرة على العمل في جميع المجالات، بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. (3: 20)

ويذكر **راندال وشولار Randall S, Schuler (2015م)** أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المنضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع، وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة. (34: 82)

الوحدة الإدارية التي يرأسها خاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأعمال ولأداء العاملين، وبذلك يتوافق مبدأ دور إدارة شؤون الأفراد مع دور الإداريين كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى لتوفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرها. (17: 239)، (19: 93)، (12: 49)

ويتفق كلاً من مؤيد السالم وعادل صالح (2017م)، علي محمد (2017م)، صلاح الدين عبد الباقي (2014م) أن إدارة الموارد البشرية أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها ومن أهمها توفير القوى العاملة الملائمة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب وصيانة القوة وتنميتها بما يلائم إمكانيات المنظمة وظروفها وتنشيط دافعية العاملين وحفزهم على التعاون، وزيادة الإنتاج ورفع درجة ولاء العاملين، ورضاهم عن المنظمة التي يعملون بها والتقييم الموضوعي لأداء العاملين على المستوى العملي والشخصي وتطوير سياسات الأفراد. (23: 99)، (15: 17)، (7: 13)

ويتفق كلاً من ستينار Steiner (2016م)، وينديل فريش Wendell French (2016م)، صلاح الدين عبد الباقي (2018م) تقوم إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها بممارسة العديد من الوظائف والأنشطة التي يتم من خلالها الوقوف على مدى فعالية هذه الإدارة، ومن هذه الوظائف كيفية استقطاب المنظمة للموارد البشرية وكيفية توزيعها. وتخطيط الموارد البشرية عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على الموارد البشرية

واتفق كلاً من سعود محمد (2018م)، مصطفى كمال (2018م)، خالد عبدالرحمن (2017م)، صلاح الدين عبدالباقي (2016م)، صوفيا فؤاد (2015م) أن إدارة الموارد البشرية فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وإدارة الموارد البشرية هي مجموعة القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين بها يحقق كفاءة الحصول على أكبر قدر من إمكانياتهم وطاقتهم وقدراتهم بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة. (6: 16)، (20: 15)، (4: 29)، (8: 14)، (10: 28)

ويؤكد نور الدين حاروش (2016م) تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية استراتيجية لارتباطها، بالعاملين الذين يمكن وصفهم مصدر نجاح أو فشل المؤسسة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية وترتبط استراتيجية الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تحسين مستويات الأداء والتنمية الثقافية. (24: 11-12)

ويتفق كلاً من محمد صالح ومحمد فريد (2017م)، مدني عبد القادر (2017م)، عامر خضير (2015م) لاشك في أن الصورة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية تمثل نتاج لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة إلى نشأة إدارة الموارد البشرية بدأ من منظور أن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في

مشكلات عن الحاجة إلى قدرات بشرية معينة وتقدير آثار تغيير ظروف العمل على حجم وطبيعة القوى العاملة بالمنظمة وفي تصدقها المنظمة في المستقبل. (6: 96)، (4: 76)، (17: 56)، (16: 78-83)

ويرى الباحث أن ما سبق يتمثل في مجال التربية الرياضية حيث أن إدارة الموارد البشرية هدفها واحد في أي منظمة.

#### أهمية البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية لمشرفي النشاط الرياضي داخل الأندية الرياضية من أهم متطلبات تنمية وتطوير الأنشطة الرياضية داخل الأندية التي تتمثل فيها إدارة الموارد البشرية بما تمتلكه من (مدربين رياضيين ولاعبين ومشرفي النشاط الرياضي).

ومشرفي النشاط الرياضي هم اللذين يعتبروا الركيزة الرئيسية والمحركة للعمل الإداري الخاص بالجانب الرياضي داخل الأندية وذلك لما يقومون به من أعباء وواجبات وظيفية تتمثل في تنفيذ برنامج التربية البدنية والإشراف اليومي على الفرق الرياضية، وأن ارتفاع مستواهم التعليمي وحصول البعض منهم على درجات عملية مختلفة (الماجستير والدكتوراه) وكذلك حصولهم على الدورات التدريبية المختلفة التي تعمل على صقلهم، وتعمل على تنمية قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم العلمية.

لذا يجب على إدارات الأندية الرياضية أن تسعى جاهدة لتحفيزهم على تفجير

واستخدامها وتطويرها وأن تخطط الموارد البشرية هو العملية التي من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعياً ومقارنة هذه الحاجات القوى العاملة الحالية عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على أهداف المنظمة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية. (36: 90)، (37: 10)، (9: 27)

ويرى كلاً من سعود محمد (2018م)، محمد صالح ومحمد فريد (2017م)، خالد عبد الرحمن (2017م)، كمال نور الله (2016م) أن أهمية تخطيط الموارد البشرية، حيث تظهر في عدة مستويات ويهتم تخطيط الموارد البشرية بمجالات واسعة وعديدة منها على صعيد الفرد من خلال التخطيط مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب وعلى الصعيد المنظمة عدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية والاختيار الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة وإمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ عن أو نقص العمالة وتقدير آثار أو نتائج التغيرات على حجم وطبيعة القوى العاملة ومن هذه الزاوية فإن تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء التغير المقترح في وسائل العمل أو في طرق الأداء أو في الهيكل التنظيمي أو في حجم العمليات أو في خطة الإنتاج أو في الأسواق أو في تكنولوجيا الإنتاج أو في نظام الرقابة أو غير ذلك وتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير، وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة

طاقاتهم الكامنة وذلك من خلال تحقيق وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

ويرى الباحث لأهمية الموارد البشرية في إدارة النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية، يجب توفير الإمكانيات المادية والبشرية، من خلال إعداد البرامج التدريبية لتطوير قدرة وإمكانيات الموارد البشرية، لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية.

وتتضح أهمية البحث من خلال وضع نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال إعادة تأهيل وصقل مشرفى النشاط الرياضى وكذلك إعادة الدوران الوظيفى الخاص بمشرفى النشاط الرياضى للعمل على نقل خبرات الإدارة وخبرات النجاح كماً وكيفاً.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

#### تساؤلات البحث:

- ما الوضع الحالى للموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى كماً وكيفاً داخل الأندية الرياضية؟
- ما الوضع الحالى لبرامج تدريب وتأهيل مشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية؟
- ما الوضع الحالى للدوران الوظيفى لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية؟

#### مصطلحات البحث:

##### • إدارة الموارد البشرية:

يعرف نور الدين حاروش (2016م) إدارة الموارد البشرية بأنها هي انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب. (24: 13-14)

##### الدراسات المرجعية العربية والأجنبية:

##### الدراسات المرجعية العربية:

دراسة حسن حاجي قمبر وعبد المحسن أحمد عبدالله (2017م) (2) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (253) فرد بشركة زين، واستخدمت الدراسة من أدوات جمع البيانات الاستبيان. وكان من أهم النتائج أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بالاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية) وتحقيق التميز المؤسسي كانت علاقة إيجابية.

دراسة وليد غانم مالك (2016م) (26) بعنوان: "هندرة المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسى فى وزارة التربية بالعراق"، وهدفت إلى دراسة الوضع الراهن للمديرية وتقييم

مع إدارة النشاط الرياضي من خلال اجتماعات دورية.

دراسة **خديوى محمد خليفة (2014م)** (5) بعنوان: "نموذج لإعادة الهندسة الإدارية "الهندرة" بإدارات رعاية الشباب جامعة عين شمس"، وهدفت إلى تحديد البرامج والأنشطة داخل كل لجنة فى إدارة رعاية الشباب وتحديد طبيعة الاتصال بين الأفراد داخل الهيكل التنظيمى وتقييم الأداء للعاملين داخل الهيكل التنظيمى، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة عين شمس، واستخدمت الدراسة من أدوات جمع البيانات الاستبيان. وكان من أهم النتائج يجب تعديل الهيكل التنظيمى الحالى لرعاية الشباب ليتناسب مع التطور العلمى ومن الضروري أن يكون قنوات اتصال بين الأقسام داخل إدارات رعاية الشباب وبين الأخصائيين داخل كل قسم وذلك من أجل تنسيق الأعمال دون الرجوع إلى الرئيس كما يجب أن تكون قنوات الاتصال بين المدير والأقسام المركزية مباشرة وواضحة.

#### الدراسات المرجعية الأجنبية:

دراسة **أياندا وساني Ayanda and Sani (2017م)** (27) بعنوان: "الموارد البشرية الاستراتيجية والإدارة والفعالية التنظيمية في أنه القطاع العام، بعض الأدلة من دولة النيجر"، وهدفت إلى تعبئة الفجوة المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت أثر ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المنظمات الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (255) من موظفي الخدمة

الهيكل الإدارى الحالى، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من الطبقة العشوائية وهى مكونة من (108) فرد من العاملين فى المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسى، واستخدمت الدراسة من أدوات جمع البيانات الاستبيان. وكان من أهم النتائج عدم وجود خطة واضحة للمديرية والخطة الموجودة لا تناسب أهدافها وتطلعاتها ووجود اتفاق على ضرورة تناسق التخطيط الخاص بالمديرية مع التخطيط العام للدولة والبنية الرياضية المتمثلة بساحات المدارس التى يقام عليها درس التربية الرياضية والمسابقات الرياضية أغلبها غير صالحة لممارسة الأنشطة الرياضية.

دراسة **محمد علي رجب (2015م)** (18) بعنوان: "عنوان الدراسة: الإدارة بالهندرة كنموذج مقترح لتطوير الإدارة فى الأندية الرياضية"، وهدفت إلى التعرف على الوضع الراهن للأندية الرياضية وأهداف الهندسة الإدارية لتطوير الأداء بالأندية الرياضية والكوادر الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات الإدارية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) فرد من أعضاء مجلس إدارات الأندية والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربي، واستخدمت الدراسة من أدوات جمع البيانات الاستبيان. وكان من أهم النتائج لا يتم استخدام الوسائل التكنولوجية فى التخطيط داخل الأندية الرياضية ولا يوجد بالنادى إدارة للتنمية البشرية ويقوم مجلس الإدارة بتوجيهات دورية مستمرة

واستخدمت الدراسة من أدوات جمع البيانات الاستبيان. وكان من أهم النتائج أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة ستمكن مديري الموارد البشرية لتصميم البرامج التي ستؤول إلى نتائج تشغيلية إيجابية على المنظمة وبالتالي أداء المنظمة ككل. وخلصت الدراسة إلى أن طريقة إدارة المنظمة لعناصرها البشرية هي التي تحدد أداء المنظمة.

**دراسة راثاويريرا Rathnawerera (2016م) (35) بعنوان:** "هل ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر الموظف الالتزام الارتياح أو الاحتفاظ بها؟ الدراسات التجريبية من بنوك القطاع العام السريلانكية"، وهدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مخرجات إدارة الموارد البشرية مثل الرضى الوظيفي، الالتزام، والاحتفاظ بالموظفين في القطاع العام للبنوك في سيرلانكا، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (209) عمال يعملون في مختلف الأقسام في اثنين من البنوك العامة في سيرلانكا، واستخدمت الدراسة من أدوات جمع البيانات الاستبيان. وكان من أهم النتائج وجود علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الثلاثة والرضا الوظيفي، الالتزام، الاحتفاظ بالموظفين.

**إجراءات البحث:**

**منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

المدينة في النيجر، واستخدمت الدراسة من أدوات جمع البيانات الاستبيان. وكان من أهم النتائج أن العلاقة بين ممارسات استراتيجية إدارية الموارد البشرية كانت متوسطة مع أداء المنظمات الحكومية، وأظهرت الدراسة أيضاً بأن الممارسات المتعلقة بتدريب العاملين كانت أكثر الممارسات تأثيراً على أداء المنظمات الحكومية.

**دراسة شيرا Khera (2017م) (31) بعنوان:** "ممارسات الموارد البشرية وأثرها على إنتاجية الموظف: تحليل الإدراك الحسي من موظفي البنوك الخاصة والعامة والخارجية في الهند"، وهدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (184) من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع العام)، واستخدمت الدراسة من أدوات جمع البيانات الاستبيان. وكان من أهم النتائج وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير.

**دراسة إسراء كالمسخان Esra Caliskhan (2016م) (28) بعنوان:** "تأثير SHRM على الأداء التنظيمي"، وهدفت إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري الموارد البشرية في المنظمة،

لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

بعد الإطلاع علي الأبحاث والدراسات السابقة المختلفة في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة والمتخصصة في إدارة الموارد البشرية داخل الهيئات الرياضية والمؤسسات المختلفة، ومن خلال الاستفادة الناتجة من المقابلة الشخصية للخبراء قام الباحث بوضع استمارة استبيان حدد فيها أهم المحاور الرئيسية للبحث، ثم قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية للمحاور حيث ارتضى الباحث بنسبة (60%) كحد أدنى لتحديد المحاور الخاصة بالدراسة، كما هو موضح في جدول (2).

تم اختيار عبارات المحاور والتي تغطي جميع المحاور التي تتكون منها استمارة الاستبيان.

قام الباحث من خلال المراجع والدراسات السابقة وآراء الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة تم تصميم استمارة الاستبيان وفقاً للمحاور المنتمية إليهما.

وقام الباحث بعرض عبارات استمارة استبيان على عدد (5) من السادة الخبراء (مرفق 1) وذلك لتحديد أهمية كل عبارة تتدرج تحت كل محور (مرفق 2)، وذلك من خلال النسبة المئوية لاتفاق الخبراء في تحديد عبارات كل محور من المحاور الأربعة في الصورة النهائية، وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية (60%) فأكثر وفقاً لرأي السادة الخبراء، ويوضح ذلك الجدول (3).

## مجتمع وعينة البحث:

### • مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.

### • عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث تكونت عينة البحث الكلية من عدد (218) فرد، انقسمت إلى عينة اساسية عددها (168) فرد وعينة استطلاعية عينة عددها (50) فرد، ويوضح جدول (1) ذلك.

### أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الوسائل التالية:

### • المقابلات الشخصية:

حيث قام الباحث بمقابلة بعض من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وكذلك بعض من مشرفى ومديرى النشاط الرياضى داخل بعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

وذلك لمعرفة كيف تتم إدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى وكيفية قيام إدارات الأندية الرياضية بإدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية.

### • تحليل الوثائق:

قام الباحث بالإطلاع على بعض من الوثائق الخاصة باللوائح والقوانين المنظمة لعمل مشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.

### • الاستبيان:

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية

## جدول (1)

## توصيف عينة البحث

م	العينة	عينة البحث الكلية	العينة الاساسية	العينة الاستطلاعية
1	العدد	103	73	30

## جدول (2)

## النسبة المئوية لمحاور الاستبيان وفقاً لآراء الخبراء ن = 5

م	المحور	النسبة المئوية
1	تنمية القوى البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	%100
2	الأداء الوظيفي لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	%60
3	أهداف إدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	%100
4	احتياجات الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	%100

## جدول (3)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول تحديد عبارات محاور الاستبيان

ن = 5

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
عدد الموافقين	النسبة المئوية	م									
5	%100	1	4	%80	1	4	%80	1	4	%80	1
4	%80	2	5	%100	2	3	%60	2	3	%60	2
4	%80	3	3	%60	3	3	%60	3	3	%60	3
5	%100	4	3	%60	4	4	%80	4	4	%80	4
4	%80	5	4	%80	5	3	%60	5	3	%60	5
3	%60	6	4	%80	6	4	%80	6	4	%80	6
3	%60	7	4	%80	7	5	%100	7	5	%100	7
4	%80	8	4	%80	8	3	%60	8	4	%80	8
5	%100	9	3	%60	9	3	%60	9	3	%60	9
4	%80	10	3	%60	10	4	%80	10	4	%80	10
4	%80	11	3	%60	11	5	%100	11	5	%100	11
5	%100	12	4	%80	12	4	%80	12	4	%80	12
4	%80	13	4	%80	13	5	%100	13	5	%100	13
3	%60	14	3	%60	14	3	%60	14	3	%60	14
3	%60	15	3	%60	15	4	%80	15	4	%80	15
4	%80	16	4	%80	16	3	%60	16	3	%60	16
4	%80	17	3	%60	17	4	%80	17	4	%80	17
3	%60	18	3	%60	18	5	%100	18	5	%100	18
		19	3	%60	19						
		20	4	%80	20						

جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية حيث اشتملت عباراته على عدد (76) عبارة. (مرفق 2)

#### - حساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان:

تم حساب معامل ثبات الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية السابقة وذلك بتطبيق معامل ألفا كرونباخ Coefficient Alpha.

يتضح من جدول (5) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ قد حقق قيمة قدرها (0,770) للمحور الأول، (0,653) للمحور الثاني، (0,784) للمحور الثالث، (0,809) للمحور الرابع وهذه تدل على أن الاستبيان على قدر من الثبات يوثق به.

ثم قام الباحث بإجراء الثبات للاستبيان على نفس عينة الدراسة الاستطلاعية السابقة باستخدام طريقة تطبيق الاختبار تم إعادة تطبيقه Test – Retest تحت نفس شروط التطبيق الأول، وبعد خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، كما هو موضح في الجدول (6).

يتضح من جدول (6) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) بين التطبيقين لمحاور استمارة الاستبيان مما يدل على ارتفاع معامل ثبات الاستمارة.

#### الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية خلال الفترة من يوم الأحد الموافق 2019/2/3م حتى يوم الخميس الموافق 2019/2/28م على عينة مكونة من (73) فرد.

وتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة الأصلية وقد بلغ قوامها (30) فرد، وذلك للتعرف على مدى وضوح استمارة الاستبيان بالنسبة لأفراد العينة.

#### الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من يوم الأحد الموافق 2019/1/6م إلى يوم الخميس الموافق 2019/1/24م على العينة الاستطلاعية المكونة من عدد (30) فرد، وذلك لإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان من صدق وثبات.

#### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

##### • صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان:

قام الباحث بحساب الصدق على أفراد العينة الاستطلاعية الذي يبلغ عددها (30) فرد، عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل محور والدرجة الكلية لهذا المحور مع الاستبيان ككل، ويوضح ذلك الجدول (4).

يتضح من جدول (4) قيمة معامل الارتباط لعبارات محاور استبيان نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) مما يدل على صدق الاستبيان فيما وضع من أجلها، وبذلك تكون استمارة الاستبيان بصورته النهائية

## جدول (4)

قيمة معامل الارتباط لعبارات محاور استبيان نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية  
لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

ن = 30

المحور الأول		المحور الثانى		المحور الثالث		المحور الرابع	
م	قيمة معامل الارتباط	م	قيمة معامل الارتباط	م	قيمة معامل الارتباط	م	قيمة معامل الارتباط
1	*0788	1	*0,710	1	*0,944	1	*0,527
2	*0,456	2	*0,625	2	*0,712	2	*0,881
3	*0,591	3	*0,884	3	*0,565	3	*0,982
4	*0,434	4	*0,487	4	*0,677	4	*0,701
5	*0,601	5	*0,599	5	*0,498	5	*0,652
6	*0,329	6	*0,904	6	*0,527	6	*0,717
7	*0,890	7	*0,561	7	*0,881	7	*0,805
8	*0,736	8	*0,782	8	*0,982	8	*0,761
9	*0,556	9	*0,718	9	*0,701	9	*0,925
10	*0,555	10	*0,827	10	*0,652	10	*0,818
11	*0,707	11	*0,846	11	*0,717	11	*0,766
12	*0,652	12	*0,761	12	*0,805	12	*0,901
13	*0,834	13	*0,925	13	*0,503	13	*0,519
14	*0,827	14	*0,818	14	*0,591	14	*0,944
15	*0,911	15	*0,766	15	*0,861	15	*0,712
16	*0,666	16	*0,901	16	*0,942	16	*0,565
17	*0,509	17	*0,519	17	*0,736	17	*0,677
18	*0,794	18	*0,720	18	*0,646	18	*0,717
						19	*0,805
						20	*0,503

\* دال عند مستوى 0,05 قيمة "ر" الجدولية عند مستوى 0,05 = 0,228

## جدول (5)

ثبات الاستبيان بتطبيق معامل ألفا كرونباخ ن = 30

م	المحاور	معامل الثبات
1	تنمية القوى البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	*0,770
2	الأداء الوظيفي لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	*0,635
3	أهداف إدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	*0,784
4	احتياجات الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	*0,809

\* دال عند مستوى 0,05

## جدول (6)

معامل الثبات لاستمارة الاستبيان ن = 30

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		الفرق بين التطبيقين	معامل الارتباط
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
1	تنمية القوى البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	2,314	36,250	1,927	36,850	0,600	*0,568
2	الأداء الوظيفي لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	4,204	43,10	4,011	43,26	0,16	*0,724
3	أهداف إدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	1,785	17,15	2,282	18,45	1,30	*0,680
4	احتياجات الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية.	2,845	25,75	2,395	28,450	2,70	*0,712

\* دال عند مستوى 0,05 قيمة

"ر" الجدولية عند مستوى 0,05 = 0,228

**المعالجات الإحصائية:**

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج Excel لإدخال البيانات وبرنامج SPSS Ver. (0.11) لإجراء العمليات الحسابية والإحصائية للبحث.

- معامل الارتباط.
- المتوسط الحساب.
- النسبة المئوية.
- الوسيط.
- اختبار كا<sup>2</sup>.
- اختبار (ت).
- تحليل التباين.
- اختبار أقل فرق معنوي L.S.D.

**عرض ومناقشة النتائج:****عرض النتائج:**

يتضح من جدول (7) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لعبارة المحور الأول تنمية القوى البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05).

يتضح من جدول (8) أن قيمة كا<sup>2</sup> لعبارة المحور الثانى الأداء الوظيفى لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05).

يتضح من جدول (9) أن قيمة كا<sup>2</sup> لعبارة المحور الثالث أهداف إدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05).

**مناقشة النتائج:**

يتضح من جدول (7) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لعبارة المحور الأول تنمية القوى البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05).

يتضح من جدول (8) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لعبارة المحور الثانى الأداء الوظيفى لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05).

يتضح من جدول (9) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لعبارة المحور الثالث أهداف إدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05).

يتضح من جدول (10) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لعبارة المحور الرابع احتياجات الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05).

يعزى الباحث ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى فى الأندية الرياضية هي إدارة القوى العاملة بالأندية الرياضية ووزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة بالمحافظات وتختص بجذب مشرفى النشاط الرياضى، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة المشرفين، وأيضاً متابعة قيادة إدارات النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية والثقافة التنظيمية والتأكد من الإمتثال بقوانين العمل وكذلك متابعة مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات ويبرز دور مديريات الشباب والرياضة في

## جدول (7)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> لعبارات المحور الأول تنمية القوى

البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية ن = 73

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
1	67	%91,8	4	%5,5	2	%2,7	211	*112,301
2	59	%80,8	12	%16,4	2	%2,7	203	*76,137
3	55	%75,3	14	%19,2	4	%5,5	197	*60,027
4	51	%69,9	14	%19,2	8	%11	189	*44,575
5	34	%46,6	30	%41,1	9	%12,3	171	*15,822
6	61	%83,6	11	%15,1	1	%1,4	206	*84,932
7	54	%74	12	%16,4	7	%9,6	176	*54,767
8	38	%52,1	14	%19,2	21	%28,8	163	*15,521
9	54	%74	6	%8,2	13	%17,8	187	*55,260
10	59	%80,8	3	%4,1	11	%15,1	194	*75,397
11	39	%53,4	11	%15,1	23	%31,5	160	*16,219
12	39	%53,4	9	%12,3	25	%34,2	160	*18,521
13	55	%75,3	15	%20,5	3	%4,1	198	*60,932
14	44	%60,3	16	%21,9	13	%17,8	177	*24,027
15	48	%65,8	7	%9,6	18	%24,7	176	*37,014
16	46	%63	15	%20,5	12	%16,4	180	*29,123
17	49	%67,1	21	%28,8	3	%4,1	192	*44,143
18	50	%68,5	17	%23,3	6	%8,2	190	*43,096

\* دال عند مستوى 0,05

قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية = (15,507)

## جدول (8)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> لعبارات المحور الثاني الأداء

الوظيفي لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية ن = 73

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
1	56	76,7%	17	23,3%	-	-	202	*20,836
2	39	53,4%	6	8,2%	28	38,4%	157	*23,205
3	33	45,2%	15	20,5%	25	34,2%	154	*6,685
4	56	76,7%	11	15,1%	6	8,2%	196	*62,329
5	38	67,7%	22	30,1%	13	17,8%	171	*13,174
6	40	54,8%	13	17,8%	20	27,4%	166	*16,137
7	35	47,9%	18	24,7%	20	27,4%	161	*7,096
8	38	52,1%	13	17,8%	22	30,1%	162	*13,178
9	58	79,5%	14	19,2%	1	1,4%	203	*73,342
10	58	79,5%	10	13,7%	5	6,8%	199	*70,384
11	29	39,7%	19	26%	25	34,2%	150	15,154
12	25	34,2%	20	27,4%	28	38,4%	143	17,141
13	33	45,2%	12	16,4%	28	38,4%	131	*9,890
14	41	56,2%	24	32,9%	8	11%	179	*22,384
15	46	63%	15	20,5%	12	16,4%	180	*29,123
16	45	61,6%	19	26%	9	12,3%	182	*28,384
17	26	35,6%	19	26%	28	38,4%	144	18,836
18	40	54,8%	25	34,2%	8	11%	178	*21,068

قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية = (15,507) \* دال عند مستوى 0,05

## جدول (8)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> لعبارات المحور الثالث أهداف إدارة

الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية ن = 73

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
1	56	%76,7	17	%23,3	-	-	202	*20,836
2	39	%53,4	6	%8,2	28	%38,4	157	*23,205
3	33	%45,2	15	%20,5	25	%34,2	154	*6,685
4	56	%76,7	11	%15,1	6	%8,2	196	*62,329
5	38	%67,7	22	%30,1	13	%17,8	171	*13,174
6	40	%54,8	13	%17,8	20	%27,4	166	*16,137
7	35	%47,9	18	%24,7	20	%27,4	161	*7,096
8	38	%52,1	13	%17,8	22	%30,1	162	*13,178
9	58	%79,5	14	%19,2	1	%1,4	203	*73,342
10	58	%79,5	10	%13,7	5	%6,8	199	*70,384
11	29	%39,7	19	%26	25	%34,2	150	15,154
12	25	%34,2	20	%27,4	28	%38,4	143	17,141
13	33	%45,2	12	%16,4	28	%38,4	131	*9,890
14	41	%56,2	24	%32,9	8	%11	179	*22,384
15	46	%63	15	%20,5	12	%16,4	180	*29,123
16	45	%61,6	19	%26	9	%12,3	182	*28,384
17	26	%35,6	19	%26	28	%38,4	144	18,836
18	40	%54,8	25	%34,2	8	%11	178	*21,068

قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية = (15,507) \* دال عند مستوى 0,05

## جدول (10)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> لعبارات المحور الرابع إحتياجات

الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية ن = 73

قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبارة
		نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
*62,822	190	%16,4	12	%6,8	5	%76,7	56	1
*9,397	125	%49,3	36	%30,1	22	%20,5	15	2
*92,164	204	%6,8	5	%6,8	5	%86,3	63	3
*29,945	175	%23,3	17	%13,7	10	%63	46	4
*29,945	175	%23,3	17	%13,7	10	%63	46	5
*12,027	169	%20,5	15	%27,4	20	%52,1	38	6
*70,877	200	%5,5	4	%15,1	11	%79,5	58	7
*8,904	151	%21,9	16	%49,3	36	%28,8	21	8
*19,174	176	%15,1	11	%28,8	21	%56,2	41	9
30,552	211	2,7	2	%5,5	4	%11,8	67	10
21,342	143	%38,4	28	%27,4	20	%34,2	25	11
*62,329	196	%8,2	6	%15,1	11	%76,7	56	12
75,777	%27,4	20	%24,7	18	%47,9	35	7	13
90,625	%30,1	22	%17,8	13	%52,1	38	8	14
55,971	143	%38,4	28	%27,4	20	%34,2	25	15
*89,890	131	%38,4	28	%16,4	12	%45,2	33	16
*6,685	154	%34,2	25	%20,5	15	%45,2	33	17
*62,329	196	%8,2	6	%15,1	11	%76,7	56	18
*13,174	171	%17,8	13	%30,1	22	%67,7	38	19
*16,137	166	%27,4	20	%17,8	13	%54,8	40	20

مشرف النشاط الرياضى خلال دورة حياة مشرف النشاط الرياضى العملية داخل النادى بأكملها وأنه عامل الجذب الأساسى لاستقطاب مشرف النشاط الرياضى المناسب من خلال أصحاب الكفاءات والخبرات والقدرات المهنية المرتفعة ومن ثم يجب اختيار المشرف المناسب من خلال عمليات التعيين ثم تعمل إدارة الموارد البشرية بعد ذلك على تعيينهم والإشراف على تدريبهم وتطويرهم خلال مدة خدمتهم داخل النادى وتقوم إدارة الموارد البشرية **بتقييم** مشرفى النشاط الرياضى من خلال اختبارات الأداء، ومن ثم يتم مكافأتهم تبعاً لذلك. وإدارة الموارد البشرية في بعض الأحيان هي التي تدير الرواتب ومكافآت وحوافز المعلمين، وعلى الرغم من أن الأنشطة والكثير الكثير يتم تمويله بمصادر خارجية. لكن الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً أكبر. أخيراً، تشارك الموارد البشرية أيضاً في إنهاء خدمات مشرفى النشاط الرياضى بما في ذلك الاستقالات، والفصل المتعلق بسوء الأداء بمشرفى النشاط الرياضى.

ويذكر **الباحث** أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة على الإشراف على مشرفى النشاط الرياضى ومديريات الشباب والرياضة وأيضاً إدارة الموارد البشرية تتأكد من التزام مشرفى النشاط الرياضى بخطط النشاط الموسوعة، والتي تختلف طبقاً لكل مرحلة سنوية.

وهذا يتفق مع دراسة كلاً من دراسة **حسن حاجي قمبر** و**عبد المحسن أحمد عبد الله** (2017م) (2)، و**وليد غانم مالك** (2016م) (26)، و**محمد علي رجب** (2015م) (18)، و**خديوى محمد خليفة**

حالات يكون مشرفى النشاط الرياضى راغبين في إجراء مفاوضات جماعية مع إدارات الأندية وهنا تبرز إدارة الموارد البشرية ويكون دورها التواصل المبدئي مع مشرفى النشاط الرياضى.

ويوضح **الباحث** أن الموارد البشرية هو مجموع مشرفى النشاط الرياضى المشكلين للقوى العاملة في إدارات النشاط الرياضى بالأندية الرياضية وتتضح إدارة الموارد البشرية عن طريق الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة من مشرفى النشاط الرياضى داخل الأندية الرياضية، حيث أن إدارة الموارد البشرية كانت تهتم بالعمل الاجرائى اليومي، مثل الرواتب وإدارة المنافع والآن تركز على المبادرات الإستراتيجية مثل الإندماج والإستحواذ، إدارة المواهب، خطط التعاقب، العلاقات الإدارية في النادى، والتنوع والشمول.

ويشير **الباحث** لى تتم إدارة الموارد البشرية لمشرفى النشاط الرياضى يجب أن يتولى مهام الموارد البشرية شخص مدرب محترف في مديريات الشباب والرياضة أو وزارة الشباب والرياضة بمتخصصين في مختلف المجالات في الموارد البشرية يخرطون في إتخاذ القرار الإستراتيجى مع الأندية الرياضية ومديريات الشباب والرياضة بالمحافظات لتدريب مشرف نشاط رياضى محترف ووضع برامج تدريبية متخصصة في الرياضة ويتضح ذلك من خلال موائمة الموارد البشرية واستراتيجيات العمل، عمليات إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة، الاستماع والاستجابة للعاملين وكذلك إدارة الانتقالات والتغييرات.

ويضيف **الباحث** أن إدارة الموارد البشرية عملياً، هي المسؤولة عن خبرة

الموارد البشرية هو العلاقة بين إدارة النادي ومشرفي النشاط الرياضي.

ويذكر الباحث أن أهم الأسباب التي تدفع مشرفي النشاط الرياضي إلى طلب النقل من نادى إلى نادى آخر هو المدير المباشر وليس الدخل أو الفرصة الأفضل أو غير ذلك من الأسباب، وحيث أن مدير النادي هو العنصر الأكبر تأثيراً فإن إدارة الموارد البشرية تركز على تطوير طريقة تفكير المديرين في مشرفي النشاط الرياضي داخل النادي بحيث تتحول العلاقة - أو تتطور - إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية لأن الشراكة تعني المزيد من المسؤولية وتعني المزيد من العاطفة تجاه العمل وبالتالي المزيد من الإنتاجية.

ويرى الباحث أن عملية تخطيط الموارد البشرية لمشرفي النشاط الرياضي الحصول على أفضل الأداء وتعيين أفضل المشرفين فإن عملية التخطيط هنا هي المسؤولة عن تقييم الموارد المتاحة وتخطيط الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً وتحديد الكيفية، إما عن طريق تطوير مشرفي النشاط الرياضي الموجودين حالياً أو الإتيان بمشرفين آخرين.

ويشير الباحث أن الاعتماد على مشرفي النشاط الرياضي الدائمين يتم من خلال عملية التوظيف وهي العملية للمسئولة عن إيجاد المشرف المناسب - بل والفريد إن أمكن - واجتذابه للعمل لدى النادي وعملية التوظيف حقيقة هي عملية شديدة الحساسية لأنها عالية التكلفة والخطأ فيها يصعب إصلاحه بشدة.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة أياندا وساني (Ayanda and Sani 2017م)

(2014م) (5) حيث أوضحت هذه الدراسات أن إدارة الموارد البشرية لها مهام كثيرة ومنها الاشراف على صحة وسلامة وأمن العاملين في المؤسسات.

وأن إدارة الموارد البشرية غالباً ما تصنف إلى قسمين:

- موظفي الموارد البشرية العموميون يدعمون الموظفين مباشرة بالاجابة عن أسئلتهم وشكاويهم ومشاريعهم. وغالباً ما يكونون مسؤولين عن جميع جوانب الموارد البشرية ولذلك يحتاجون معرفة واسعة في الموارد البشرية. مسؤوليات موظفي الموارد البشرية العموميون تعتمد بشكل واسع على حاجات المنظمات. المتخصصون.

- موظفي الموارد البشرية المتخصصون أن كفاءة المؤسسات تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاح المؤسسات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأداء وتحقيق إلى الأهداف الإستراتيجية. تعنى إدارة الموارد البشرية باختيار المعلمين الأكفأ للعمل في المدرسة وأيضاً الحفاظ على المعلمين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المدرسة ومعلمي التربية البدنية وتستهدف الحصول على أفضل أداء.

ويوضح الباحث أن أي مؤسسة رياضية وخاصة الأندية الرياضية تسعى إلى ميزة تنافسية إضافية عليها أن تتبنى إستراتيجية متميزة لإدارة الموارد البشرية لمشرفي النشاط الرياضي، حيث أن حجر الأساس بالنسبة إلى إستراتيجية إدارة

- (27)، شيرا Khera (2017م) (31)، إسراء كاليسخان Esra Caliskhan (2016م) (28)، راثاويريرا Rathnawerera (2016م) (35) حيث بينت نتائج الدراسات على إدارة الموارد البشرية تحدد الطرق التي تتوافق مع استراتيجيات المؤسسة والهيئة والتي تأتي من خلال الأسئلة الجيدة التي يمكن طرحها للتفكير هنا، أيهما أنفع: العامل الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة أم ذلك الذي يتوافق مع شخصية المدير؟، حقاً ذلك السؤال من الأسئلة الصعبة لأنه لا توجد له إجابة واضحة، إذا كانت الوظيفة فيها الكثير من الحرية والإبداع فلعل من الأفضل أن يتوافق العامل مع المدير لأن الاضطراب قد يؤثر سلباً على الأداء أما بالنسبة للوظائف واضحة التعريف والمهام فمن الأفضل أن توظف من يتوافق مع النظام بصورة عامة فإنه من الأفضل للمؤسسة أو الهيئة أن تركز على العاملين الذين يلبون متطلباتها بالنسبة لعملية الاختيار فإنه توجد عدة مؤشرات يجب أن تتواجد في العامل ومنها: وجود المهارات الفنية والشخصية اللازمة والمثابرة - الاستمرارية في مستوى الأداء - والتعاون والكثير من الصفات الحقيقية أننا نعرف الصفات المطلوبة ولكن المشكلة هي صعوبة التعرف على صورة مكتملة للشخص الجالس أمامك في المقابلة الشخصية من خلال 60 أو 90 دقيقة.
  - توجده إجراءات مكتوبة وموثقة لمشرفى النشاط الرياضى ومؤهلاتهم واستحقاقاتهم والتحاقهم بالوظيفة وفصلهم أو استقالاتهم وجميع شؤونهم الوظيفية.
  - يتسم سلوك مشرفى النشاط الرياضى بالمهنية.
  - مشرف النشاط الرياضى يعلم بدقة ووضوح الدور المطلوب منه.
  - مشرف النشاط الرياضى يقوم بتأدية عمله بكفاءة وفعالية مطلوبة.
  - أسلوب الثواب والعقاب المعتمد من إدارات الأندية الرياضية يحسن من أداء عمل مشرف النشاط الرياضى.
  - التأهيل المهني لمشرفى النشاط الرياضى ضمن برامج التدريب.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفى النشاط الرياضى بالأساليب العلمية.
  - وضع أهداف وأجندة التدريب لمشرفى النشاط الرياضى بدقة وعرضها على الجهات المستهدفة قبل التدريب بوقت كاف.
  - تدريب مشرفى النشاط الرياضى على مهارات التدريب والتعليم بإستخدام أساليب مختلفة.
  - بناء القدرة لدى مشرفى النشاط الرياضى على مواجهة متطلبات تدريب أو تعليم مهارة أو تخصص بعينها.
  - التعرف على اللوائح المنظمة للعمل على المستويات الإدارية المختلفة لوزارة الشباب والرياضة.
- الإستنتاجات والتوصيات:**
- الإستنتاجات:**
- للنشاط الرياضى هيئة عمل إدارية وتدريبية وفنية مناسبة ومؤهلة وتؤدي أعمالها بكفاءة.

**التوصيات:**

- اكتساب مشرفي النشاط الرياضي مهارات التطبيق العملي والفعلية للدراسات النظرية.
  - استخراج لوائح وقوانين نابعة من الواقع الفعلي داخل النادي.
  - وضع لوائح وقوانين تكون ناتجة من حالة التفاعل وتبادل المعلومات بين مشرفي النشاط الرياضي ووزارة الشباب والرياضة.
- نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية لمشرفي النشاط الرياضي داخل الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية:**
- تقاس درجة تقدم الأمم بما تمتلكه من موارد بشرية مدربة، تمتلك المهارات اللازمة للتغلب على المشكلات، والنهوض بمستقبل الأمة، وتوفير الموارد المادية اللازمة لارتفاع مستوى معيشة الفرد والمجتمع، لذلك تعد الموارد البشرية والمادية بالمؤسسة الرياضية هما العنصرين الأساسيين اللازمين للتطوير، ولهذا فلا بد من الاهتمام بكل منهما على حد سواء. وكيفية مراعاة العوامل والظروف التي تؤدي إلى استثمارها على نحو جيد.
- **توافر الموارد البشرية وتنميتها:**
    - تطبق المؤسسة آليات تقييم كفاءة توظيف مواردها البشرية:
    - \* تحدد المؤسسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة (في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل).
    - \* دراسة التوصيف الوظيفي للوظائف المختلفة وإعلانها لجميع العاملين
- تتحقق إدارة النادي من توافر المكافآت والتعويضات المناسبة، والعبء الوظيفي الملائم، وظروف العمل المقبولة، والتعامل الأخلاقي، والرضا الوظيفي، وتعزيز روح العمل الجماعي لمشرفي النشاط الرياضي.
  - هناك نظام واضح ومحدد لتقييم مشرفي النشاط الرياضي، مبني على محكات واضحة ومحددة ومعتمدة مسبقاً، وذلك بعلم المشرفيين، ويكون التقييم مكتوباً، بحيث تتاح الفرصة للمشرف لمناقشته ومراجعة أي جانب فيه.
  - تعمل إدارة النادي مع الجهات المسؤولة على تعيين ذوي الكفاءة مع توفر الأمان الوظيفي لهم من مشرفي النشاط الرياضي.
  - تصدر إدارة النادي تعليمات تطبيقية وتنظيمية لكافة الأنشطة والعمليات لمشرفي النشاط الرياضي.
  - العلاقة بين إدارة النادي ومشرفي النشاط الرياضي داخل النادي واضحة ومحددة للجميع من خلال أنظمة ولوائح مكتوبة.
  - يتم اختيار مدربين أكفاء متخصصين في البرامج التدريبية لمشرفي النشاط الرياضي.
  - التعريف بالقوانين والتشريعات التي تقدم الخدمات للرياضة والتربية الرياضية داخل النادي.
  - بناء قدرة مشرفي النشاط الرياضي على الأبداع داخل النادي.
  - بناء قدرة مشرفي النشاط الرياضي على التكيف مع الامكانيات المادية والمعنوية داخل النادي.

- بالمؤسسة، حيث يتضمن التوصيف الوظيفى ما يلي:
- المهام المطلوبة.
  - معايير الأداء الجيد.
  - المسئوليات.
  - الواجبات والحقوق.
  - المؤهلات العلمية.
- \* تشكيل مجموعة بؤرية لتحديد المهارات والأداء اللازم لكل فئة من فئات المجتمع الوظيفى (الإداريين-المدربين- مشرفى النشاط الرياضى).
- \* إعداد الأدوات التي تقيس الوضع الراهن لأداء كل فئة من فئات المجتمع الوظيفى (الإداريين - المدربين - مشرفى النشاط الرياضى).
- \* تلخيص نتائج تقييم الأداء الراهن لفئات المجتمع الوظيفى فى ضوء المهارات والمعايير التي ينبغى أن تتوافر لديهم.
- \* فى ضوء نتائج متوسط أداء الفئات المختلفة فى المؤسسة يتم إجراء تقديرات حسابية للموارد البشرية المتوفرة بالمؤسسة ومقارنتها بما ينبغى أن تكون عليه.
- \* إعادة هيكلة القوى البشرية لاستغلالها الاستغلال الأمثل.
- \* تدريب القوى البشرية داخل المؤسسة لسد العجز فى المجالات المحددة.
- \* مخاطبة الجهات الرسمية والمطالبة بتوفير الموارد البشرية اللازمة لسد العجز بالمؤسسة.
- \* تحديث القوائم الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مصنفة تبعاً للهيكل التنظيمى، فى ضوء الاحتياجات الفعلية فى المؤسسة بحيث تراعى إدارة المؤسسة عدم وجود عجز أو فائض فى العمالة البشرية.
- \* تشارك المؤسسة المؤسسات المحيطة فى رفع معدلات توظيف الموارد البشرية المطلوبة ويتم ذلك عن طريق:
- تبادل الفئات المختلفة من العاملين بالمؤسسة.
  - تدريب أعضاء المجتمع الوظيفى من قبل مؤسسات أخرى.
  - \* مؤشرات الأداء المتميز:
  - للتعرف على مدى تحقيق متطلبات المؤشر، يمكن استخدام الأساليب والأدوات الآتية:
  - عقد مقابلات مع المعنيين بالأمر.
  - فحص السجلات والتقارير والوثائق.
  - تطبيق أدوات تقييم متعددة مشتقة من قواعد القياس المتدرج للمؤشر.
  - خطط للتنمية المهنية والبشرية بالمؤسسة:**
  - يمكن للمؤسسة أن تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال ما يلي:
  - \* تحديد القوى البشرية اللازمة للمؤسسة فى ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها.
  - \* حصر القوى البشرية المتوفرة فعلياً بالمؤسسة.
  - \* تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية فى ضوء الخطوتين السابقتين.

- تتعاون إدارة المؤسسة مع الوزارة المعنية في تعيين عاملين بالتعاقد لاستكمال العجز.
- تُعد وحدة التدريب والجودة بالمؤسسة برامج تدريبية لتمكين العاملين المتعاقدين من مهارات الأداء الجيد.
- تُعد وحدة التدريب والجودة برامج تدريبية متخصصة لتنمية قدرات العاملين وباقي الموارد البشرية المتاحة أو التي تم تعيينها بالمؤسسة ويتم ذلك على النحو الآتي:
- \* دراسة رؤية ورسالة المؤسسة.
- \* تقييم مستوى أداء ومهارات القوى البشرية باستخدام الأدوات المتنوعة مثل بطاقات الملاحظة، اختبارات، استبيانات، عقد مقابلات، استطلاع آراء الرؤساء،.....
- \* تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين
- المراجع**
- المراجع العربية:**
1. باري كشواي (2016م): إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق، مصر.
  2. حسن حاجي قمبر وعبد المحسن أحمد عبد الله (2017م): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
  3. حمود نزال (2016م): تنمية الموارد البشرية ودور التعليم في رفع فعاليتها
  4. خالد عبد الرحمن مطر (2017م): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الأولى، القاهرة.
  5. خديوى محمد خليفة (2014م): نموذج لإعادة الهندسة الإدارية "الهندرة" بإدارات رعاية الشباب جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.
  6. سعود محمد النمر (2018م): الإدارة العامة - الأسس والوظائف، ط4، دار العبيكان للنشر، الرياض.
  7. صلاح الدين عبد الباقي (2014م): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
  8. صلاح الدين عبد الباقي (2016م): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية والمنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية.
  9. صلاح الدين عبد الباقي (2018م): إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
  10. صوفيا فؤاد إبراهيم حبشي (2015م): تخطيط الموارد البشرية والمادية في إدارة التخطيط الداخلي لمدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية، رسالة

- الثامنة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
11. طارق السويدان (2018م): صناعة قائد، دار العبيكان للنشر، الرياض.
12. عامر خضير الكبيسي (2015م): إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
13. عزيز طارش الدهمي (2016م): الموارد البشرية الكنز الثمين، دار الأوائل، عمان، الأردن.
14. علي السلمى (2017م): إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
15. علي محمد عبد الوهاب وآخرون (2017م): التنمية الإدارية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الإسكندرية.
16. كمال نور الله (2016م): إدارة الموارد البشرية، الجزء الثالث، ملابس لدراسات والترجمة والنشر، دمشق.
17. محمد صالح الحناوي ومحمد فريد الصحن (2017م): مقدمة في الأعمال والمال، إدارة الجامعة، الإسكندرية.
18. محمد علي رجب (2015م): الإدارة بالهندرة كنموذج مقترح لتطوير الإدارة فى الأندية الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
19. مدني عبد القادر علاقي (2017م): إدارة الموارد البشرية، الطبعة
20. مصطفى مصطفى كمال (2018م): إدارة الموارد البشرية (دراسة الاتجاهات الحديثة في الإدارة)، القاهرة للنشر والتوزيع، القاهرة.
21. مصطفى نجيب شاويش (2018م): إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
22. منصور المعشوق (2017م): إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، الرياض.
23. مؤيد السالم وعادل صالح (2017م): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد: الأردن.
24. نور الدين حاروش (2016م): إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر.
25. هور (2015م): الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة
26. وليد غانم مالك (2016م): هندرة المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسى فى وزارة التربية بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.

- المراجع الأجنبية:
33. **Pigors P & Mayers C (2017):** Personnel administration, 8<sup>th</sup> ed., McGraw Hill, Tokyo.
  34. **Randall S, Schuler (2015):** Personnel and human resources management, west publishing Co, New York.
  35. **Rathnawetera RRNT (2016):** Do HRM practices impact employee satisfaction, commitment or retention? Empirical studies of Srilankan university of Agder.
  36. **Steiner G (2016):** Top management planning. Macmillan inc., New York.
  37. **Wendell French (2016):** Human Resource Management/Instructors Manual, Language: English, ISBN-10: 0395370132, ISBN-13: 978-0395370131.
  38. **Werther W & Davis K (2015):** Human resource and personnel management, 5<sup>th</sup> ed., McGraw, IC, New York.
  39. **William B, Werther J and Dariv U (2016):** Personnel human resources management T. Mc Graw-Hill, Inc. London.
  27. **Ayanda OJ and Sani AD (2017):** Strategic human resource management and organizational effectiveness in the public sector: some evidence from Niger Issue, 9.
  28. **Esra Caliskhan N (2016):** The impact of strategic human resource management on organizational performance, Journal of naval science and engineering, Vol 6, No 2.
  29. **Harold C, White (2017):** Personnel administration and organizational productivity: an employee view.
  30. **Joyce D, Ross:** A definition of human resources management.
  31. **Khera Shikha N (2017):** Human resource practices and their impact on employee productivity: A perceptual analysis of private, public and foreign bank employees in India, DSM business review Vol 2, No 1.
  32. **Noe RA. (214):** Human resources management. Irwin and Mc Graw- Hill, N.Y.

