

تطوير تخطيط الموارد البشرية بنادي الحوار
للألعاب الرياضية

أ.م.د/ سعد احمد سعد شلبي
أستاذ مساعد
كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

أ.د/ نازك مصطفى سنبل
أستاذ
كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الاسكندرية

م.م/ محمد فهمي محمد فارس
مدرس مساعد بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية - جامعة دمياط

د/ كريم محمد محمود الحكيم
مدرس بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

الملخص

يهدف البحث إلى تطوير تخطيط الموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية من خلال التعرف على الأسس والقواعد الواجب إتباعها لسد الاحتياجات الوظيفية بنادي الحوار للألعاب الرياضية وكذلك التعرف على المعايير المناسبة للاستقطاب والاختيار والتعيين بنادي الحوار للألعاب الرياضية

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لمناسبته لنوعية الدراسة ، ثم قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للعاملين بنادي الحوار للألعاب الرياضية كوسيلة لجمع البيانات وقد طبقت الاستمارة على عينة قوامها 300 فرد من العاملين بالنادي بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية :

1. تحديد آلية استقطاب واختيار وتعيين للعاملين بالنادي
2. يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية وفقاً للموازنة التقديرية المعتمدة مسبقاً من إدارة النادي
3. عملية الاختيار يجب أن تتم بناء على شروط ومتطلبات شاغل الوظيفة
- 4- يتم اختيار الموظفين للتعيين بالنادي وفق إحدى الطرق الآتية بالترتيب :
 - الإعلان عن الوظائف بوسائل الإعلان المناسبة .
 - التقدم المباشر لطلبات العمل في النادي .
 - الاتصال المباشر بالجامعات لترشيح الخريجين المتميزين .
 - توصيات العاملين بالنادي .

مقدمة ومشكلة البحث :

لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته إذا ما تم توفيره بما يتناسب مع الوصف الوظيفي والاحتياجات الفعلية لجميع المستويات الإدارية بالنادي .

ويشير محمود السيد (2011م) أن الموارد البشرية تعتبر في أي مؤسسة رياضية احد مصادر الميزة التنافسية لها ، من حيث اعتبارها احد الأصول المعرفية التي تملكها المؤسسة كراس مال فكرى ، تعمل المؤسسة على دعمه والارتقاء به للحصول على منتجات وخدمات عالية القيمة من خلال امتلاك الموارد البشرية القدرات التي تسهم في تحقيق الأهداف وانه ليس هناك إمكانية لمحاكاتها نتيجة صعوبة نسخ المعرفة والقدرات والتجارب التي يمارسها الأفراد وكذلك لا يمكن استبدالها بعناصر مادية أخرى قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة والتقنيات المختلفة وذلك من خلال تطبيق أنشطة ووظائف الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية . (18 : 19)

ومن أهم تلك المؤسسات الرياضية الأندية الرياضية التي كانت في الماضي تلعب دوراً هاماً في تنشئة الفرد وتكوين شخصيته ، وتقدم في الأساس فرص ممارسة الرياضة وإشباع الرغبات الرياضية والاجتماعية من منظور

تحتل الموارد البشرية مكانة الصدارة بين الموارد إلى تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها، ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشرى لديها، فأهمية الموارد البشرية تتبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفاءتها، لان الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، ومن هنا فان نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية الموارد البشرية فيها، وعلى أداء هذه الموارد، لذا يمكن القول انه بدون توافر الأفراد الأكفاء، يصبح من المستحيل لأية منظمة أن تحقق أهدافها. (4 : 16)

ويرى احمد سيد مصطفى (2008م) أن تخطيط الموارد البشرية هو العملية الإدارية الممنهجه المستمرة التي تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف للمنظمة ، وتهدف لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم وأنشطة المنظمة . وبما يساعد على تحقيق أهدافها. (2 : 83)

فالمراد البشرية هي النشاط الذي يمكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي

ترويجي وتعتمد في الغالب على التمويل الحكومي باعتبار أن النادي الرياضي يعتبر مرفقاً هاماً من مرافق الخدمة العامة وهدفاً حيوياً من أهداف الدولة لرعاية النشء والشباب شأنها في ذلك شأن الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها من الخدمات التي تدخل في إطار مسؤولية الحكومة تجاه المواطنين؛ أما اليوم ترغب العديد من الأندية إلى تعزيز جانب الاحتراف الرياضي لديها واتساع نطاق الأعمال التجارية للأندية، الأمر الذي يتطلب التحول من الاعتماد على التطوعية والعمل لبعض الوقت إلى المهنية والعمل بالأجر وتعيين الإدارة لمدرّبين ومديرين فنيين وعاملين يكون لديهم من المهارات التي تمكنهم من التعامل مع التطورات بمجالات الرياضة. (11 : 20)

من ناحية أخرى يلعب العاملون بالأندية بجميع المستويات الإدارية أو المتابعين للأنشطة دوراً كبيراً في تحقيق المفاهيم المرتبطة بإعداد وتربية الشباب وتقع على عاتقهم مسؤولية تخطيط وتنظيم ومتابعة البرامج الرياضية، لذلك كان من الأهمية ضرورة اهتمام الأندية بوضع برامج لتخطيط الموارد البشرية والارتقاء بمستوى كفاءة العاملين بها وتنميتهم بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد بلوغها. (11 : 154)

وقد يؤدي سوء تخطيط الموارد البشرية إلى وجود قوى عاملة ليست ملتزمة فحسب؛ وإنما عرضة لتدنى مستوى الروح المعنوية وكذلك الرضا عن العمل، فيجب النظر إلى إدارة الموارد البشرية الفعالة والمنظمة على أنها وسيلة إدارية مهمة في أية مؤسسة رياضية مهما كان حجمها أو نوعها.

غير أن دراسة تخطيط الموارد البشرية لم تواكب التطور الذي حدث في دراسة حقل الإدارة العامة؛ فما زال التركيز فيها منصباً إلى حد كبير على محاولة إيجاد أفضل وسيلة لأداء المهام، بدلاً من محاولة النظر إلى البيئة والوظائف والآثار المترتبة على أداء الأعمال، الأمر الذي ترتب عليه العديد من الآثار للأكاديميين، والممارسين، والموظفين أنفسهم.

وحتى الآن فالملاحظ أن تخطيط الموارد البشرية لم يلق من مديري الإدارات نفس القدر من الاهتمام الذي يولونه للتخطيط للمواد والتجهيزات والموارد المالية، وحتى تنجح أي منظمة في رسالتها وتستمر في أداء فعال؛ يتوقف الأمر ببساطه على وضع العاملين المناسبين في الوظائف المناسبة وبالتالي تحتاج أي منظمة إلى خطة للموارد البشرية تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة وترتكز على الوفاء للاحتياجات المستقبلية من العمالة. (2 : 83)

وتدفعها إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لديها وتتمثل في :

- ازدياد أعداد العضوية وزيادة أعداد الممارسين للأنشطة الرياضية وما يتبعه من زيادة في حجم القوى العاملة والقائمين على النشاط الرياضي .

- المنافسة التي تواجه هذه الأندية وبخاصة المنافسة الرياضية وما يترتب عليها من ضرورة تحسين ورفع كفاءة العاملين .

- تحول معظم الأندية إلى كيان اقتصادي كبير قائم على المنافسة والفوز لتحقيق الربح المادي والمعنوي لملاك هذه الأندية .

ويؤكد ذلك نتائج الدراسات المرتبطة كدراسة **حامد مصطفى منصور** بعنوان "تطوير إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية" عام 2008م (8) على أنه يجب الأخذ في الاعتبار المؤهلات والخبرات العلمية عند اختيار المرشحين للعمل بالأندية ولا يوجد أخصائون لتنفيذ برامج لتدريب وتثقيف العاملين داخل الأندية وأوصت الدراسة بأن نهتم بعمل دراسات علمية لتحديد الاحتياجات الوظيفية بالأندية الرياضية، ودراسة **محمد طلعت أبو المعاطي** عام 2001م (16) التي أكدت على ضرورة تحديد الاختصاصات والمسئوليات بين الأفراد بما يحقق التوازن بين المسئولية والسلطة ودراسة **رأفت**

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية الغير مقننه التي أجراها الباحث على عينة عمدية عددها (5) مع بعض المسؤولين في المستويات الإدارية العليا بالأندية الرياضية وذلك بهدف التعرف على الوضع الحالي لتخطيط الموارد البشرية، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة على عدم وجود تخطيط للموارد البشرية بالأندية قيد الدراسة وليس هناك معايير معلنة يتم بناءً عليها الاستقطاب والاختيار والتعيين للوظائف بالأندية تعبر فعلياً عن كفاءة الأشخاص المختارة وخاصة الوظائف القيادية مثل مدير إدارة النشاط الرياضي وان الجهة المسؤولة عن التعيين هي مجلس الإدارة بالنادي ، ومن ثم توجد حالة من عدم الرضا الوظيفي من قبل بعض العاملين بالأندية الرياضية الأمر الذي يؤكد على وجود قصور في وظائف تخطيط الموارد البشرية بالأندية الرياضية .

حيث تكمن المشكلة في عدم وجود تخطيط للموارد البشرية بمعظم الأندية الرياضية تعمل على التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية ونوعيات الأفراد المناسبة للقيام بالعمل وتحديد آلية لاستقطاب واختيار وتعيين الأفراد المرشحين للوظائف الشاغرة حيث أن هناك عدة عوامل تفرض نفسها على الأندية الرياضية

سعيد هندأوى السباعي 2011م (10) التي أكدت على ضرورة وجود وصف وتوصيف وظيفة مدير النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية ويرجع ذلك إلى أن النشاط الرياضي بالأندية الرياضية سواء كان تنافسي أو ترويحي يحتل المرتبة الأولى من اهتمام مجالس إدارات الأندية المصرية مقارنة بباقي الأنشطة الاجتماعية والثقافية الموجودة بالنادي وعلى حد علم الباحث وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تم إجراؤها على الأندية الرياضية وجد أنها لم تنطرق إلى تطوير تخطيط الموارد البشرية بالأندية الرياضية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تطوير تخطيط الموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية من خلال التعرف على :

1- الأسس والقواعد الواجب إتباعها لسد الاحتياجات الوظيفية بنادي الحوار للألعاب الرياضية .

2- المعايير المناسبة للاستقطاب والاختيار والتعيين بنادي الحوار للألعاب الرياضية .

تساؤلات البحث :

1- ما هي الأسس والقواعد الواجب إتباعها لسد الاحتياجات الوظيفية بنادي الحوار للألعاب الرياضية ؟

2- ما هي المعايير المناسبة للاستقطاب والاختيار والتعيين بنادي الحوار للألعاب الرياضية ؟

أهمية البحث :

تحديد الموارد البشرية وتوافرها من أهم أسباب تحقيق أهداف الأندية الرياضية فالمدرّبين المتخصصين والأخصائيين الرياضيين وحكام المباريات وعمال الملاعب ؛ تعد جميعاً موارد لا غنى عنها لنجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وبالتالي فان أهمية البحث هي :

1- زيادة قدرة الأندية الرياضية على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم . بوضع أسلوب علمي لتنظيم العمل الإداري والفني بالأندية الرياضية .

2- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطى الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة النادي من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد .

3- الاستقطاب والاختيار الجيد للعاملين وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية ؛ يؤدي إلى تعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة .

The sample research المجتمع وعينة البحث and community

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بنادي الحوار للألعاب الرياضية بالدقهلية وذلك لتميزه بتوافر الإمكانيات ووجود قوة عاملة بشرية فضلاً عن الأنشطة الرياضية المختلفة وتنوع الوظائف به ، من (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) وعددهم (341) فرد .

1- أسلوب اختيار العينة :

تم اختيار العينة بالطريقة العمدية من جميع العاملين بنادي الحوار للألعاب الرياضية .

2- حجم العينة :

بلغ حجم العينة 341 مفحوص وهو المجتمع الكلي والبالغ 341 فرد (المسح الشامل) .

3- متغيرات ضبط العينة :

- الموقع الجغرافي للنادي .
- إجمالي عدد العاملين بالنادي .
- تنوع الأنشطة المختلفة عامه والرياضية خاصة إذ يبلغ إجمالي الأنشطة الرياضية بالنادي عدد (18) نشاط رياضي .

Data collection tools أدوات جمع البيانات

مصطلحات البحث:

- الموارد البشرية :

عملية ضم الموظفين الأكفاء، وتنميتهم، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل. (10 : 44)

- إدارة الموارد البشرية :

هي مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمؤسسة على السواء عن طريق تحسين وزيادة الفاعلية الإدارية والتنظيمية وتحقيق إشباع حاجات العاملين. (4 : 232)

- تخطيط الموارد البشرية :

هي العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توافرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها ، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها . (5 : 37)

الجانب التطبيقي للبحث :

المنهج المستخدم **Method used** :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة بخطواته وإجراءاته لملائمة لطبيعة الدراسة .

اعتمد الباحث في حصوله على البيانات المطلوبة على أكثر من أداة لجمع البيانات كانت كالتالي :

1- المقابلة الشخصية

استخدم الباحث في دراسته أسلوب المقابلة الشخصية الغير مقننة للحصول على البيانات التي تفيد هذه الدراسة ، وقد تمت المقابلات الشخصية مع كلا من مدير النادي ، مدير النشاط الرياضي، خبراء في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الموارد البشرية .

2- الاطلاع على المحتوى الوثائقي

قام الباحث بالاطلاع على محتوى لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية الصادرة عن وزارة الرياضة لسنة 2008م كما قام الباحث بالاطلاع على جميع اللوائح الفنية والإدارية التي تحكم العمل داخل النادي قيد الدراسة ، والتي يمكن من خلالها الحكم على الوضع الراهن للتوصل إلى الفرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون عليه الوضع لتخطيط الموارد البشرية بالأندية الرياضية المصرية .

3- استمارة استبيان :

استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية في بحثه لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها تطوير تخطيط الموارد البشرية ، حيث قام الباحث بالآتي :

1- الاطلاع على المراجع العلمية ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة بمجال البحث وتحليل الوثائق والسجلات المتعلقة بالعاملين بنادي الحوار ، وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تفيد في إعداد محاور وعبارات استمارة الاستبيان .

2- استخدم الباحث نتائج المقابلة الشخصية كأداة مساعدة لجمع البيانات الخاصة بمحاور استمارة الاستبيان .

3- وضع الباحث استمارة الاستبيان الرئيسية في صورتها المبدئية مرفق رقم (2) وتم عرضها على مجموعة من الخبراء وعدددهم (10) خبراء توافر فيهم الحصول على درجة أستاذ في مجال الموارد البشرية وإدارة الأعمال والإدارة الرياضية من كليات التجارة والتربية الرياضية وكذلك الخبرة في مجال الإدارة في القطاع الأهلي مرفق رقم (1) .

4- تم حساب النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على استمارة الاستبيان ويوضح ذلك جدول رقم (1) .

تطوير تخطيط المواد البشرية بنادي

المعاملات العلمية لاستبيان تطوير تخطيط الموارد البشرية لنادي الحوار للألعاب الرياضية: أولاً : الصدق

أ- **صدق المحتوى** : توصل الباحث من خلال تحليل الكتب والدراسات العلمية المتخصصة إلى تحديد واقتراح العبارات وفقاً لتكرار ورودها في المراجع المتخصصة في الموارد البشرية .

ب- **صدق المحكمين** : قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان بعد إعدادها وقبل تطبيقها على مجموعة من الخبراء تم اختيارهم من أساتذة الإدارة الرياضية والموارد البشرية وكان عددهم (10) خبراء مرفق رقم (1) في الفترة الزمنية من 2013/8/1 إلى 2013/8/30 وذلك لإبداء الرأي حول مناسبة العبارات لعينة البحث ويوضح الجدول رقم (1) نتائج ذلك.

حيث تم الاستفادة من تلك الخطوة فيما يلي:

- التعرف على مدى كفاية العبارات وارتباطها بموضوع البحث .
- إضافة ما يروونه مناسباً من عبارات .
- تعديل ما يروونه مناسباً من عبارات تحتوي على أكثر من معنى .
- حذف ما يروونه غير مناسب من عبارات أو تكرار .

5- وضع الباحث ميزان تقدير ثنائي التقدير (ثرستون) للاستجابات على عبارات العاملين بالنادي على الوفق التالي:

- نعم وتقدر بدرجتان

- لا وتقدر بدرجه واحده

خطوات البحث :

بعد تحديد عينة البحث وإعداد أدوات جمع البيانات ، قام الباحث بالخطوات التالية :

جدول (1)

النسبة المئوية لآراء الخبراء وفق الصورة الأولية لعبارات الاستبيان للعاملين (ن = 10)

م	العبارات	موافق	غير موافق	نسبة الاتفاق
1	يقترح مديري الإدارات تعديل خطة التوظيف حسب احتياجات العمل بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية .	9	1	%90
2	يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية وفقاً للموازنة التقديرية المعتمدة مسبقاً من إدارة النادي .	10		%100
3	في حالة عدم وجود ميزانية بالنادي يتم قبول بدائل الاستقطاب الموقت بدون التعيين مثل المتطوعين من العاملين .	9	1	%90
4	يحتفظ مدير كل وحدة بالهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للوظائف المعتمدة لوحدته .	9	1	%90
5	يجب الإعلان عن شروط شغل كل وظيفة شاغرة بشكل واضح .	10		%100
6	عملية الاختيار يجب أن تتم بناء شروط ومتطلبات شاغل الوظيفة .	10		%100
7	يتم اختيار الموظفين للتعين بالنادي وفق إحدى الطرق الآتية : أ- الإعلان عن الوظائف بوسائل الإعلان المناسبة . ب- الاتصال المباشر بالجامعات لترشيح الخريجين المتميزين . ج- توصيات العاملين بالنادي . د- التقدم المباشر لطلبات العمل في النادي . هـ- استخدام جميع الطرق السابقة حسب الحاجة .	8	2	%80
8	يتم مقابلة واختيار المرشحين للوظائف من قبل لجنة مكونة من : أ- عضو مجلس إدارة + مدير النادي + مدير القسم + مدير الموارد البشرية . ب- مدير النادي + مدير القسم + مدير الموارد البشرية .	10		%100
9	يتم شغل أية وظيفة شاغرة بالنادي عن طريق: أ- النقل أو الترقية من داخل النادي . ب- من الموظفين السابقين بالنادي . ج- شغل الوظيفة بموظف من خارج النادي . د- ما يتاح مما سبق حسب الحاجة .	10		%100
10	أساليب وأدوات اختيار العاملين المتقدمين عن طريق : أ- المقابلة الشخصية . ب- الاختبارات . ج- كلاهما .	10		%100
11	يتم اختيار الموظفين الجدد بناءً على : أ- مستوى التعليم . ب- الخبرة السابقة . ج- الصفات البدنية (الجسمانية) . د- الصفات الشخصية . هـ- المعرفة السابقة بالشخص .	8	2	%80
12	يؤخذ في الاعتبار عدم التأثر بسمعة العامل وأدائه في السنوات السابقة عند اختيار المستحقين للترقي .	9	1	%90
13	يتم الاستعانة بمدربين من خارج النادي فقط في حالة عدم وجود مدربين متخصصين داخل النادي لتنفيذ خطة النشاط الرياضي .	10		%100
14	يتم وضع الموظف الجديد تحت التعيين لمدة ستة أشهر حسب القانون قبل التثبيت .	9	1	%90

ا- النقل أو الترقية من داخل النادي ب- من الموظفين السابقين بالنادي ج- شغل الوظيفة بموظف من خارج النادي د- ما يتاح مما سبق حسب الحاجة) .

- تم تعديل العبارة رقم (13) والتي تنص على : يتم وضع الموظف الجديد تحت التعيين لمدة ثلاثة أشهر إلى : يتم وضع الموظف الجديد تحت التعيين لمدة ستة أشهر حسب القانون قبل التثبيت .

- تم حذف العبارة رقم (15) والتي تنص على : أن يكون التعيين مبنى على الاحتياجات الوظيفية الفعلية بالنادي .

ج- صدق الاتساق الداخلي : وبعد إجراء التصحيح المطلوب في العبارات نتيجة لآراء الخبراء قام الباحث بتطبيق استمارات الاستبيان على عينة من مجتمع البحث وعددها (30) فرد للاستمارة في الفترة من (2013/9/15م) إلى (2013/10/15) وتم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والدرجة الكلية للاستمارة مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قيد البحث ويوضح ذلك جدول رقم (2) وتم حساب مؤشر الاتساق الداخلي للمقياس من خلال :

ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد أو المحور: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (2) وذلك على النحو الآتي :

يتضح من الجدول رقم (1) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (80% إلى 100%) وفي ضوء ذلك تم قبول العبارات الحاصلة على نسبة موافقة (75%) فأكثر لموافقة السادة الخبراء على العبارات وتم حذف مجموعة العبارات التي لم تحصل على هذه النسبة بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات وحذف العبارات المكررة والغير مفهومه بناءً على آراء السادة الخبراء لعرضها على العينة بالشكل النهائي مرفق رقم (6) .

العبارات التي تم تعديلها أو حذفها أو إضافتها لاستمارة الاستبيان :

- تم تعديل العبارة رقم (6) والتي تنص على : عملية الاختيار يجب أن تتم بناءً على الخبرات والمؤهلات المطلوبة مسبقاً إلى : عملية الاختيار يجب أن تتم بناءً على شروط ومتطلبات شاغل الوظيفة .

- تم تعديل العبارة رقم (8) والتي تنص على : يتم مقابلة واختيار المرشحين للوظائف من قبل لجنة مكونة من مدير الموارد البشرية ومدير أو مديري الوحدات المعنية إلى : يتم مقابلة واختيار المرشحين للوظائف من قبل لجنة مكونة من : (أ- عضو مجلس إدارة + مدير النادي + مدير القسم + مدير الموارد البشرية ب- مدير النادي + مدير القسم + مدير الموارد البشرية) .

- تم إضافة العبارة رقم (9) والتي تنص على : يتم شغل أية وظيفة شاغرة بالنادي عن طريق :

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية
للمحور الذي تنتمي إليه باستمارة الاستبيان

معامل الارتباط	رقم العبارة	المحور
0.606**	1	تخطيط الموارد البشرية
0.393**	2	
0.309**	3	
0.195**	4	
0.323**	5	
0.193**	6	
0.695**	7	
0.218**	8	
0.588**	9	
0.465**	10	
0.228**	11(أ)	
0.287**	11(ب)	
0.387**	11(ج)	
0.399**	11(د)	
0.269**	11(هـ)	
0.163**	12	
0.150**	13	
0.253**	14	

ثانياً : الثبات :

(15 يوم) حيث تم تطبيق الاستمارة على عينة عشوائية من نفس مجتمع البحث خلال الفترة من 2013/9/15 والى 2013/10/15 ثم إعادة التطبيق من 2014/11/1 إلى 2014/12/1 ، ويبين الجدول الآتي معاملات الثبات التي تم الحصول عليها.

استخدم الباحث لاستخراج معامل الثبات طريقة إعادة الاختبار test retest على الاستمارة كالاتي:

تم التحقق من ثبات المقياس عن طريق إعادة تطبيقه على عينة تكونت من (30 مفردة) وقد راعى أن تكون الفترة الزمنية بين التطبيقين

جدول (3)

معاملات الثبات ومستوى الدلالة عند إعادة التطبيق للمقياس

الدلالة	قيمة معامل الارتباط بين التطبيقين	التطبيق الثاني		التطبيق الأول	
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
دال عند 0.01	0.885**	3.673	27.07	3.568	27.38

لكل فرد من أفراد العينة على حدي وذلك للتعريف بأهمية البحث وطبيعته عن طريق المقابلة الشخصية وذلك للحصول على المعلومات وتوفير عنصر المناقشة مع أفراد العينة لاستطلاع آرائهم وذلك في أماكن العمل الرسمية أي من خلال الزيارات الميدانية للنادي . وقد استغرقت فترة التطبيق من 2014/1/1 إلى 2014/3/1 وتم مراجعة كل استمارة للتأكد من الحصول على جميع الإجابات وتم تفريغ البيانات في كشوف وتسجيلها على الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً .

- تفريغ الاستمارة :

صمم الباحث استمارة تفريغ خاصة للبيانات للاستخدام بعد تطبيق البحث في تفريغ الآراء المختلفة لعينة البحث وذلك لسهولة حساب التكرارات بحيث يمكن حساب النسبة المئوية لكل عبارة ولكل عينة لكي يمكن التعليق على العبارات .

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين موجبة ودالة عند مستوى (0.01) ، وبناء على تفسير معاملات الارتباط الذي قدمه "جيفورد" Guilford ، فإن قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين تدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والدرجة الكلية في التطبيقين ، مما ينم على ثبات المقياس .

ويتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لاستمارة الاستبيان بطريقة إعادة التطبيق جميعها دالة إحصائياً مما يدل على أن الاستمارة ذات معاملات ثبات عالية .

يتبين مما سبق أن المقياس يتمتع بدرجة من الصدق والثبات تسمح للباحث باستخدامه في الدراسة الحالية .

- تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية :

تم تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية على عينة البحث حيث تم تسليم استمارة الاستبيان

- المعالجات الإحصائية :
 3- معامل الارتباط .
 وقد اعتمد الباحث في المعالجات الإحصائية
 4- الانحراف المعياري .
 لنتائج البحث على :
 5- تم استخدام test retest لإيجاد دلالة الفروق
 1- الأهمية النسبية : للنسب المئوية لجميع
 العبارات التي وردت في الاستبيان .
 2- المتوسط الحسابي .
 عرض ومناقشة نتائج تخطيط الموارد البشرية :

جدول (4)

تكرار استجابات عينة الدراسة حول تخطيط الموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية وقيمة كا²
 ومستوى دلالتها والأهمية النسبية والترتيب (ن=300)

ترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ²	البدائل				رقم العبارة
				غير موافق		موافق		
				%	ك	%	ك	
1	95.3	0.001	198.5	9.3	28	90.7	272	1
5	91.2	0.001	125.5	17.7	53	82.3	247	2
8	79.5	0.01	9.7	41.0	123	59.0	177	3
2	94.3	0.001	179.4	11.3	34	88.7	266	4
2مكرر	94.3	0.001	179.4	11.3	34	88.7	266	5
6	89.3	0.001	98.6	21.3	64	78.7	236	6
7	82.5	0.001	27.0	35.0	105	65.0	195	12
4	92.7	0.001	149.8	14.7	44	85.3	256	13
3	93.5	0.001	164.3	13.0	39	87.0	261	14

درجات الحرية = 1 (درجات الحرية = عدد البدائل - 1)

ورقم (5) المركز الثاني مكرر وهى " يتم الإعلان عن شروط شغل كل وظيفة شاغرة بشكل واضح" حيث بلغت الأهمية النسبية لها (94,3%) .

- وجاءت العبارة رقم (3) بالمركز الثامن والأخير وهى " في حالة عدم وجود ميزانية بالنادي يتم قبول بدائل الاستقطاب المؤقت بدون التعيين مثل المتطوعين من العاملين" حيث بلغت الأهمية النسبية لها (79,5%) .

- ويتفق ذلك مع نتائج دراسة حامد مصطفى حامد منصور (2008م) (8) حول عبارة (12) بأن هناك تأثير بسمعة العامل وأدائه في السنوات السابقة عند اختيار المستحقين للترقى ، وكذلك انه يجب اختيار العاملين الجدد بناءً على الاحتياجات الوظيفية بالأندية .

- ويتفق أيضاً مع ما أشار إليه روسيل هوىي (2010م) (11) حول عبارة (3) بأنه يتطلب مجال الرياضة مساهمة المتطوعين لضمان تقديم الخدمات والحفاظ على الملاعب وإقامة المسابقات وتنظيم الأحداث الرياضية .

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4)

ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول تخطيط الموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق) حيث جاءت جميع قيم (كا2) دالة عند مستوى دلالة (0.001) ودرجات حرية = 1 .

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

- احتلت العبارة رقم (1) وهى " يقترح مديري الإدارات تعديل خطة التوظيف حسب احتياجات العمل بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية" المرتبة الأولى حول تخطيط الموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (95,3%) .

- واحتلت العبارة رقم (4) المركز الثاني وهى " يحتفظ مدير كل وحدة بالهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للوظائف المعتمدة لوحده" حيث بلغت الأهمية النسبية لها (94,3%)

جدول (5)

تكرار استجابات عينة الدراسة لعبارة رقم (7) والأهمية النسبية

رقم العبارة	البدائل	ك	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية
7	الإعلان عن الوظائف بوسائل الإعلان المناسبة.	121	0.001	60.73
		40.3		
	الاتصال المباشر بالجامعات لترشيح الخريجين المتميزين	23	178.1	
		7.7		
	توصيات العاملين بالنادي.	13	0.001	
		4.3		
	التقدم المباشر لطلبات العمل في النادي.	32	178.1	
		10.7		
استخدام جميع الطرق السابقة حسب الحاجة.	111	178.1		
	37.0			

درجات الحرية = 4

الخيارات حيث جاءت جميع قيم (ك2) دالة عند مستوى دلالة (0.001) ودرجات حرية = 1 .

أما من حيث ترتيب هذه الخيارات بالنسبة للنسبة المئوية لها فيلاحظ ما يأتي :

- احتل الاختيار رقم (أ7) وهو "الإعلان عن الوظائف بوسائل الإعلان المناسبة" المرتبة الأولى حول يتم اختيار الموظفين للتعيين بالنادي وفق إحدى الطرق الآتية؛ حيث بلغت النسبة المئوية لها (40,3%).

- واحتل الاختيار رقم (هـ7) وهي " استخدام جميع الطرق السابقة حسب الحاجة" المرتبة الثانية في ترتيب تخطيط الموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية حول " يتم

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (5) ما يأتي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارة رقم (7) لتخطيط الموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية وهي "يتم اختيار الموظفين للتعيين بالنادي وفق إحدى الطرق الآتية :

أ- الإعلان عن الوظائف بوسائل الإعلان المناسبة ب- الاتصال المباشر بالجامعات لترشيح الخريجين المتميزين ج- توصيات العاملين بالنادي د- التقدم المباشر لطلبات العمل في النادي هـ- استخدام جميع الطرق السابقة حسب الحاجة" بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع

تطوير تخطيط المواد البشرية بنادي

جديدة ومتنوعة وليس بناء على الوصف الوظيفي لمتطلبات هذه الوظيفة وليس هناك أي إعلان عن الوظائف لجذب أكبر عدد يتم اختيار الأفضل منهم وفقا للمعايير الموضوعه .

اختيار الموظفين للتعين بالنادي وفق إحدى الطرق الآتية" ؛ حيث بلغت النسبة المئوية لها (37,0%).

- ويرجع الباحث ذلك إلى انه يتم ملء معظم الوظائف الشاغرة عن طريق المعارف والأصدقاء فلا يكون هناك خبرات

جدول (6)

تكرار استجابات عينة الدراسة لعبارة رقم (8) والأهمية النسبية

رقم العبارة	البدائل	ك ²	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية
8	عضو مجلس إدارة + مدير النادي + مدير القسم + مدير الموارد البشرية.	ك	غير دالة	73.3
		%		
	مدير النادي + مدير القسم + مدير الموارد البشرية .	ك		
		%		

درجات الحرية = 1

- ويتفق ذلك مع نتائج دراسة حامد مصطفى حامد منصور (2008م) (8) بان الإدارة العليا هي المسؤولة عن اختيار العاملين بالنادي .

- ويختلف ذلك مع لائحة النظام الأساسي للأندية وتعديلاتها رقم (85) لسنة (2008م) والتي تنص على أن من اختصاصات مجلس الإدارة تعيين المدير التنفيذي والمدير المالي وباقي العاملين بالنادي وتحديد مرتباتهم ومكافآتهم واتخاذ الإجراءات التأديبية قبلهم طبقا لأحكام اللائحة التي تعد لهذا الغرض مادة رقم (47) .

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (6) ما يأتي:

- أن النسبة المئوية للاختيار (8ب) وهو " مدير النادي + مدير القسم + مدير الموارد البشرية" حول " يتم مقابلة واختيار المرشحين للوظائف من قبل لجنة مكونة من" هي (53,3%) أعلى من نسبة "عضو مجلس إدارة + مدير النادي + مدير القسم + مدير الموارد البشرية" التي بلغت (46,7%).

جدول (7)

تكرار استجابات عينة الدراسة لعبارة رقم (9) والأهمية النسبية

الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا	البدائل		رقم العبارة	
59.1	0.001	166.6	116	ك	النقل أو الترقية من داخل النادي.	9
			38.7	%		
			21	ك	من الموظفين السابقين بالنادي.	
			7.0	%		
			19	ك	شغل الوظيفة بموظف من خارج النادي.	
			6.3	%		
			144	ك	ما يتاح مما سبق حسب الحاجة.	
			50.0	%		

درجات الحرية = 3

- ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أماني خضر شلتوت (2009م) (5) بان نسبة رضا الموظفين عن اعتماد الوكالة للمصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لتوفير احتياجاتها اكبر من نسبة رضاهم عن المصادر الخارجية واعتبار أن الاعتماد على المصادر الخارجية يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم.

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (7) ما

يأتي:

- أن النسبة المئوية للاختيار (9د) وهو " ما يتاح مما سبق حسب الحاجة" حول "يتم شغل أية وظيفة شاغرة بالنادي عن طريق" هي (50,0%) جاءت بالمركز الأول يليها الاختيار رقم (9أ) وهو " النقل أو الترقية من داخل النادي " التي بلغت (38,7%) بالمركز الثاني

جدول (8)

تكرار استجابات عينة الدراسة لعبارة رقم (10)

والأهمية النسبية

رقم العبارة	البدائل	ك ²	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية
10	المقابلة الشخصية.	ك	74	53.44
		%	24.7	
	الاختبارات.	ك	33	
		%	11.0	
	كلاهما.	ك	193	
		%	64.3	

درجات الحرية = 2

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (8) ما يأتي :

- أن النسبة المئوية للاختيار (10ج-) وهو " كلاهما" حول " أساليب وأدوات اختيار العاملين المتقدمين عن طريق" هي (64,3%) جاءت بالمركز الأول يليها الاختيار رقم (10أ) وهو "المقابلة الشخصية" التي بلغت (24,7%) بالمركز الثاني .
- ويتفق ذلك مع جوناثان سميلانسكى (2009م) (7) أن المقابلة الشخصية يتم من خلالها التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص ويتم التعرف أيضاً على صفاته والتي تساعد عند اتخاذ قرار التعيين ، والاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه بالمستقبل .

جدول (9)

تكرار استجابات عينة الدراسة لعبارة رقم (11) والأهمية النسبية

ترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ²	البدايل				رقم العبارة
				لا		نعم		
				%	ك	%	ك	
2	73.2	غير دالة	1.6	53.7	161	46.3	139	11أ
1	80.5	0.001	14.5	39.0	117	61.0	183	11ب
4	58.8	0.001	125.5	82.3	247	17.7	53	11ج
3	59.2	0.001	120.3	81.7	245	18.3	55	11د
5	58.2	0.001	136.0	83.7	251	16.3	49	11هـ

درجات الحرية = 1

الموظفين الجدد بنادي الحوار للألعاب الرياضية بناءً على "؛ حيث بلغت النسبة المئوية لنعم (61,0) تليها البديل رقم (11أ) وهو "مستوى التعليم" بنسبة لنعم (46,3%) .

- ويتفق ذلك مع نتائج دراسة حامد مصطفى حامد منصور (2008م) (8) بأنه يجب الأخذ في الاعتبار المؤهلات والخبرات العلمية عند اختيار المرشحين للعمل بالأندية؛ ويتفق أيضاً مع نتائج دراسة حسن على حسن محمد خليفة (1990م) (9) بأن يكون المؤهل التربوي في مقدمة التخصصات التي يشملها مجلس الإدارة.

ومن خلال عرض مناقشة النتائج تمت الإجابة على تساؤلات البحث .

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (9) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول "يتم اختيار الموظفين الجدد بنادي الحوار للألعاب الرياضية بناءً على" بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع الخيارات لصالح البديل (لا) حيث جاءت جميع قيم (كا²) دالة عند مستوى دلالة (0.001) ودرجات حرية = 1؛ باستثناء الاختيار رقم (11أ) وهي "مستوى التعليم" حيث جاءت قيمة (كا²) غير دالة عند مستوى (1,6) ودرجات حرية = 1 .

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

- احتلت الاختيار رقم (11ب) وهو " الخبرة السابقة" المرتبة الأولى حول "يتم اختيار

تطوير تخطيط المواد البشرية بنادي

- الاستخلاصات والتوصيات :
أولا الاستخلاصات:
- 1- يقترح مديري الإدارات تعديل خطة التوظيف حسب احتياجات العمل بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية .
 - 2- يحتفظ مدير كل وحدة بالهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للوظائف المعتمدة لوحده .
 - 3- يتم الإعلان عن شروط شغل كل وظيفة شاغرة بشكل واضح .
 - 4- يتم وضع الموظف الجديد تحت التعيين لمدة ستة أشهر حسب القانون قبل التثبيت .
 - 5- يتم الاستعانة بمدرّبين من خارج النادي فقط في حالة عدم وجود مدرّبين متخصصين داخل النادي لتنفيذ خطة النشاط الرياضي .
 - 6- يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية وفقاً للموازنة التقديرية المعتمدة مسبقاً من إدارة النادي .
 - 7- عملية الاختيار يجب أن تتم بناء على شروط ومتطلبات شاغل الوظيفة .
 - 8- يؤخذ في الاعتبار عدم التأثير بسمعة العامل وأدائه في السنوات السابقة عند اختيار المستحقين للترقي .
- 9- في حالة عدم وجود ميزانية بالنادي يتم قبول بدائل الاستقطاب المؤقت بدون التعيين مثل المتطوعين من العاملين .
- 10- يتم اختيار الموظفين للتعين بالنادي وفق إحدى الطرق الآتية بالترتيب :
- الإعلان عن الوظائف بوسائل الإعلان المناسبة.
 - التقدم المباشر لطلبات العمل في النادي.
 - الاتصال المباشر بالجامعات لترشيح الخريجين المتميزين.
 - توصيات العاملين بالنادي.
- 11- يتم مقابلة واختيار المرشحين للوظائف من قبل لجنة مكونة من مدير النادي + مدير القسم + مدير الموارد البشرية .
- 12- يتم شغل أية وظيفة شاغرة بالنادي مما يتاح مما يلي بالترتيب :
- النقل أو الترقية من داخل النادي.
 - من الموظفين السابقين بالنادي
 - شغل الوظيفة بموظف من خارج النادي
- 13- أساليب وأدوات اختيار العاملين المتقدمين عن طريق المقابلة الشخصية ثم الاختبارات.
- 14- يتم اختيار الموظفين الجدد بنادي الحوار للألعاب الرياضية بناءً على الخبرة السابقة ثم مستوى التعليم .

ثانياً: التوصيات

المراجع:

يوصي الباحث بما يلي :

1- احمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية ،

الأصول والمهارات المعاصرة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2010م .

2- احمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية –

رؤية إستراتيجية معاصرة ، دار الفكر العربي ، ط2 ، القاهرة ، 2008 م .

3- احمد سيد مصطفى : تحديات العولمة

والتخطيط الاستراتيجي ، ط3 ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق.

4- احمد صقر عاشور : إدارة النظم والعمليات

الإدارية ، جامعة الإسكندرية ، دار المعرفة ، 1991م .

5- أماني خضر شلتوت : تنمية الموارد البشرية

كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في
العنصر البشري ، الجامعة الإسلامية بغزة ،
2009م

6- بسيوني محمد البرادعي : مهارات تخطيط

الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط
الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي
 للمنظمة ، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ،
2005م.

- في ضوء المنهج المستخدم وهدف البحث وفي إطار العينة التي تم إجراء الدراسة عليها ، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية والنابعة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عرض وتفسير ومناقشة النتائج :

أولاً : يقوم الباحث بتقديم هذه التوصيات للمسؤولين عن الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وهم :

1- وزارة الشباب والرياضة .

2- الاتحادات الرياضية .

3- مجالس إدارة الأندية الرياضية عامه ومجلس إدارة نادي الحوار للألعاب الرياضية خاصة .

ثانياً : يوصى الباحث بضرورة تفعيل الأسس والقواعد المقترحة لسد الاحتياجات الوظيفية بنادي الحوار للألعاب الرياضية وكافة الأندية الرياضية .

ثالثاً : ضرورة الاهتمام بالمعايير العلمية لاستقطاب العاملين بالأندية الرياضية بما يتناسب مع شروط ومتطلبات شاغل الوظيفة ووجود وصف وظيفي لجميع الوظائف بالأندية الرياضية وان يتم الاختيار والتعيين وفقاً للطرق المقترحة .

تطوير تخطيط المواد البشرية بنادى

- 7- جوناثان سميلانسكى ، ترجمة هند رشدي : إدارة الموارد البشرية : ، كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009م .
- 8- حامد مصطفى حامد منصور : تطوير إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2008م .
- 9- حسن على حسن محمد خليفة : المعايير الواجب توافرها عند اختيار أعضاء مجالس إدارات الأندية القاهرة ، 1990م .
- 10- رأفت سعيد هنداوى السباعي : برمجة الأهداف وتطبيقها في تحليل الوظائف بالأندية الرياضية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2012م .
- 11- روسيل هويى وآخرون : " إدارة الرياضة مبادئ وتطبيقات ، دار الفاروق ، القاهرة ، 2010م .
- 12- عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، 2003م.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007م.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية، المنصورة ، 2007م .
- 15- محمد صالح الحناوى و آخرون : مقدمة في الأعمال و المال ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 1998م .
- 16- محمد طلعت أبو المعاطى : بناء إستراتيجية لبرامج التنمية الإدارية للمدربين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2001م .
- 17- محمد عشاوي : الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2010م .
- 18- محمود السيد : دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، 2011م .

Abstract

The research aims to The development of human resources planning in Elhwar Sports Club Through Recognition:

- 1- Principles and rules to be followed To meet the functional requirements in Elhwar Sports Club.
- 2- Appropriate standards Polarization and selection and appointment to Club elhwar for sports.

The researcher used the descriptive style case study for its relevance to the quality of the study, Then the researcher to design a questionnaire for workers in Club elhwar for sports As a means of data collection Form has been applied on a sample of 300 individuals from the club staff levels upper and middle management and executive, The researcher reached to the most important results of the following:

- 1 - Determine the mechanism of polarization and the selection and appointment of the club's employees.
- 2 - Is determined in accordance with the functional needs of the budget estimates approved in advance of the club management.
- 3 - The selection process should be based on the conditions and requirements of the incumbent.
- 4 - The selection of personnel for the appointment of the club according to one of the following in order:
 - Advertising for jobs through appropriate advertising.
 - Progress direct requests for work at the club.
 - Direct contact with universities to nominate outstanding graduates.
 - The recommendations of the staff club.