

## تقييم دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية

أ.م.د/ كريم محمد محمود الحكيم

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

الباحثة/ نورهان أحمد أحمد المنصوري

أخصائي نشاط رياضي ثالث

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

د/ عبد الرحمن محمد ربيع مجاهد

مدرس بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

### الملخص

يهدف البحث إلى معرفة فاعلية وظائف الموارد البشرية لتحقيق أهداف الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية ، تم استخدام المنهج الوصفي بالزام الأسلوب المسحي ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية ، وبلغت (٤٥٠) من مجالس الإدارات ومديري الغدارات والإداريين بالأندية الرياضية بالدقهلية ، وإستخدم الباحثون الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

وكانت أهم نتائج البحث كالتالي:

١. عدم وجود برامج للتوجيه والتعريف بطبيعة العمل .
٢. يتم تقييم أداء العاملين من قبل مجلس ادارة النادي .
٣. لا يتم تنظيم ورش لتدريب العاملين من قبل ادارة الموارد البشرية بالنادى.
٤. لا يتم اختيار ولا مقابلة العاملين من قبل مدير ادارة الموارد البشرية بالنادى .

## مقدمة ومشكلة البحث:

خلال وجود قوة عمل تتميز بالقدرة على الابتكار وتمييزه بمهارات فنية عالية في المجالين الإداري والمهني بحيث تكون قادرة على التعامل مع مواقف العمل المعقدة والمتغيرة في ظل تكنولوجيا متلاحقة. (٢٤:٢)

وتشتمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأنشطة وتختلف عن غيرها من الإدارات في أنها لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة مهما اختلفت أهدافها ووظائفها فإدارة أي مؤسسة رياضية في الأساس هي إدارة العنصر البشري باعتبار الإنسان محور أي عملية تنموية رياضية بل هو العنصر الأساسي للتفوق والتطور والوصول إلى العالمية حيث تعد إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في تحديد درجة ومستوى تميز أي منظمة رياضية. (١٦: ٤، ٣)

وتهتم إدارة الموارد البشرية بما لها من أثار فعالة في تحقيق الأهداف ، ونتيجة للعوامل المتداخلة في العملية الإدارية فهناك الكثير من الدعام والتطبيقات المتعلقة بالموارد البشرية يجب توافرها حتى يمكن الوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها لمقابلة مجموعة الأهداف الموضوعية ، وحتى يرتفع مستوى أداء المنظمات لابد من إعادة هندسة هذه المنظمات وهو ما يعرف ب Reengineering وهو إعادة التفكير الأساسي إعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء المعروفة ، وهى التكلفة ، والجودة، والخدمة، والسرعة. (١٨: ٤٥)

وتهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية بصورة جوهرية إلى إيجاد الشخص المناسب

تعتبر الرياضة بذل مجهود جسدي أو مهارة يؤديها من يمارس الرياضة ، وتختلف الرياضة باختلاف أهداف ممارستها فهناك من يمارسها لتقليل الوزن ، وهناك من يمارسها لاكتساب اللياقة والصحة العامة ، لذلك هي تعتبر طريقة من طرق الحفاظ على الجسم وزيادة الطاقة فيه ، وهناك من يمارسها بشكل احترافي تنافسي تحت قواعد معينة ، فالرياضة بشكل عام تختلف من حيث طريقة أدائها وإن كانت هذه الرياضة جماعية أو فردية .

وتعتبر الأندية الرياضية من المؤسسات الحيوية التي تهتم بحركة المجتمع وإدارته فيجب على القائمين بها وضع السياسات التي تساهم في النهوض بها من خلال وضع الخطط والبرامج للأعضاء والعاملين بهذه الأندية في مختلف المجالات الرياضية والاجتماعية والثقافية والنفسية والارتقاء بمستوى الفرد في مختلف مراحل العمرية وذلك باختيار أفضل الأنشطة التي تساهم في نمو ورفع كفاءة الموارد البشرية المتواجدة داخل الأندية وبما يتناسب مع المتطلبات العامة القومية في إطار السياسة العامة للدولة. (٦ : ١١) .

ولكى تحقق الأندية الرياضية أهدافها لابد أن تهتم بالعنصر البشري الذى يعتبر دعامة أساسية في عمليات التنمية الشاملة في مختلف المواقع فمن خلاله يمكن التطوير في خطط وأهداف الأندية ، وأن يكون العاملين بالأندية لديهم المهارات والقدرات في المجال الرياضي لمواكبة العصر الذى يتصف بعصر انفجار المعلومات ، ولاسيما أن هذا العنصر البشري يواجه تقدم تكنولوجيا متسارع ينطوي على تكنولوجيا متزايدة وهى تكنولوجيا مطلوبة لتحقيق القدرة على التنافس محلياً أو عالمياً من

في المكان المناسب للوظيفة المناسبة في وقت مناسب ، وتعنى إدارة الموارد البشرية بضمان توفير القوى العاملة المدربة على نحو جيد ، وأن المفاهيم التي تعزز الإدارة الفعالة لا تتسم بالصعوبة ، هناك العديد من الجهات الرياضية التي تعتمد على الموارد البشرية الجيدة في العمل سواء داخل الملعب أو خارجه ، وتضم هذه الجهات الاتحادات الرياضية الناجحة والأندية والمؤسسات ومتاجر بيع المستلزمات الرياضية بالتجزئة وأماكن إقامة المسابقات الرياضية.(٨:١٣٥)

والأداء الإداري للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية هو عبارة عن مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه ، وإعداد الفرد القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء ، كما ويتضمن مدخل إدارة الأداء المراقبة المستهدفة ووضع برامج العلاج بتطوير عناصر الأداء المتسببة في ذلك الانحراف. (١٣:٢٠٦)

ولكى تستطيع الأندية الرياضية تأدية ما عليها من واجبات تجاه أعضائها والمجتمع بكفاءة ونجاح من خلال ترتيب وتنظيم وتنسيق وتدريب وتخطيط ما لديها من أفراد ، وكذلك إذا ما أحسنت استخدام مواردها المالية بكفاءة ، فالموارد البشرية هي التي تُحول ما لديها من موارد مادية إلى سلع وخدمات.(١١:٧٩)

وتكمن مشكلة البحث في عدم وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل على التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية ونوعيات الأفراد المناسبة للقيام بالعمل وتحديد آلية لاستقطاب واختيار وتعيين الأفراد المرشحين للوظائف الشاغرة ، ووضع الخطط لتدريب وتنمية

وتطوير العاملين ، وأيضاً تحديد نظام المكافآت والحوافز لتحفيز الأفراد ، حيث أن هناك عدة عوامل تفرض نفسها على الأندية الرياضية وتدفعها إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لديها وتمثل في المنافسة التي تواجه هذه الأندية وبخاصة المنافسة وما يترتب عليها من ضرورة تحسين ورفع كفاءة العاملين.

ويؤكد ذلك ما أشار إليه محمد عشاوي ٢٠١٠م ، حيث تتعدد المشكلات التي تنتج عن سوء تخطيط الموارد البشرية مثل ( وجود فائض في العمالة ببعض الوظائف ووجود عجز ببعض الوظائف الأخرى - اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين - عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.(١٥:١٤٤)

كما يؤكد ذلك توصيات دراسات كل من رأفت سعيد هنداوي ٢٠١١م(٧) ، حامد مصطفى منصور ٢٠٠٨م(٥) ، نادى أحمد على ٢٠٠٧م(١٩) ، إلى أن هناك الكثير من المعوقات في الأندية الرياضية وهي:

١. ضرورة وجود وصف وتوصيف وظيفية مدير النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية.
٢. الأخذ في الاعتبار المؤهلات والخبرات العلمية عند اختيار المرشحين للعمل بالأندية.
٣. ضرورة وجود أخصائيين لتنفيذ برامج لتدريب وتثقيف العاملين داخل الأندية.
٤. ضرورة تحديد الاختصاصات والمسئوليات بين الأفراد بما يحقق التوازن بين المسئولية والسلطة.

**هدف البحث :** يهدف البحث إلي التعرف على فاعلية وظائف الموارد البشرية لتحقيق أهداف الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية .

داخل الاتحاد بشكل جيد، ويعمل ذلك إلى عدم قيام الإدارة بتوضيح طبيعة وكيفية التقييم قبل التطبيق على العاملين داخل الاتحاد.

٦. دراسة توانا محمد على (٢٠١٤م) (٣) ، وتوصلت إلى ضعف في عملية متابعة لتقييم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية لكي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود.

٧. دراسة محمد فهمى محمد (٢٠١٤م) (١٦) ، وتوصلت إلى أنه تم التوصل لنموذج لإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية ، الموارد البشرية من العاملين هي أفضل استثمار داخل النادي إذا تم الحفاظ عليها وتنميتها ، تحديد الاحتياجات الوظيفية يتم بناءً على الموازنة المقترحة للعام المالي الجديد.

#### خطة وإجراءات البحث:

**المنهج المستخدم:** استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي - بخطواته وإجراءاته.

**مجتمع البحث:** يتحدد مجتمع البحث من مجالس الإدارات ، المديرين ، الإداريين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

**عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجالس الإدارات ، المديرين ، الإداريين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية وبلغ عددهم (٤٥٠) فرد بواقع (٥٠) فرد للدراسة الاستطلاعية ، و(٤٠٠) فرد للدراسة الأساسية ويوضح الجدول رقم (١) توصيف عينة البحث:

**تساؤلات البحث :** ما فاعلية وظائف الموارد البشرية لتحقيق أهداف الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية ؟

#### الدراسات السابقة :

١. دراسة Tressy Taylor, Beter Makagro (٢٠٠٦م) (٢١) ، وتوصلت إلى ضرورة التعاون بين الموارد البشرية ذات الأجر الثابت والمتطوعين وتحويلهم لعقود مقابل أجر في سبيل تحقيق المنافسة بين المنظمات غير الربحية بالمجال الرياضي.

٢. دراسة Bard ،Kuvaas (2008م) (٢٠) ، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط مباشرة وسالبة بين ادراك تطوير ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران.

٣. دراسة Vlachos (2009م) (٢٢) ، وتوصلت إلى أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وهناك علاقة ارتباط سلبية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالنمو باستثناء الأمن الوظيفي.

٤. دراسة كريم درزاوى (٢٠١١م) (١٢) ، توصلت إلى توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية وبينت النتائج المقدره الغالية للعاملين على إنجاز أعمالهم بدقة وبسرعة ، أن هناك قصور في التدريب الذى يتلقاه العاملون وإن هناك حاجة ملحة لمزيد من عقد برامج تدريبية بحيث تنسجم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.

٥. دراسة مصطفى عنتر زيدان (٢٠١٣م) (١٧) ، توصلت إلى أن الإدارة ليس لديها الاستعداد على ما يلزم من وقت لضمان تطوير الأفراد العاملين داخل الاتحاد وفروعه، أن عملية التقييم لا تتم

## جدول (١)

## توصيف عينة البحث

م	اسم النادي	العدد	المجموع
١	جزيرة الورد الرياضي	مجلس إدارة (٧)، مدير (٢٠)، إداري (٩٣)	١٢٠ فرد
٢	المنصورة الرياضي	مجلس إدارة (٦)، مدير (١١)، إداري (٣٤)	٥١ فرد
٣	أجا الرياضي	مجلس إدارة (٣)، مدير (٥)، إداري (١٢)	٢٠ فرد
٤	بلقاس الرياضي	مجلس إدارة (٣)، مدير (٤)، إداري (١٠)	١٧ فرد
٥	جديلة الرياضي	مجلس إدارة (٤)، مدير (٥)، إداري (١٥)	٢٤ فرد
٦	النشال والمنشية الرياضي	مجلس إدارة (٣)، مدير (٤)، إداري (١٠)	١٧ فرد
٧	العمال الرياضي	مجلس إدارة (٦)، مدير (٩)، إداري (٢٠)	٣٥ فرد
٨	الحوار الرياضي	مجلس إدارة (٨)، مدير (١٩)، إداري (٨٨)	١١٥ فرد
٩	الاتحاد الأولمبي بالمنصورة	مجلس إدارة (٢)، مدير (٢)، إداري (٧)	١١ فرد
١٠	النصر الرياضي	مجلس إدارة (٤)، مدير (٧)، إداري (٨)	١٩ فرد
١١	الناصرية الرياضي	مجلس إدارة (٣)، مدير (٦)، إداري (٩)	٢١ فرد

## أدوات جمع البيانات:

الأجور والمكافآت - التوجيه والتعريف بطبيعة العمل - تقييم الأداء ) .

٢. تم وضع العبارات الخاصة بكل محور مرفق (١) ، وتم عرضها على ٧ خبراء مرفق (٢) لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة عبارات الاستبيان.

استخدم الباحثون استمارة استبيان من إعدادهم واتبعوا الخطوات التالية في إعداده :

١. تحديد محاور البحث توصل إليها الباحثون من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق المقابلة الشخصية والدراسات والمراجع المتخصصة ( تخطيط الموارد البشرية - التدريب والتطوير -

جدول (٢)

استمارة استطلاع آراء الخبراء حول الصورة

الأولية لحدوار الاستبيان ن=٧

م	نعم	لا	%	م	نعم	لا	%	م	نعم	لا	%	م	نعم	لا	%
تخطيط الموارد البشرية	١٢	٥	٧١,٤	٢٤	٦	١	٨٥,٧								
١ التوجيه والتعريف بطبيعة العمل	١٣	٧	١٠٠	٢٥	٦	١	٨٥,٧								
٢	١٤	٦	٨٥,٧	٢٦	٦	١	٨٥,٧								
٣	١٥	٧	١٠٠	٢٧	٧	٠	١٠٠								
٤	١٦	٦	٨٥,٧	٢٨	٦	١	٨٥,٧	الأجور والمكافآت							
٥	١٧	٦	٨٥,٧	٢٨	٧	٠	١٠٠								
٦	١٨	٧	١٠٠	٢٩	٧	٠	١٠٠								
٧	١٩	٧	١٠٠	٣٠	٦	١	٨٥,٧								
٨	٢٠	٧	١٠٠	٣١	٧	٠	١٠٠	تقييم الأداء							
٩	٢١	٧	١٠٠	٣٢	٧	٠	١٠٠	التدريب والتطوير							
١٠	٢٢	٦	٨٥,٧	٣٤	٦	٠	٨٥,٧								
١١	٢٣	٧	١٠٠	٣٥	٦	١	٨٥,٧								

المديرين ، الإداريين بالأندرية الرياضية من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية للتحقق من مدى ملائمة عبارات استبيان لوظائف الموارد البشرية بالأندرية الرياضية بمحافظة الدقهلية عينه البحث ، في الفترة من (٢٠١٨/٦/٢) إلى (٢٠١٨/٦/١٤).

أولاً: الصدق :

استخدم الباحثون صدق الاتساق الداخلي بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليه لحساب صدق استبيان وظائف الموارد البشرية بالأندرية الرياضية بمحافظة الدقهلية، كما هو موضح بجدول (٣).

٣. بناء على آراء الخبراء تم قبول العبارات الحاصلة على نسبة موافقة (٧٠%) فأكثر وبذلك تمت الموافقة على جميع عبارات الاستبيان.

٤. استخدم الباحثون مقياس ثلاثي لتقدير استجابات العينة على عبارات المقياس على النحو التالي: (أوافق وتقدر ب (٣) درجات، إلى حد ما ب (٢) درجة ، غير موافق وتقدر ب (١) درجة.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (٥٠) فرد من مجالس الإدارات ،

## جدول (٣)

## معامل الارتباط بين العبارات والمحاور الخاصة بها قيد البحث

(ن=٥٠)

الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
التوجيه والتعريف بطبيعة العمل		الأجور والمكافآت		**٠,٨٢٥	١٩	التدريب والتطوير		تخطيط الموارد البشرية	
**٠,٨٩١	٣٧	**٠,٧٧٦	٢٨	تقييم الأداء		**٠,٩٠٨	١٠	**٠,٦٩٨	١
**٠,٦٢٧	٣٨	**٠,١٢٨	٢٩	**٠,٧٣٧	٢٠	**٠,٥٥٤	١١	**٠,٦٢١	٢
**٠,٨٢٢	٣٩	**٠,٥٧٨	٣٠	**٠,٤٤٤	٢١	**٠,٦٣٩	١٢	**٠,٣٤٤	٣
**٠,٦٩٥	٤٠	**٠,٦٤٤	٣١	**٠,٤٢٢	٢٢	**٠,٧٩٧	١٣	٠,٢٠٨	٤
**٠,٨٧٨	٤١	**٠,٦٩٩	٣٢	**٠,٤٩٥	٢٣	**٠,٧٩٧	١٤	**٠,٥٩٤	٥
**٠,٧٣٥	٤٢	**٠,٤٤٩	٣٣	٠,١٩٣	٢٤	**٠,٦٧٢	١٥	**٠,٧٢٤	٦
**٠,٧٨٦	٤٣	**٠,٧٥٣	٣٤	**٠,٣٨٥	٢٥	٠,٣٢٥	١٦	٠,١٢٢	٧
**٠,٧٣٧٣	٤٤	**٠,٦٤٧	٣٥	**٠,٥٨٠	٢٦	**٠,٨٢٩	١٧	٠,٢٢٦	٨
		٠,٢١٨	٣٦	**٠,٥٥٩	٢٧	**٠,٨٠٤	١٨	٠,٢٢٤	٩

والعبارات الخاصة بهما، ماعدا العبارات أرقام ٤ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ٢٤ ، ٣٦ ، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها.

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٠٣٩

(\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٣٢٨

من الجدول (٣)، يتضح وجود علاقة دالة إحصائية

عند مستوى معنوية (٠,٠١) ، (٠,٠٥) بين المحاور

## جدول (٤)

## معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان قيد البحث (ن=٥٠)

الثبات	المحور	م
**٠,٨٨٨	تخطيط الموارد البشرية	١
**٠,٩٨٧	التدريب والتطوير	٢
**٠,٩٢٩	تقييم الأداء	٣
**٠,٨٩٠	الأجور والمكافآت والحوافز	٤
**٠,٩٧٢	التوجيه والتعريف بطبيعة العمل	٥

**ثانياً: الثبات :** استخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ ودلالة الاتساق الداخلي لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، وذلك بتطبيقه على مجموعة الدراسة الاستطلاعية وعددهم (٥٠) فرد من مجالس الإدارات والمديرين و الإداريين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية لعينة البحث، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان كما هو موضح بجدول (٥).

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند ( ٠,٠٥ ) = ٠,٠٣٩  
 (\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند ( ٠,٠١ ) = ٠,٣٢٨  
 من الجدول (٣)، يتضح: وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المحاور واستبيان المسح البيئي الداخلي والخارجي لوظائف الموارد البشرية بالأندية الرياضية عينه البحث.

### جدول (٥)

#### ثبات محاور الاستبيان قيد البحث ( ن=٥٠ )

م	المحور	الثبات
١	تخطيط الموارد البشرية	**٠,٨٦٧
٢	التدريب والتطوير	**٠,٩٤٤
٣	تقييم الأداء	**٠,٨٥١
٤	الأجور والمكافآت والحوافز	**٠,٩١٤
٥	التوجيه والتعريف بطبيعة العمل	**٠,٩٥٨
	الاستبيان ككل	**0.978

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند ( ٠,٠٥ ) = ٠,٣٢٨  
 (\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند ( ٠,٠١ ) = ٠,٩٥٨  
 من الجدول (٥)، يتضح حيث أن معامل الاتساق الداخلي لكل محور دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيان قيد البحث.

إلى (٢٠١٨/٨/٦م)، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعه وتنظيمه وتفريغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

#### المعالجات الإحصائية :

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد استخدم الباحثون المعالجات التالية (المتوسط الحسابي- معامل الارتباط- معامل ارتباط الفايرونيباخ-كا٢).

#### الدراسة الأساسية :

بعد الاطمئنان لمعاملات الصدق والثبات قام الباحثون بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٣) علي عينة البحث والبالغ عددهم (٤٠٠) فرد ، وذلك في الفترة من (٢٠١٨/٧/١٣م)



عرض ومناقشة وتفسير نتائج تساؤل البحث: ما فاعلية وظائف الموارد البشرية لتحقيق أهداف الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية ؟

## جدول (٦)

## التكرارات والنسب المئوية وكا ٢٢ لعبارات لاستبيان (ن=٤٠٠)

كا	غير موافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
**٧٠,٦٤٠	٤٩,٠	١٩٦	١٥,٠	٦٠	٣٦,٠	١٤٤	١
**٤١,٧٨٠	٤٨,٥	١٩٤	٢٤,٥	٩٨	٢٧,٠	١٠٨	٢
**٣٢,١٠٥	٤٣,٥	١٧٤	٣٥,٨	١٤٣	٢٠,٨	٨٣	٣
**٧٢,٩٩٥	٥٢,٨	٢١١	١٩,٠	٧٦	٢٨,٢	١١٣	٤
**٣٤,٨٦٥	٧٥,٢	٣٠١	٢٢,٥	٩٠	٢,٢	٩	٥
**٢٠,٦٣٧٥	٦٦,٢	٢٦٥	٢٣,٨	٩٥	١٠,٠	٤٠	٦
**١٤٥,٤٤٥	٦١,٨	٢٤٧	١٨,٥	٧٤	١٩,٨	٧٩	٧
**١٧٢,٠٥٥	٦٤,٢	٢٥٧	١٨,٠	٧٢	١٧,٨	٧١	٨
**١٥٩,١٥٥	٦٣,٠	٢٥٢	١٦,٨	٦٧	٢٠,٢	٨١	٩
**١٢٥,٦٤٥	٥٩,٨	٢٣٩	٢٠,٥	٨٢	١٩,٨	٧٩	١٠
**٢٢,٠٣٥٥	٦٧,٠	٢٦٨	٢٤,٨	٩٩	٨,٢	٣٣	١١
**٩٢,٤٩٥	٥٦,٠	٢٢٤	٢١,٨	٨٧	٢٢,٢	٨٩	١٢
**٤٣,٩٤٠	٤٨,٥	١٩٤	٢٩,٠	١١٦	٢٢,٥	٩٠	١٣
**١٤٢,٨٢٠	٦١,٥	٢٤٦	١٩,٥	٧٨	١٩,٠	٧٦	١٤
**١٦٦,٥٣٥	٦٣,٨	٢٥٥	١٨,٢	٧٣	١٨,٠	٧٢	١٥
**١٩٥,١٢٥	٦٦,٢	٢٦٥	١٧,٥	٧٠	١٦,٢	٦٥	١٦
**١٧٤,٩٨٠	٦٤,٥	٢٥٨	١٨,٥	٧٤	١٧,٠	٦٨	١٧
**١٢,٦٣٥	٣١,٨	١٢٧	٢٧,٠	١٠٨	٤١,٢	١٦٥	١٨
**١٧٢,٨٣٥	٦٣,٠	٢٥٢	٢٦,٢	١٠٥	١٠,٨	٤٣	١٩
**١٠,١٢٠	٥٦,٠	٢٢٤	٢٨,٠	١١٢	١٦,٠	٦٤	٢٠
**٤٣,٩٤٠	٤٨,٥	١٩٤	٢٢,٥	٩٠	٢٩,٠	١١٦	٢١
**٧٣,٤١٥	٥٢,٢	٢٠٩	٣٠,٠	١٢٠	١٧,٨	٧١	٢٢
**٢٦٨,٨٣٥	٧٠,٨	٢٨٣	٢٣,٠	٩٢	٦,٢	٢٥	٢٣
**١٨٠,٥٠٠	٦٥,٠	٢٦٠	١٧,٥	٧٠	١٧,٥	٧٠	٢٤
**١٣٥,٣٠٥	٦٠,٨	٢٤٣	١٩,٩	٧٨	١٩,٨	٧٩	٢٥
**١٥٣,٣٦٥	٦٢,٥	٢٥٠	١٩,٨	٧٩	١٧,٨	٧١	٢٦
**٤٨,٣٣٥	٤٨,٢	١٩٣	٣١,٨	١٢٧	٢٠,٠	٨٠	٢٧
**٢٨,٢٩٥	٤٥,٢	١٨١	٣٠,٨	١٢٣	٢٤,٠	٩٦	٢٨
**٤٧,٥٨٥	٤٩,٢	١٩٧	٢٨,٢	١١٣	٢٢,٥	٩٠	٢٩
**٢٣٢,٩٤٠	٦٧,٥	٢٧٠	٢٦	١٠٤	٦,٥	٢٦	٣٠
**٣,٨٦٠	٣٧,٥	١٥٠	٢٩,٥	١١٨	٣٣,٠	١٣٢	٣١
**١١,٢٥٥	٣٢,٠	١٢٨	٢٧,٢	١٠٩	٤٠,٨	١٦٣	٣٢
**١١,٥٨٥	٣٠,٥	١٢٢	٢٨,٢	١١٣	٤١,٢	١٦٥	٣٣
**٨,٧٩٥	٣٠,٨	١٢٣	٢٩	١١٦	٤٠,٢	١٦١	٣٤
**٢٤,٥٦٠	٢٨	١٠٢	٢٧	١٠٨	٤٥,٠	١٨٠	٣٥
**١٥,٤٤٠	٣٤	١٣٦	٢٥	١٠٠	٤١	١٦٤	٣٦
**١٩,٤٤٥	٣٣,٥	١٣٤	٢٤,٢	٩٧	٤٢,٢	١٦٩	٣٧
**١٥,٦٦٥	٢٧,٢	١٠٩	٣٠,٢	١٢١	٤٢,٥	١٧٠	٣٨

### المحور الأول (تخطيط الموارد البشرية):

يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث للمحور الأول أشارت أن أعلى عبارة هي (٥) ، وكانت قيمة كا (٣٤٠,٨٦٥) ، وتشير إلي أنه يتم مقابلة واختيار المرشحين للوظائف من قبل مدير الموارد البشرية.

ويرجع ذلك إلى أن دور إدارة الموارد البشرية المتعلق باختيار ومقابلة المرشحين للوظائف المختلفة الخاصة بكل إدارة بالنادي هو دور استشاري بعد رأى مجلس إدارة النادي والمدير المسئول.

ويختلف ذلك مع نتائج دراسة مصطفى عنتر زيدان ٢٠١٣م (١٧) حيث 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 .

كما يتضح من استجابات عينة البحث للمحور الأول أن أقل عبارة هي (٣) ، وكانت قيمة كا (٣٢,١٠٥) وتشير إلي " يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية وفقاً للموازنة التقديرية المعتمدة من إدارة النادي.

ويرجع ذلك إلى ضرورة تحديد الاحتياجات الوظيفية بالنادي وفقاً للميزانية المعتمدة من مجلس إدارة النادي حتى لا يحدث مشاكل عدم وجود ميزانية تكفى للعاملين الجدد.

ويتفق ذلك مع محمد فهمي محمد (٢٠١٤) (١٦) في ضرورة التعرف على الموازنة التقديرية قبل وضع جدول الاحتياجات الوظيفية للتعرف على المدى

المسموح به في تعيين واستحداث وظائف جديدة وفقاً للاستراتيجية المتبعة سواء كانت توسعية من خلال إضافة أنشطة جديدة أو نفس الأنشطة ما لم تتاح الاعتمادات المالية لذلك لتفادي مشاكل التعيين مع عدم وجود موازنة لذلك. (١١٢:١٦)

### المحور الثاني (التدريب والتطوير) :

ويتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث للمحور الثاني أشارت أن أعلى عبارة هي (١١) ، وكانت قيمة كا (٢٢٠,٣٥٥) ، وتشير إلي أنه يتم تنظيم ورش تدريب العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية بالنادي.

ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية مسئولة عن تنظيم ورش لتدريب العاملين بالنادي ويجب تنظيم دورات تدريبية منتظمة للوقوف على مستوى أداء العاملين والعمل على تطويرهم.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة محمد طلعت أبو العاطي ٢٠٠١م (١٤) بأنه يجب وضع استراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها في تأهيل المدرب الرياضي بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات المتخصصة في هذا المجال ، وبما يتمشى مع واقع احتياجات الأندية والمنتخبات القومية ، وعمل تصنيف للمدربين الرياضيين في كل الأنشطة التخصصية.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث للمحور الثاني أشارت إلى أن أقل عبارة هي (١٣) ، وكانت قيمة كا (٤٣,٩٤٠) ، وتشير إلي أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لطلبات ورغبات العاملين بالنادي.

على العاملين بعد انتهاء فترة التدريب وعودتهم لأداء عملهم.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه محمد فهمي محمد (٢٠١٤) (١٦) انه لا نستطيع أن نعرف نتائج التدريب إلا من خلال تقييم الموظف بعد رجوعه للعمل وهل الفجوة بين ما يتطلبه الأداء والأداء الفعلي للموظف قد تقلصت أو اختفت تماماً بالمقارنة بقبل التدريب (١٦:١١٤).

#### المحور الرابع (الأجور والمكافآت):

يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث للمحور الرابع أن أعلى عبارة هي (٢٣) ، وكانت قيمة كا ٢٤ (٢٦٨,٨٣٥)، وتشير إلي أنه يقع عاتق تقييم أداء العاملين على مجلس إدارة النادي.

ويرجع ذلك إلى أن مجلس إدارة النادي يشترك بجزء كبير في عملية تقييم أداء العاملين، ويجب معرفة نتائج التقييم لكل موظف فوراً عقب عملية التقييم من قبل الرئيس المباشر.

ويتفق ذلك مع محمد فهمي محمد (٢٠١٤م) (١٦) في عدم ارتباط الإدارة العليا عند الترقية بالوصف الوظيفي والاحتياجات الفعلية للوظائف الخاصة بكل إدارة وارتباطها أكثر بالعلاقات الشخصية دون وجود معايير محددة لذلك وعدم وجود وصف وظيفي محدد لكل وظيفة يحتفظ بها مديري الإدارات.

كما يتضح من استجابات عينة البحث للمحور الرابع أن أقل عبارة هي (٢٨) ، وكانت قيمة كا ٢٤ (٢٨,٢٩٥)، وتشير إلي أن جميع العاملين بالنادي يعرفون نظام المكافآت والحوافز الخاص بالنادي.

ويرجع ذلك إلى أنه يجب على الإدارة وضع رغبات واحتياجات العاملين عند تحديد وتنظيم ورش تدريب العاملين حتى تكون برامج التدريب مثمرة ومفيدة للعمل.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة حامد مصطفى أنور ٢٠٠٨م (٥) ، بأن سجلات العاملين هي الطريقة المتبعة لتحديد الاحتياجات التدريبية في الأندية الرياضية.

#### المحور الثالث (تقييم الأداء) :

يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث للمحور الثالث أشارت أن أعلى عبارة هي (١٦) ، وكانت قيمة كا ٢٤ (١٩٥,١٢٥)، وتشير إلي أن برامج تدريب العاملين تكون أثناء فترة العمل.

ويرجع ذلك إلى أن برامج تدريب العاملين بالنادي تكون أثناء فترة العمل ولكن يجب تقييم أثر التدريب على العاملين بعد انتهاء التدريب وعودتهم للعمل حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تعزيز إيجابيات التدريب والعمل على تحسين أوجه الضعف والقصور بالتدريب .

ويتفق ذلك مع ما ذكره سمير محمد عبد الوهاب ٢٠٠٠م (٩) حيث ذكر أن التدريب للموارد البشرية في المنظمات هو عملية مخططة لتعديل الاتجاهات والمعارف والسلوك من خلال خبرات التعلم وإحداث تغيرات قابلة للقياس ، وذلك عن طريق تطوير قدرات الفرد وتلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية ، لتحقيق أداء فعال في نشاط معين أو عدة أنشطة. (٩:٥١)

كما يتضح من استجابات عينة البحث للمحور الثالث أن أقل عبارة هي (١٨) ، وكانت قيمة كا ٢٤ (١٢,٦٣٥) ، وتشير إلي تقييم أثر التدريب

(٣,٨٦٠)، وتشير إلي أن إدارة النادي تحاول صرف الراتب في موعده دون تأخير .

ويرجع ذلك إلى أنه يجب صرف راتب العاملين في موعده دون تأخير حتى لا يؤثر ذلك على أداء العاملين لوظائفهم.

ويتفق ذلك إلى ما أشار إليه من جوناثان سميلانسكي (٤) م ٢٠٠٩ بأنه يتم صرف الرواتب والمزايا النقدية ، والمزايا العينية والبدلات حسب الدرجات الوظيفية ، وأن من أهداف الموارد البشرية تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعليم والتطوير المستمر.

#### استنتاجات البحث:

١. لا يتم مقابلة واختيار المرشحين للوظائف من قبل مدير الموارد البشرية.
٢. لا يتم تنظيم ورش تدريب العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية بالنادي.
٣. عدم وجود برامج تدريب للعاملين أثناء فترة العمل.
٤. يقع عائق تقييم أداء العاملين على مجلس إدارة النادي.
٥. عدم وجود برامج للتوجيه والتعريف بطبيعة الوظيفة.

#### توصيات البحث:

١. يجب تحديد الاحتياجات الوظيفية وفقاً للموازنة التقديرية المعتمدة مسبقاً من إدارة النادي.
٢. يجب تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لطلبات ورغبات العاملين بالنادي.
٣. يجب تقييم أثر التدريب على العاملين بعد انتهاء فترة التدريب وعودتهم لأداء عملهم.

ويرجع ذلك إلى أنه يجب أن يكون لدى العاملين علم بنظام المكافآت والحوافز الخاصة بالنادي حتى يكون لديهم دافع للعمل على نحو أفضل .

يتفق ذلك مع ما أشار إليه عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ٢٠٠٧م (١٠) أن المنظمة تضم مجموعات مختلفة من الوظائف تتراوح في درجة الأهمية ولذا يجب تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف والمجموعات الأخرى وبالتالي تعطى الأجور المناسبة للوظائف حسب ترتيبها في درجة الأهمية ، ومن هنا كان تقييم الوظائف من أهم سياسات الموارد البشرية.

#### المحور الخامس (التوجيه والتعريف بطبيعة العمل) :

يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث للمحور الخامس أشارت أن أعلى عبارة هي (٣٥) ، وكانت قيمة كما (٢٤,٥٦٠) ، وتشير إلي أنه يوجد برامج للتوجيه والتعريف بطبيعة الوظيفة."

ويرجع ذلك إلى أن يوجد برامج للتوجيه والتعريف بطبيعة العمل لكل وظيفة داخل النادي ، ومسئولة عن شرح مهام كل وظيفة وما تتطلبه .

ويشير كلا من أحمد سيد مصطفى ٢٠٠٨م (١) ومحمد عشموي ٢٠١٠م (١٥) أن من أهداف إدارة الموارد البشرية تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة ، وأنه لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية لابد من القيام ببعض الأنشطة الرئيسية والتي تشتمل على استقطاب العاملين ووضع خطط التدريب وإعداد قوائم بأجور وتحديد مسؤوليات كل وظيفة.

كما يتضح من استجابات عينة البحث للمحور الخامس أن أقل عبارة هي (٣١) ، وكانت قيمة كما

٨. روسيل هويى وآخرون: إدارة الرياضية ، ترجمة دار الفاروق ، القاهرة، ٢٠١٠م.

٩. سمير محمد عبد الوهاب : إدارة الموارد البشرية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٠م.

١٠. عبدالحمد عبدالفتاح المغربي : الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ٢٠٠٧م.

١١. عصام بدوى : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١م.

١٢. كريم درزاوى: الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، رسالة ماجستير ، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر ، الجزائر ، ٢٠١١م.

١٣. كمال عبدالرحمن درويش ، وليد موسى الصغير: إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٩م.

١٤. محمد طلعت أبو المعاط: بناء استراتيجية لبرامج التنمية الإدارية للمدربين ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠١م.

١٥. محمد عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ٢٠١٠م.

١٦. محمد فهمى محمد: نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية جامعة المنصورة ، ٢٠١٤م.

٤. يجب معرفة جميع العاملين بالنادي لنظام المكافآت والحوافز الخاص به.

٥. يجب على إدارة النادي صرف الراتب في موعده دون تأخير.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية معاصرة ، ط ٢ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٨م.

٢. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية ، الأصول والمهارات المعاصرة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ٢٠١٠م.

٣. توانا محمد على: دور الموارد البشرية في تطوير فرص الاستثمار بالأندية الرياضية بإقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية جامعة المنصورة، ٢٠١٤م.

٤. جوناثان سيلانكى: إدارة الموارد البشرية: ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠٠٩م.

٥. حامد مصطفى منصور : تطوير إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٨م.

٦. حسن أحمد الشافعي : التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، ٢٠٠٧م.

٧. رأفت سعيد هندواوي: برمجة الأهداف وتطبيقها في تحليل الوظائف بالأندية الرياضية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠١٢م.

- Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes, Journal of Management Studies, 2008.
21. Tracy Taylor, Alison Doherty, Peter : Managing people in sport organizations ,A strategic human resource management perspective : Mccraw.Pubished by Elsevier Ltrl All right resement 2006.
22. Vlachos, Ilias: The effects of human resource practies on firm growth, International Journal of Business Science and Applied Management , 2009.
١٧. مصطفى عنتر زيدان: نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.
١٨. مصطفى مصطفى كمال: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٩٦م.
١٩. نادى أحمد عبد المجيد: استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الأولمبي في ج.م.ع، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:**
20. Kuvaas, Bard: An Exploration of How the Employee Organization Relationship Affects the Linkage

*Abstract***Evaluation of the role of human resources in achieving the objectives of sports clubs in Dakahlia governorate**

The objective of the research was to find out the effectiveness of human resource functions to achieve the objectives of the sports clubs in Dakahlia governorate. The descriptive approach was used to compel the survey method. The research sample was chosen deliberately by the (450) Board of directors and directors of departments and administrators of the sports clubs in Dakahlia Governorate.

*The main search results as follows:*

- The absence of programs to guide and define the nature of work.
- Performance of employees is assessed by the Board of Directors of the club.
- Training workshops are not organized by the Human Resources Department at the club.
- Employees are not tested or interviewed by the Director of Human Resources at the club.