

تصور مقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال

أ.د/ عادل عبدالمنعم محمد

أ.د/كمال عبدالجابر عبدالحافظ

م.م/مصطفى عنتر زبدان

مقدمة ومشكلة الدراسة:

تُعرف إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة الموظفين في المؤسسة، وأحياناً تعرف على أنها إدارة المهارات الخاصة بالأفراد. في كل الأحوال هي نظام يختص بشؤون العاملين، كما أنها مسؤولية يتقاسمها أولئك الذين يديرون الأشخاص داخل المؤسسة، فهي الإدارة المعنية بالكوادر البشرية العاملة داخل المؤسسة وعلاقتهم فيما بينهم، ويتم تطبيقها في جميع ميادين التوظيف داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة، حيث تعمل على اجتذاب الكفاءات المهنية الفعالة والمحافظة عليها لأطول وقت ممكن من خلال تحليل واقع ومتطلبات العمل والتخطيط الناجح للحصول على الكفاءات البشرية الأمثل و الأكثر تميزاً و الأكثر ملائمة لاحتياجات العمل.

لقد أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغير أو إنجاز إلا عند التعرض بالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده وان أي محاولة لإحداث تنمية اقتصادية أو اجتماعية بالرغم من احتياجها لرؤوس أموال إلا أنها تحتاج في الأساس إلى إدارة متطورة

* أستاذ الإدارة الرياضية- قسم الإدارة الرياضية والترويح- كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط

** أستاذ الإدارة الرياضية ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويح- كلية التربية الرياضية

جامعة أسيوط

*** مدرس مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح- كلية التربية الرياضية-جامعة أسيوط

تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة. (١٤ : ٣)

فلذلك ينطلق منظور العالم من حولنا في مجال تطوير الموارد البشرية عن قناعة وركيزة أساسية حيث أصبح خياراً استراتيجياً تفرضه متغيرات العصر الحديثة، ويمثله الجانب الاقتصادي صاحب التأثير الأكثر والإحاح الأقوى لصب مزيد من العناية والاهتمام المستقبلي بالتعامل الجاد مع قضايا تنمية الموارد البشرية وصولاً إلى تأهيل نوعى وفق معايير عالية الجودة لضمان مخرجات تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التنمية الإدارية في المجال الرياضي. (٢٠ : ١)

ولذلك يعتبر العنصر البشرى من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها وخاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة والاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها في وقتنا الحاضر يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء.

ومن هنا تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم و أخرج عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية هو العنصر البشرى، وعن طريق إدارة الموارد البشرية تتمكن المنظمة من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء. (١١ : ١١)

ويشير "أحمد مصطفى السيد" (٢٠٠٥م) أن تواجد إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة لمعاونة المنظمة والمديرين العاملين بها تعتبر بذلك إدارة

خدمية ويعتبر تواجدها شيء أساسي لإدارة شئون المنظمة من جميع النواحي.
(٢: ٢٨ - ٢٩)

إن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشمل بالطبع على الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل العمليات الإدارية الأخرى. (١٠:١)

ولذلك يشير "نادي احمد على" (٢٠٠٧م) إلى أن أهم الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة هي:

١- التوسع والتطور الرياضي الذي حدث في العصر الحديث حيث ظهر العديد من المشاكل والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولم يكن ذلك هو الحل بل كان لابد من وجود إدارة متخصصة ترعى الموارد البشرية وتعالج مشاكلهم.

٢- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي وبالتالي تطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية.

٣- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية وبالتالي لابد من وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل إدارية.

٤- أصبح العنصر البشري يحتل مكانة كأصل هام من أصول المنظمة له تأثير جوهري على الإنتاجية. (١٤:١١)

ومن هنا يؤكد "محمد عبد الغنى هلال" (٢٠٠١) أن العنصر البشري يعد من أهم الموارد في المنظمات المختلفة حيث تعتمد الموارد والمقومات الأخرى للمنظمة على كفاءة العنصر البشري في إدارته، فهو مفتاح النجاح في تحقيق فاعليه استخدام العناصر الأخرى (مواد خام، إدارة تسويق، أموال) ومن ثم الأهداف المطلوبة وما يحدث في المجتمع والعالم من تطورات يزيد من أهمية تنمية الثروة البشرية كمدخل للتقدم وزيادة الاهتمام بتطوير قدرات وكفاءة الإنسان وبدون ذلك لا يمكن استثمار الموارد الأخرى وسيبقى هناك عجز واضح في الحصول على مستويات عالية من الأداء والجودة. (١٣:١١)

وتخضع الأجهزة والهيئات الرياضية شأنها شأن باقي الأجهزة والهيئات الأخرى إلى مبادئ الإدارة وقواعدها، وللإدارة في ميادين التربية الرياضية دورها في العديد من المنظمات مثل الاتحادات الرياضية ومراكز رعاية الشباب والأندية وغيرها من المنظمات الرياضية التي تعتمد على الإدارة العلمية في تطوير نظم الإدارة بها وكذلك في تنظيم المنافسات الرياضية الراغبة في تحقيق أهدافها من خلال تنسيق جهود الإدارة.

كما تعتبر الاتحادات الرياضية من أهم الهيئات التي توجد بالمجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بميدان التربية الرياضية مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات وتحقيق المستويات والإنجازات في البطولات العالمية والدولية.

ومن هنا تبرز أهمية دور الاتحاد في نشر اللعبة المنوط بها، وتحقيق البطولات فيها من خلال التخطيط الواعي والتنسيق بين إدارته المختلفة للعمل على حل المشكلات التي تواجه المستفيدين من خدماته مع وضع القوانين

والتشريعات التي تساعد على حل المشكلات قبل ظهورها مع الحفاظ على حقوق الأفراد.

ويعتبر الاتحاد المصري لرفع الإثقال من الاتحادات القديمة الذى تأسس عام ١٩٣٠م وكان لها اليد العليا فى الألعاب الفردية التي حققت إنجازات ولكن هذه الفترة هناك تدهور فى مستوى النتائج على مستوى بطولات الكبار والبطولات الاولمبية، ومن هذا المنطلق يرى الباحثين أن الاتحاد يحتاج إلى دراسة موضوعية لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأدواتها وأساليبها وكيفية تطبيقها وأهميتها في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف، وبالتالي يجب التوصل إلى عن صياغة نموذج لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الإثقال، وذلك لمتابعه تفعيل دور الكوادر البشرية داخل الاتحاد والعمل على الارتقاء بالعمل الإداري بشكل مناسب يتماشى مع متطلبات التطور الرياضي في العصر الحديث وتنمية المهارات الفكرية والإدارية من خلال وظائف وأهداف وأدوار هذه الإدارة، للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء حتى يستطيع الاتحاد المصري لرفع الإثقال مجابهة الواقع الحالي في مجال البطولات والمنافسات العالمية والأولمبية، لذا يسعى الباحثين إلى على أمل أن يساهم هذا في التوصل الى تصور مقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الإثقال من أجل تحسين وتطوير المهام الوظيفية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الإثقال.

تساؤلات البحث:

- أ- ما الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الإثقال؟
- ب- ما هو التصور المقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال؟

المصطلحات الواردة بالبحث:

- إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

إن إدارة الموارد البشرية نشاط أدارى مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، حيث تختص من اسمها بالعنصر البشرى على وجه التحديد وهذا ما يضىف عليها الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة، أيضا تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين (١٥: ١٣)

- الاتحاد الرياضي (Sports federation)

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ومقرها القاهرة. ويهدف الاتحاد الرياضي إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه. (٨:٨)

خطة وإجراءات البحث :

منهج البحث:

استخدم الباحثين المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لمناسبته مع طبيعة وهدف البحث.

مجتمع البحث:

- أعضاء مجلس إدارة الاتحاد و(المناطق)الأفرع التابعة والعاملون والإداريون.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية والجدول التالي جدول (١) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث.

جدول (١)

توصيف عينة ومجتمع البحث

النسبة المئوية	العينة الأساسية	مجتمع البحث	فئات عينة البحث
٢٢.٢%	٢	٩	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد
٢٦.١%	١١	٤٢	مديري الاتحاد ومديري الأفرع
٤٩.١%	٥٩	١٢٠	أعضاء اللجان الخاصة بالاتحاد وفروعه
٤٢.١%	٧٢	١٧١	المجموع

يتضح من جدول (١) أن عينة البحث موزعة تبعاً للأداة المستخدمة في تطبيق الدراسة الميدانية وهي استمارات الاستقصاء.

أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات الخاصة بالبحث قام الباحثين بتصميم استمارة استبيان بيانها كالتالي:

واستمارة الاستبيان كالتالي:

١- الاستبيان الخاص بالتعرف على الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال.

أ- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحثين بالاطلاع على المرجع والدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بمجال البحث وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تفيد حيث قام أعداد وتحديد محاور وعبارات الاستمارة كما قام الباحث بتحديد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الأكثر شيوعاً، قام الباحث بتصميم استمارة استبيان المحاور الرئيسية في صورتها المبدئية، وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٢) خبراء مرفق (١) حيث راعى الباحث أن يكون الخبراء من أساتذة الإدارة الرياضية وإدارة الموارد البشرية.

بعد ذلك قام الباحثين بعرض المحاور الرئيسية بصورتها المبدئية على السادة الخبراء بهدف الوصول إلى مدى مناسبة المحاور وكفايتها للتعرف على الواقع

الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، حيث لجأ الباحثين إلى السادة الخبراء للتعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في الفترة من (١٥ إلى ٢٠١٥/١/١٨) وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء مرفق (١)، قام الباحث بحساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة وفقاً للجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية الخاصة بالواقع

الحالي لإدارة الموارد البشرية (ن=١٢)

م	المحاور الرئيسية	ك	النسبة %
١	تخطيط وتطوير الموارد البشرية	١٢	١٠٠%
٢	الاختيار	١٢	١٠٠%
٣	التعيين	١٢	١٠٠%
٤	الاستقطاب	١٠	٨٣.٣٣%
٥	التدريب	١١	٩١.٦٦%
٦	التقييم	١٠	٨٣.٣٣%
٧	الحوافز والترقيات	١٢	١٠٠%
٨	تطوير المسار الوظيفي.	١٠	٨٣.٣٣%
٩	تطوير السياسات المتبعة	١١	٩١.٦٦%

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة بخاصة بقياس بالواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال تراوحت ما بين (٨٣.٣٣% : ١٠٠%)، ولقد

ارتضى الباحثين نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء لتحديد أهم الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ووفقاً لآراء السادة الخبراء فقد تم تعديل وترتيب المحاور وفقاً لآراء السادة الخبراء والجدول التالي يوضح الشكل النهائي للمحاور الرئيسية الخاصة بالواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال جدول (٣):

جدول (٣)

المحاور الرئيسية للاستبيان الخاصة بالتعرف على الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال.

المحاور	م
تخطيط الموارد البشرية	المحور الأول
الاستقطاب	المحور الثاني
الاختيار	المحور الثالث
التعيين	المحور الرابع
التدريب	المحور الخامس
الحوافز والتعويضات	المحور السادس
تطوير المسار الوظيفي	المحور السابع
تطوير السياسات المتبعة	المحور الثامن
التقييم	المحور التاسع

أ- أعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء آراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة قام الباحثين بجمع وتحديد عبارات كل محور مستنداً على نتائج أهم البحوث والدراسات المرتبطة بالإضافة إلى المسح المرجعي للكتب والمراجع العلمية في مجال الإدارة

الرياضية وإدارة الموارد البشرية. وبذلك تم وضع عبارات الاستبيان في صورته المبدئية، ثم قام الباحثين بعرض الاستبيان على عدد (١٢) من الخبراء (مرفق ١) في الفترة (١٢) الى ٢٠١٥/٢/١٩م لتحديد ما يلي:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.
 - تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى حيث اشتملت الاستمارة على (٨٠) عبارة على الميزان التقديري الثنائي (مناسبة - غير مناسبة).
- أجرى الخبراء بعض التعديلات في استمارة الاستبيان واستبعدت بعض العبارات والأسئلة الغامضة والمكررة، وكذلك العبارات التي تحمل أكثر من معنى والتي تكون إجاباتها غير محددة، والجدول التالي رقم (٤) يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة:

جدول (٤)
النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة من الاستبيان
الخاص بالواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال
(ن=١٢)

محور الترتيب			محور التعيين			محور الاختيار			محور الاستقطاب			محور تخطيط الموارد البشرية		
النسبة	التكرار	العبارة	النسبة	التكرار	العبارة	النسبة	التكرار	العبارة	النسبة	التكرار	العبارة	النسبة	التكرار	العبارة
%٩١.٦٦	١١	١	%٨٣.٣٣	١٠	١	%٨٣.٣٣	١٠	١	%٩١.٦٦	١١	١	%٨٣.٣٣	١٠	١
%١٠٠	١٢	٢	%٧٥	٩	٢	%١٠٠	١٢	٢	%٨٣.٣٣	١٠	٢	%٩١.٦٦	١١	٢
%٨٣.٣٣	١٠	٣	١٠٠	١٢	٣	%٩١.٦٦	١١	٣	%٧٥	٩	٣	%٩١.٦٦	١١	٣
%٩١.٦٦	١١	٤	%٩١.٦٦	١١	٤	%٧٥	٩	٤	%٨٣.٣٣	١٠	٤	%٧٥	٩	٤
%٨٣.٣٣	١٠	٥	%٧٥	٩	٥	%٨٣.٣٣	١٠	٥	%٧٥	٩	٥	%٧٥	٩	٥
%٩١.٦٦	١١	٦	%٢٣.٣٣	٤	٦	%٨٣.٣٣	١٠	٦	%١٠٠	١٢	٦	%٩١.٦٦	١١	٦
%٨٣.٣٣	١٠	٧	%٥٠	٦	٧	%٩١.٦٦	١١	٧	%٧٥	٩	٧	%١٠٠	١٢	٧
%٧٥	٩	٨	%٥٨.٣٣	٧	٨	%٥٨.٣٣	٧	٨	%٨٣.٣٣	١٠	٨	%٨٣.٣٣	١٠	٨
%٨٣.٣٣	١٠	٩	محور التقييم			%٦٦.٦٦	٨	٩	%١٠٠	١٢	٩	%٩١.٦٦	١١	٩
%٨٣.٣٣	١٠	١٠	النسبة	التكرار	العبارة	محور تطوير السياسات المتبعة			محور تطوير المسار الوظيفي			%٧٥	٩	١٠
%٥٨.٣٣	٧	١١	%٩١.٦٦	١١	١	النسبة	التكرار	العبارة	النسبة	التكرار	العبارة	محور الحوافز والتعويضات		
%٥٠	٦	١٢	%٩١.٦٦	١١	٢	%٩١.٦٦	١١	١	%٨٣.٣٣	١٠	١	النسبة	التكرار	العبارة
			%٨٣.٣٣	١٠	٣	%١٠٠	١٢	٢	%٩١.٦٦	١١	٢	%٥٠	٦	١
			%٩١.٦٦	١١	٤	%٨٣.٣٣	١٠	٣	%١٠٠	١٢	٣	%٤١.٦٦	٥	٢
			%١٠٠	١٢	٥	%٩١.٦٦	١١	٤	%٩١.٦٦	١١	٤	%٩١.٦٦	١١	٣
			%٨٣.٣٣	١٠	٦	%٨٣.٣٣	١٠	٥	%٨٣.٣٣	١٠	٥	%٨٣.٣٣	١٠	٤
			%٩١.٦٦	١١	٧	%٩١.٦٦	١١	٦	%٨٣.٣٣	١٠	٦	%١٠٠	١٢	٥
			%٨٣.٣٣	١٠	٨				%١٠٠	١٢	٧	%١٠٠	١٢	٦
			%١٠٠	١٢	٩							%٨٣.٣٣	١٠	٧
												%٩١.٦٦	١١	٨
												%١٠٠	١٢	٩
												%٨٣.٣٣	١٠	١٠

يتضح من جدول رقم (٤) النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى مناسبة العبارات المقترحة لكل محور تراوحت ما بين (٣٣.٣٣%:١٠٠%) وفي ضوء

النتائج السابقة قام الباحثين باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء وهى أرقام (٨)، (٩)، من محور الاختيار، والعبارات أرقام (٦)، (٧)، (٨) من محور التعيين، والعبارات رقم (١١)، (١٢) من محور التدريب، والعبارات رقم (١)، (٢) من محور الحوافز والترقيات وتم الإبقاء على باقي العبارات الأخرى، وجدول رقم (٥) يوضح عدد عبارات كل محور قبل وبعد عرضها على الخبراء.

جدول (٥)

عدد عبارات الاستبيان الخاص بالواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال قبل وبعد العرض على الخبراء

م	المحاور الرئيسية	عدد العبارات قبل العرض على الخبراء	عدد العبارات بعد العرض على الخبراء
١	تخطيط الموارد البشرية	١٠	١٠
٢	الاستقطاب	٩	٩
٣	الاختيار	٩	٧
٤	التعيين	٨	٦
٥	التدريب	١٢	١٠
٦	الحوافز والترقيات	١٠	٧
٧	تطوير المسار الوظيفي	٧	٦
٨	تطوير السياسات المتبعة	٦	٩
٩	التقييم	٩	٧٢
	المجموع	٨٠	

ج- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج عينة البحث من العاملون والإداريون بالاتحاد المصري لرفع الأثقال وفروعه فى الفترة ٢٢/٢/٢٠١٥م الى ١٢/٣/٢٠١٥م، واستهدفت الدراسة التعرف على:

- مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة.
- وتحديد زمن تطبيق الاستبيان و إيجاد الثبات وإيجاد الصدق.

- وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية توجي بالغموض أو عدم الفهم.

د- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

صدق الاستبيان:

قام الباحثين بإيجاد صدق الاستمارة عن طريق استخدام صدق المحكمين ومعامل الاتساق الداخلي.

صدق المحتوى:

تم الاعتماد على صدق المحتوى في حساب صدق الاستبيان حيث تم عرض الاستبيان على (١٢) خبراء (مرفق ١) وقد ارتضى الباحثين العبارات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء مستخدماً ميزان التقدير الثلاثي كما هو موضح بجدول (٦).

جدول (٦)

آراء المحكمين في مدى كفاية الاستبيان (ن=١٢)

النسبة المئوية	الدرجة	غير كاف (١)	كاف إلى حد ما (٢)	كاف تماماً (٣)	المحور
٩٧.٢٢%	٣٥	-	١	١١	تخطيط الموارد البشرية
٨٨.٨٨%	٣٢	١	٢	٩	الاستقطاب
٨٨.٨٨%	٣٢	٢	-	١٠	الاختيار
٩٤.٤٤%	٣٤	-	٢	١٠	التعيين
٨٦.١١%	٣١	١	٣	٨	التدريب
٨٨.٨٨%	٣٢	١	٢	٩	الحوافز والترقيات
٩١.٦٦%	٣٣	١	١	١٠	تطوير المسار الوظيفي
٩٤.٤٤%	٣٤	-	٢	١٠	تطوير السياسات المتبعة
٩٧.٢٢%	٣٥	-	١	١١	التقييم
٨٢.٧٧%	٢٩٨	٦	١٤	٨٨	محتوى الاستمارة ككل

يتضح من جدول (٧): النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في عبارات محاور الاستبيان كانت كالتالي: حيث حقق محور تخطيط الموارد البشرية

(٩٧.٢٢%)، والاستقطاب (٨٨.٨٨%)، الاختيار (٨٨.٨٨%)، التعيين (٩٧.٢٢%)، الحوافز والترقيات (٨٨.٨٨%)، تطوير المسار الوظيفي (٩١.٦٦%)، تطوير السياسات المتبعة (٩٤.٤٤%)، التقييم (٩٧.٢٢%)، وحقق الاستبيان ككل (٩١.٩٧%) مما يشير إلى صدق الاستبيان في قياس ما وضع من اجله.

صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحثين صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٧) التالي يوضح معاملات الارتباط بين عبارات الاستمارة والمجموع الكلي لها.

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين عبارات الاستمارة والمجموع الكلي لها (ن=٢٠)

محور التعيين				محور الاختيار				محور الاستقطاب				محور تخطيط الموارد البشرية			
قيمة ر المحسوبة	الاحراف المعاري	المتوسط الحسابي	العارة	قيمة ر المحسوبة	الاحراف المعاري	المتوسط الحسابي	العارة	قيمة ر المحسوبة	الاحراف المعاري	المتوسط الحسابي	العارة	قيمة ر المحسوبة	الاحراف المعاري	المتوسط الحسابي	العارة
0.881	1.797	1.65	١	0.776	1.896	1.7	١	0.684	1.516	1.35	١	0.477	1.390	1.30	١
0.576	1.853	1.75	٢	0.596	1.989	1.85	٢	0.601	2.091	1.95	٢	0.567	1.692	1.60	٢
0.503	1.723	1.60	٣	0.455	1.922	1.80	٣	0.509	1.753	1.60	٣	0.486	1.662	1.50	٣
0.555	1.767	1.65	٤	0.502	1.708	1.55	٤	0.500	2.053	1.90	٤	0.577	2.091	1.95	٤
0.489	1.598	1.50	٥	0.711	2.152	2.00	٥	0.583	2.003	1.80	٥	0.722	2.079	1.90	٥
				0.794	1.924	1.70	٦	0.448	1.949	1.80	٦	0.566	1.797	1.65	٦
				٠.٥٧٧	٢.١٥٢	٢.٠٠	٧	0.645	1.909	1.75	٧	0.545	1.868	1.70	٧
								0.538	1.976	1.80	٨	0.541	1.881	1.75	٨
								0.613	1.532	1.40	٩	0.490	1.646	1.55	٩
												0.503	1.909	1.75	١٠

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤

تابع جدول (٧)
معاملات الارتباط بين عبارات الاستمارة والمجموع الكلى لها (ن=٢٠)

محور السياسات المتبعة				محور تطوير المسار الوظيفي				محور الحوافز والتعويضات				محور التدريب			
قيمة ر	الاحرف	المتوسط	العيارة	قيمة ر	الاحرف	المتوسط	العيارة	قيمة ر	الاحرف	المتوسط	العيارة	قيمة ر	الاحرف	المتوسط	العيارة
المحسوبة	المعاري	الحسابي		المحسوبة	المعاري	الحسابي		المحسوبة	المعاري	الحسابي		المحسوبة	المعاري	الحسابي	
0.698	1.566	1.40	١	0.571	1.881	1.75	١	0.784	1.516	1.35	١	0.60	1.677	1.55	١
0.479	2.128	2.00	٢	0.495	1.582	1.45	٢	0.550	1.811	1.70	٢	0.5	1.881	1.75	٢
0.532	1.811	1.70	٣	0.622	1.853	1.75	٣	0.728	1.723	1.60	٣	0.6	1.717	1.6	٣
0.536	1.949	1.80	٤	0.462	1.868	1.70	٤	0.520	1.753	1.60	٤	0.6	1.811	1.70	٤
0.634	1.881	1.75	٥	0.594	1.962	1.85	٥	0.468	1.677	1.55	٥	0.5	1.922	1.80	٥
0.659	1.976	1.80	٦	0.499	1.548	1.45	٦	0.744	1.855	1.650	٦	0.45	1.753	1.60	٦
تابع محور التقييم				0.620	2.027	1.90	٧	0.495	1.781	1.70	٧	0.5	1.949	1.80	٧
0.491	1.677	1.55	٧	تابع محور التقييم				0.611	1.739	1.55	٨	0.44	1.497	1.40	٨
0.740	1.949	1.80	٨	0.494	1.922	1.80	٣	محور التقييم				0.46	1.630	1.50	٩
0.533	1.630	1.50	٩	0.630	1.767	1.65	٤	قيمة ر	الاحرف	المتوسط	العيارة	0.526	1.949	1.80	١٠
				0.585	1.922	1.80	٥	المحسوبة	المعاري	الحسابي					
				0.825	2.015	1.85	٦	0.595	1.566	1.40	١				
								0.725	1.739	1.55	٢				

قيمة ر الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.44

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستمارة والمجموع الكلى لها تراوحت ما بين (0.44 : 0.88) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يشير إلى مدى صدق الاتساق الداخلي للاستمارة كلها.

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستثمار الخاصة
بالواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال (ن=٢٠)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة
١	تخطيط الموارد البشرية	١٦.٦٥	٣.٥٤	٠.٨٣٤
٢	الاستقطاب	١٥.٣٥	٣.٦٢	٠.٦٠٢
٣	الاختيار	١٢.٦٠	٣.٢٧	٠.٥٣٨
٤	التعيين	٨.١٥	١.٧٩	٠.٦٦٠
٥	التدريب	١٦.٦٠	٣.٣٦	٠.٨١٠
٦	الحوافز والترقيات	١٢.٧٠	٣.٢١	٠.٨٧٠
٧	تطوير المسار الوظيفي	١١.٨٥	٢.٣٥	٠.٩٣١
٨	تطوير السياسات المتبعة	١٠.٤٥	٢.٣٧	٠.٥٨٠
٩	التقييم	١٤.٩٠	٣.٧٤	٠.٨٤١

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.444$

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستثمار تراوحت ما بين (٠.٥٣٨ : ٠.٩٣١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستثمار ككل.

ب- ثبات الاستثمار:

استخدم الباحثين طريقة الاختبار وإعادة تطبيقه لحساب معامل الثبات لاستثمار الاستبيان، وتم التطبيق على عدد (٢٠) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية من الفترة ١ الى ٢٠/٤/٢٠١٥م، وذلك بفواصل زمني لا يقل قدره عن (١٥) يوماً وجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لحساب معامل الثبات للاستبيان الخاصة بالواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال (ن=٢٠)

رقم	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
		ع	م	ع	م	
١	تخطيط الموارد البشرية	٣.٥٤	١٦.٦٥	٣.٦٠	١٦.٨٥	٠.٩٦٠
٢	الاستقطاب	٣.٦٢	١٥.٣٥	٣.٦٤	١٥.٧٠	٠.٨٧٠
٣	الاختيار	٣.٢٧	١٢.٦٠	٣.١٩	١٢.٩٠	٠.٩٤٠
٤	التعيين	١.٧٩	٨.١٥	١.٧١	٨.١٠	٠.٩٣٠
٥	التدريب	٣.٣٦	١٦.٦٠	٣.٣٠	١٦.٦٥	٠.٩٨٠
٦	الحوافز والترقيات	٣.٢١	١٢.٧٠	٣.٣٠	١٢.٦٠	٠.٩٨٠
٧	تطوير المسار الوظيفي	٢.٣٥	١١.٨٥	٢.٣٨	١٢.٠٠	٠.٨٩٠
٨	تطوير السياسات المتبعة	٢.٣٧	١٠.٤٥	٢.٣٧	١٠.٦٠	٠.٩٤٠
٩	التقييم	٣.٧٤	١٤.٩٠	٣.٧٦	١٤.٦٥	٠.٩٠٠

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.444$

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٨٧٠ : ٠.٩٨٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى إن الاستبيان ذو معاملات ثبات عالية.

د- تطبيق الاستبيان (الدراسة الأساسية):

قام الباحثين بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٣) على عينة البحث البالغ عددهم (٧٢) من الفترة (٥/٢) الى (٢٥/٥/٢٠١٥) بحيث كانت الإجابة على الاستبيان وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (نعم- إلى حد ما- لا)، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً حيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتان الإجابة (لا) درجة واحدة.

المعالجات الإحصائية :

- النسبة المئوية والدرجة المقدرة.
- الأهمية النسبية.
- معامل صدق الاتساق الداخلي.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.
- عرض وتفسير ومناقشة النتائج :

فيما يلي عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإجابة على تساؤلات البحث.

- عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول :

يشير عرض ومناقشة الاستبيان الأول الإجابة على التساؤل الأول الخاص بالتعرف على الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية. المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

جدول (١٠)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة للمحور الأول
(تخطيط الموارد البشرية) (ن=٧٢)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبرة	الم
		١	٢	٣		
٥١.٨٥	١١٢	٤٢	٢٠	١٠	١	تخطيط الموارد البشرية
٦٥.٧٤	١٤٢	٢٢	٣٠	٢٠	٢	
٤٤.٩٠	٩٧	٥٢	١٥	٥	٣	
٨٦.١١	١٨٦	٨	١٤	٥٠	٤	
٦٣.٤٢	١٣٧	٢٧	٢٥	٢٠	٥	
٦٨.٠٥	١٤٧	٢٢	٢٥	٢٥	٦	
٥١.٨٥	١١٢	٤٢	٢٠	١٠	٧	
٥٤.١٦	١١٧	٤٢	١٥	١٥	٨	
٥٤.٦٢	١١٨	٣٨	٢٢	١٢	٩	
٦٦.٢٠	١٤٣	٢١	٣١	٢٠	١٠	
٦٠.٦٩	١٣١١	المجموع				

يتضح من جدول (١٠) الخاص بمحور تخطيط الموارد البشرية: حصول محور تخطيط الموارد البشرية على نسبة مئوية (٦٠.٦٩ %)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٤٤.٩٠%) إلى (٨٦.١١%) وهذا يوضح ضرورة الاهتمام بعناصر عملية تخطيط الموارد البشرية داخل الإتحاد بصورة أكثر وذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية حيث تشير درجات الاستجابة للعبارة رقم (١) الى عدم وجود خطط معمهدة ومكتوبة للموارد البشرية داخل الاتحاد وكما اشارت العبارات الأخرى وهي (٢، ٣، ٥، ٧، ٨، ٩، ١٠) إلى عدم وجود دراسات وبحوث في مجال الموارد البشرية وأن السياسة المتبعة داخل الاتحاد لا تحقق نتائج مرضية لاختيار افضل العناصر كما انه لا يوجد بند مالي متخصص للموارد البشرية وانا الادارة تهتم بالموارد البشرية بشكل لا يتماشى مع متطلبات العصر الحالي.

المحور الثاني: الاستقطاب

جدول (١١)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة للمحور الثاني
(الاستقطاب) (ن=٧٢)

المحور	العبارة	درجة الاستجابات			النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة
		١	٢	٣		
الاستقطاب	١	٧	٢٠	٤٥	٤٩.٠٧	١٠٦
	٢	٤	١٨	٥٠	٤٥.٣٧	٩٨
	٣	١٥	٢٠	٣٧	٥٦.٤٨	١٢٢
	٤	١٥	١٥	٤٢	٥٤.١٦	١١٧
	٥	١٥	٣٠	٢٧	٦١.١١	١٣٢
	٦	٣٠	٢٠	٢٢	٧٠.٣٧	١٥٢
	٧	١٤	١٧	٤١	٥٤.١٦	١١٧
	٨	١٥	١٣	٤٤	٥٣.٢٤	١١٥
	٩	١٦	٢٢	٣٤	٥٨.٣٣	١٢٦
	المجموع				١٠٨٥	٥٥.٨١

يتضح من جدول (١١) الخاص بمحور الاستقطاب: حصول محور الاستقطاب على نسبة مئوية (٥٥.٨١%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٤٤.٠٧%) إلى (٧٠.٣٧%) وهذا يوضح ضرورة الاهتمام بعناصر عملية الاستقطاب داخل الإتحاد بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨، ٩) ويرى الباحثين أن تتم عمليات الاستقطاب بشكل ملحوظ وأنه لأبد من التركيز على هذه العناصر وتدعيم العناصر الأخرى لكانت نتائج عملية الاستقطاب أفضل وأنا عمليات الاستقطاب داخل الاتحاد شبة غير موجوده وإذا تمت تلك العمليات تتم بنوع من عدم العدالة والشفافية وعدم وجود اشخاص ذو خبرة قائمون على عملية الاستقطاب داخل الاتحاد وفروعه.

المحور الثالث: الاختيار

جدول (١٢)

النسبة المئوية و الدرجة المقدرة لاستجابات العينة للمحور الثالث
(الاختيار) (ن=٧٢)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارة	المحور
		١	٢	٣		
٥٤.١٦	١١٧	٣٧	٢٥	١٠	١	الاختيار
٥١.٨٥	١١٢	٤٢	٢٠	١٠	٢	
٥٦.٤٨	١٢٢	٣٧	٢٠	١٥	٣	
٥٢.٧٧	١١٤	٤٠	٢٢	١٠	٤	
٥٨.٣٣	١٢٦	٣٥	٢٠	١٧	٥	
٥٥.٥٥	١٢٠	٣٤	٢٨	١٠	٦	
٥١.٨٥	١١٢	٤٣	١٨	١١	٧	
٥٤.٤٢	٨٢٣	المجموع				

يتضح من جدول (١٢) الخاص بمحور الاختيار: حصول محور الاختيار على النسبة المئوية (٥٤.٤٢%)، حيث تراوحت النسبة المئوية

لعبارات المحور ما بين (٥١.٨٥%) إلى (٥٨.٣٣%) وهذا يوضح ضرورة الاهتمام بعناصر عملية الاستقطاب داخل الاتحاد بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٧) وهي بان عمليات الاختيار لا تتم في ضوء سياسة واضحة للجميع وإن الإدارة العليا لا تبحث على المهارات النادرة وتحاول اختيارها وذلك يؤثر بالسلب على عمل الاتحاد.

المحور الرابع: التعيين

جدول (١٣)

النسبة المئوية و الدرجة المقدرة لاستجابات العينة للمحور الرابع
(التعيين) (ن=٧٢)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارات	المحور
		١	٢	٣		
٥١.٣٨	١١١	٤٣	١٩	١٠	١	C.١
٤٧.٦٨	١٠٣	٥١	١١	١٠	٢	
٥٢.٧٧	١١٤	٤٢	١٨	١٢	٣	
٥٤.١٦	١١٧	٣٩	٢١	١٢	٤	
٥١.٣٨	١١١	٤٣	١٩	١٠	٥	
٥١.٤٧	٥٥٦	المجموع				

يتضح من جدول (١٣) الخاص بمحور التعيين: حصول محور الاختيار نسبة مئوية (٥١.٤٧%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٤٧.٦٨%) إلى (٥٢.٧٧%) وهذا يوضح ضرورة الاهتمام بعناصر عملية الاستقطاب داخل الاتحاد بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥) حيث إن عمليات التعيين داخل الاتحاد لا تتم وفقا للتخصص ونوعية العمل والمؤهل ولا يسعى الإدارة العليا بالاتحاد في تفويض الافرع (المناطق) للمساهمة في عمليات التعيين داخل الافرع وكما اشارت النتائج الى عمليات

الترشيح لا تتم وفقا للتخصص المطلوب ويتم الترشيح في الزيادة عن الحد المطلوب للشغل الوظيفة الشاغرة.

المحور الخامس: التدريب

جدول (١٤)

النسبة المئوية و الدرجة المقدرة لاستجابات العينة للمحور الخامس
(التدريب) (ن=٧٢)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارة	المحور
		١	٢	٣		
٥٦.٩٤	١٢٣	٣٦	٢١	١٥	١	١٠
٤٩.٠٧	١٠٦	٤٤	٢٢	٦	٢	
٥٦.٩٤	١٢٣	٣٧	١٩	١٦	٣	
٥٨.٣٣	١٢٦	٣٦	١٨	١٨	٤	
٦٤.٨١	١٤٠	١٥	٤٦	١١	٥	
٥٣.٧٠	١١٦	٤٠	٢٠	١٢	٦	
٥٩.٢٥	١٢٨	٣٣	٢٢	١٧	٧	
٥١.٣٨	١١١	٤١	٢٣	٨	٨	
٥٠.٩٢	١١٠	٤٥	١٦	١١	٩	
٥٢.٧٧	١١٤	٣٧	٢٨	٧	١٠	
٥٥.٤١	١١٩٧	المجموع				

يتضح من جدول (١٤) الخاص بمحور التدريب: حصول محاور التدريب على نسبة مئوية (٥٥.٤١%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٤٩.٠٧%) إلى (٦٤.٨١%) وهذا يوضح ضعف نسبة مستوى التدريب داخل الاتحاد وفروعه ولذلك من الضرورة بالاهتمام بعناصر عملية التدريب داخل الاتحاد بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) الى عدم وجود دليل واضح ومكتوب ومعتمد للدورات التدريبية وان اهداف التدريب غير واضحة وانا الادارة العليا لا تحدد الاهداف المطلوبة والاحتياجات التدريبية وان الاتحاد قليل السعي لتنظيم البرامج التدريبية وأن

الوسائل التدريبية قليلة بالاتحاد والافرع التابعة له وبالرغم ذلك فيرى البعض بانه الى حد ما ترى الادارة العليا بان التدريب الجيد يعد نوعاً من الاستثمار ولكن لا تقوم بتوفير المتطلبات لذلك الأمر.

المحور السادس: الحوافز والترقيات

جدول (١٥)

الدرجة المقدره لاستجابات العينة للمحور السادس (الحوافز والترقيات) (ن=٧٢)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدره	درجه الاستجابات			العبارة	المحور
		١	٢	٣		
٥٥.٥٥	١٢٠	٣٦	٢٤	١٢	١	الحوافز والترقيات
٥٦.٩٤	١٢٣	٣٥	٢٣	١٤	٢	
٥٢.٧٧	١١٤	٤٢	١٨	١٢	٣	
٤٧.٦٨	١٠٣	٤٥	٢٣	٤	٤	
٦١.١١	١٣٢	١٧	٥٠	٥	٥	
٥٠.٩٢	١١٠	٤٦	١٤	١٢	٦	
٧٨.٢٤	١٦٩	١٥	١٧	٤٠	٧	
٥٩.٢٥	١٢٨	٢١	٤٦	٥	٨	
٥٧.٨٠	٩٩٩	المجموع				

يتضح من جدول (١٥) الخاص بمحور الحوافز والترقيات: حصول محور الحوافز والترقيات على نسبة مئوية (٥٧.٨٠%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٤٧.٦٨%) إلى (٧٨.٢٤%) وهذا يوضح أن عملية الحوافز والترقيات تتم بصورة جيدة داخل الاتحاد، ولكن يوجد بعض القصور في عملية الحوافز والترقيات وهذا ما أوضحتها نتائج العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨) الى عدم وجود حوافز كافية للعاملين وان هناك عدم وضوح للسياسات توزيع المكافآت والحوافز والترقيات وان عمليتا الترقية داخل الاتحاد تتم وفقاً للأقدمية والخبرة والمعرفة وان عمليات المكافآت تصرف عند المهمات الرسمية الخاصة بالعمل فقط دون الاهتمام بباقي الحوافز والترقيات.

المحور السابع: تطوي المسار الوظيفي

جدول (١٦)
النسبة المئوية و الدرجة المقدرة لاستجابات العينة للمحور السابع
(تطوير المسار الوظيفي) (ن=٧٢)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارات	المحور
		١	٢	٣		
٥٧.٤٠	١٢٤	٣٥	٢٢	١٥	١	تطوير المسار الوظيفي
٦٣.٤٢	١٣٧	١٧	٤٥	١٠	٢	
٦٥.٢٧	١٤١	١٨	٣٩	١٥	٣	
٥٢.٣١	١١٣	٤٤	١٥	١٣	٤	
٥٣.٢٤	١١٥	٤١	١٩	١٢	٥	
٥٥.٥٥	١٢٠	٣٨	٢٠	١٤	٦	
٥٦.٩٤	١٢٣	٣٤	٢٥	١٣	٧	
٥٧.٧٣	٨٧٣	المجموع				

يتضح من جدول (١٦) الخاص بمحور تطوير المسار الوظيفي: حصول محور تطوير المسار الوظيفي على نسبة مئوية (٥٧.٧٣ %)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٥٢.٣١ %) إلى (٦٥.٢٧ %) وهذا يوضح ضعف نسبة مستوى تطوير المسار الوظيفي داخل الإتحاد وفروعه ولذلك من الضرورة بالاهتمام بعناصر عملية التدريب داخل الإتحاد بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٥، ٤، ٧، ٦) بان الإدارة لديه ضعف في الاعتقاد بان عمليات تطوير المسار الوظيفي للعاملين شيء يستحق الاهتمام والدراسة وبرغم نان لديها القدرة والاستعداد من وقت للتطوير العاملين ولكنها لا تساهم بشكل إيجابي في تطوير السياسات المتبعة للتطوير المسار الوظيفي.

المحور الثامن: تطوير السياسات المتبعة

جدول (١٧)

النسبة المئوية و الدرجة المقدرة لاستجابات العينة للمحور الثامن (تطوير السياسات المتبعة) (ن=٧٢)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارات	المحور
		١	٢	٣		
٦٢.٥	١٣٥	٢٣	٣٥	١٤	١	تطوير السياسات المتبعة
٥٥.٠٩	١١٩	٢٩	٣٩	٤	٢	
٥٦.٩٤	١٢٣	٣٥	٢٣	١٤	٣	
٥١.٣٨	١١١	٤٤	١٧	١١	٤	
٥٨.٣٣	١٢٦	٣٥	٢٠	١٧	٥	
٥٧.٨٧	١٢٥	٣٣	٢٥	١٤	٦	
٥٧.٠١	٧٣٩	المجموع				

يتضح من جدول (١٧) الخاص بمحور تطوير السياسات المتبعة: حصول محور تطوير السياسات المتبعة على نسبة مئوية (٥٧.٠١%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٥١.٣٨%) إلى (٦٢.٥%) وهذا يوضح ضعف نسبة مستوى تطوير السياسات المتبعة داخل الإتحاد وفروعه ولذلك من الضرورة بالاهتمام بعناصر عملية تطوير السياسات المتبعة داخل الإتحاد بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦) ويرى الباحثين أنه لأبد من الاهتمام بعملية تطوير المسار الوظيفي الجيد داخل الإتحاد لو تم التركيز على هذه العناصر وتدعيم العناصر الأخرى لكانت نتائج عملية التعيين أفضل وبطريقة جيدة وبصورة أفضل.

المحور التاسع: التقييم.

جدول (١٨)
النسبة المئوية و الدرجة المقدرة لاستجابات العينة للمحور التاسع (التقييم)
(ن=٧٢)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارات	المحور
		١	٢	٣		
٤٠.٧٤	٨٨	٦٢	١٠	٢	١	التقييم
٣٩.٣٥	٨٥	٦١	٩	٢	٢	
٤٠.٧٤	٨٨	٥٨	١٢	٢	٣	
٤١.٦٦	٩٠	٥٦	١٤	٢	٤	
٣٩.٨١	٨٦	٦٠	١٠	٢	٥	
٤٢.١٢	٩١	٥٥	١٥	٢	٦	
٤٣.٠٥	٩٣	٥٣	١٧	٢	٧	
٤١.٦٦	٩٠	٥٦	١٤	٢	٨	
٤١.٢٠	٨٩	٥٧	١٣	٢	٩	
٤١.١٤	٨٠٠	المجموع				

يتضح من جدول (١٨) الخاص بمحور التقييم: حصول محور التقييم على نسبة مئوية (٤١.١٤%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٣٩.٣٥%) إلى (٤٣.١٢%) وهذا يوضح ضعف نسبة مستوى التقييم داخل الإتحاد وفروعه ولذلك من الضرورة بالاهتمام بعناصر عملية التقييم داخل الإتحاد بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩) بان عمليتا التقييم لا تتم بشكل الكافي وانه لا توجد سجلات للتقييم والمتابعة ولا تلجا الادارة العليا للتقييم اتخاذ القرارات ومما يؤثر ذلك عدم وجود الشفافية في الاداء والمتابعة.

وبذلك يكون الباحثين قد أجابوا على التساؤل الأول وهو ما هو الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال؟

التساؤل الثاني:

➤ ما هو التصور المقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الانتقال؟

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج يضع الباحثين تصوراً مقترحاً، لتطوير وتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرض لبعض المتطلبات الأساسية للوظائف إدارة الموارد البشرية، وتوضيح أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في الاتحاد ومتطلباتها.

المتطلبات :

وتتمثل فيما يلي:

١. ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وأهم تلك المتطلبات:

- عمل خطط مكتوبة مسبقة ومعتمده لتطوير الموارد البشرية داخل الاتحاد.
- أن تدرك الإدارة العليا أهمية الإدارة العليا أهمية الانظمة واللوائح المنظمة للموارد البشرية.
- ضرورة توافر قنوات اتصال مفتوحة في جميع المستويات، وجميع الاتجاهات.
- زيادة الاهتمام بإعداد وتدريب الكوادر البشرية.
- تخصيص بند مالي مستقل في الموازنة العامة للاتحاد لتطوير العنصر البشري.

➤ ضرورة القيام بتغيير الثقافة التنظيمية ذات المعتقدات السلبية

٢- ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة باستقطاب الموارد البشرية وأهم تلك المتطلبات:

➤ اتمام عمليات الاستقطاب داخل الاتحاد بنوع من العدالة والشفافية وعدم المجازفة.

➤ توفير أشخاص قائمون على عمليات الاستقطاب من ذوى الخبرة والكفاءة.

- تعديل وتطوير الهياكل الإدارية وفقاً للاحتياجات البشرية داخل الاتحاد وفروعه.
- أن تكون عمليات الاستقطاب واضحة ومفهومة للجميع داخل الاتحاد.
- تعتمد الإدارة على عمليات الاستقطاب الشاملة وليس الداخلية لتوفير العناصر اللازمة للاتحاد.
- توفير آلية واضحة للجميع عمليات الاستقطاب داخل الاتحاد وفروعه وفقاً للمتطلبات العمل.
- ٣- ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية اختيار العنصر البشري وأهم تلك المتطلبات:
- ان تقوم الإدارة العليا بالتخطيط للإعداد والاحتياجات للأفراد المراد تعيينهم واختيارهم سنوياً.
- أن تتم عملية الاختيار للأفراد للمرشحين للوظائف المعلنة وفقاً لمبدأ الجدارة والكفاءة والمؤهل.
- أن يكون هناك تنسيق داخل الإدارات المختلفة للاتحاد والفروع التابعة للاتحاد على طبيعة الاختيار والتعيين للكوادر البشرية المتميزة.
- توافر مجموعه من المهارات والشروط المبنية للاختيار للمرشحين المتقدمين للوظائف المعلن عنها.
- ٤- ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية التعيين داخل الاتحاد وفروعه وأهم تلك المتطلبات:
- أن تتم عمليات التعيين داخل الاتحاد وفقاً للتخصص ونوعية العمل والمؤهل.
- أن يتم تعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية مع وضع برامج تدريبية لهم وتطويرهم مستقبلاً داخل الاتحاد.

- أن يتم تفويض أفرع الاتحاد في تنفيذ بعض المهام الخاصة بالاختيار والتعيين.
- أن تتم عمليات التعيين وفقاً لسياسات وأهداف واضحة للجميع داخل الاتحاد.
- يتم الترشيح والتعيين وفقاً للاحتياجات المطلوبة دون زيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظيفة.
- ٥- ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية التدريب والتأهيل داخل الاتحاد وفروعه وأهم تلك المتطلبات:
- توفير دليل واضح ومكتوب ومعتمد لدورات التدريبية التي تقدمها الإدارة العليا خلال العام.
- تحديد أهداف التدريب في الاتحاد وفروعه في ضوء الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.
- أن تبذل الإدارة العليا جهداً كافياً في مجال تطوير وتنمية موظفيها لتطوير مستوى الأداء الوظيفي.
- ان تتناسب أهداف التدريب في الاتحاد مع الأهداف العامة للاحتياجات الفعلية للاتحاد والفروع التابعة له.
- الابد من توفير فرص ارسال العاملين إلى الخارج للمشاركة في الدورات التدريبية المختلفة في الخارج.
- ان يهدف نظام التدريب بالاتحاد وفروعه إلى تزويد العاملين بنوعية جديدة من المهارات والمعلومات اللازمة للعمل.
- ٦- ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية الحوافز والترقيات داخل الاتحاد وفروعه وأهم تلك المتطلبات:
- سعى الإدارة العليا إلى تصميم نظام حوافز يكافئ المخاطرة والابتكار داخل الاتحاد وفروعه.

- يتوافر لدى العاملين تصور واضح عن سياسة الحوافز المتبعة داخل الاتحاد.
- تواجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات داخل الاتحاد بانتظام.
- يربط نظام الترقية والحوافز الموجود داخل بين كافة الإدارات المتواجدة في الاتحاد وفروعه.
- يتم الترقيات داخل الاتحاد وفقاً للأقدمية والخبرة والمعرفة.
- يتم توفير نظام مشجع للمكافآت والحوافز داخل الاتحاد.
- ٧- ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية تطوير المسار الوظيفي داخل الاتحاد وفروعه وأهم تلك المتطلبات:
- تقوم الإدارة العليا بتحديد وإعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولى المناصب العليا في الاتحاد وفروعه.
- ان تسعى الإدارة العليا للمحافظة على العاملين الحاليين والعمل على تطوير مستوى أدائهم.
- تسعى الإدارة داخل الاتحاد على توفير الاختصاصات الوظيفية المختلفة والعمل على تنمية القائمين عليها.
- أن تتوافر آليات تطوير المسار الوظيفي داخل الاتحاد وفروعه بشكل يتماشى مع التطورات الرياضية الحالية.
- ٨- ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية السياسات المتبعة داخل الاتحاد وفروعه وأهم تلك المتطلبات:
- ان يكون لدى الإدارة أن تطوير السياسات المتبعة مورد في غاية الأهمية ومن ثم يجب تطويره باستمرار.
- تستعين الإدارة بجهات خارجية متخصصة في عملية التطوير.
- الإدارة على استعداد ما يلزم من وقت وموارد إضافية لضمان تطوير الأفراد العاملين داخل الاتحاد وفروعه

- تساهم الإدارة في تطوير السياسات المتبعة في إدارة شئون الاتحاد والفروع التابعة له بقدر عالي الجودة.
- ٩- ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية التقييم والمتابعة داخل الاتحاد وفروعه وأهم تلك المتطلبات:
- تقوم الإدارة بتوضيح وطبيعة وكيفية التقييم قبل تطبيقه على العاملين لضمان سير تطبيقه.
- توجد سجلات خاصة بتقييم الأداء الخاصة بالاتحاد وفروعه.
- يتم اللجوء لهذه السجلات عند تقييم الأداء مع مقارنتها بالأداء الحالي.
- هل يتم تحليل النتائج الخاصة بالتقييم ومعرفة نقاط القوة والضعف وعرضها على العاملين بالاتحاد وفروعه.
- يعمل نظام تقييم الأداء الموجود حالياً في الاتحاد على رفع مستوى الأداء للعاملين واستثمار فدراتهم في مصلحة العمل.
- تعتمد المنظمة على نتائج تقييم الأداء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بترقية العاملين.
- تهتم الإدارة بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين بهدف تحسين أدائهم المستقبلي.

المقومات واليات تحقيق تطوير وتنمية الموارد البشرية:

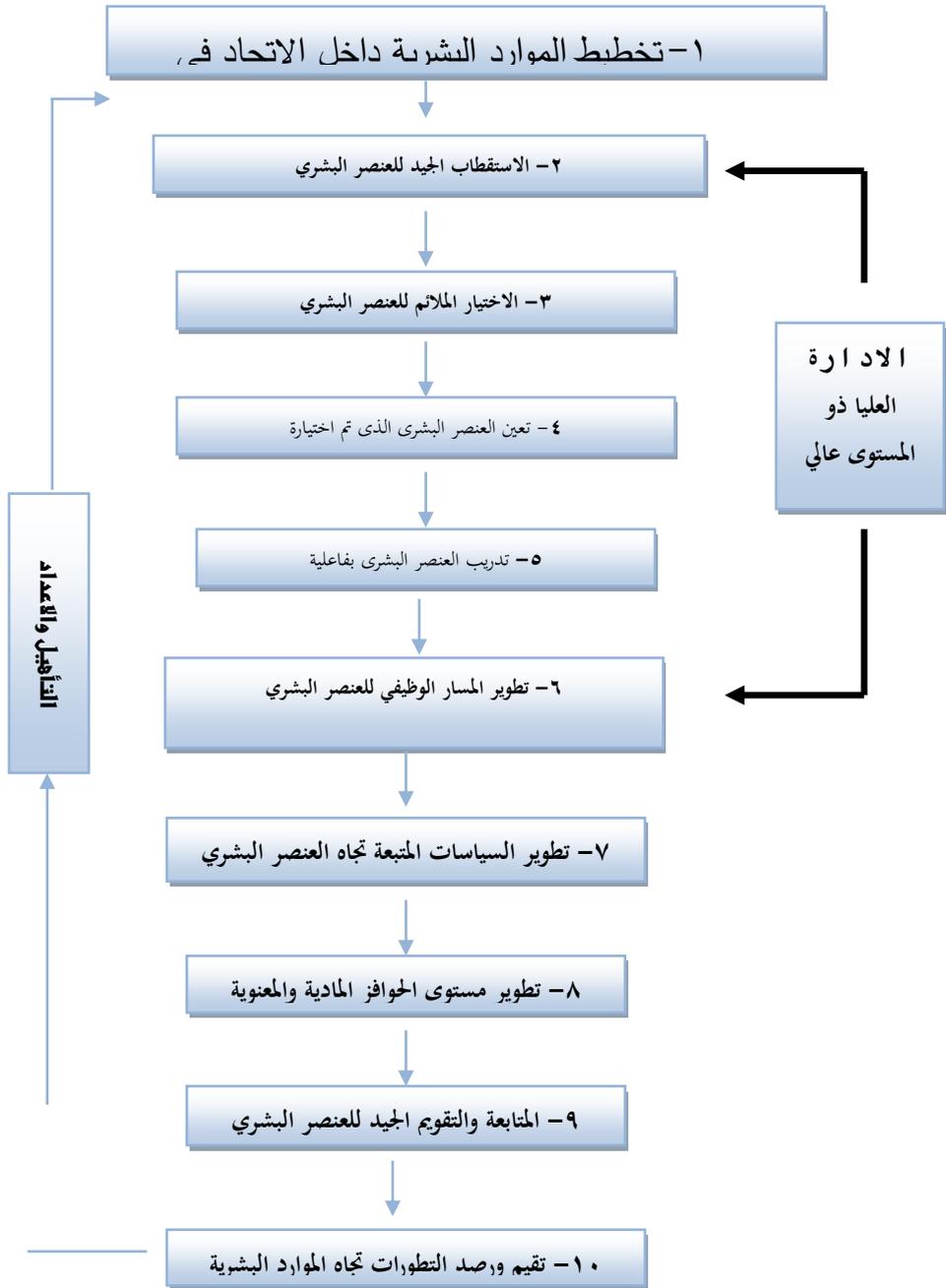
آليات تنفيذ النموذج المقترح :

- تتضمن آليات النموذج المقترح متطلبات تميز الأداء الوظيفي للعاملين بحمامات السباحة بجمهورية مصر العربية والذي يشتمل على المطالب الآتية:
- توفير وسائل الاتصال الملائمة لجميع العاملين بالاتحاد.
- التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
- اكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا.
- تبني الإدارة العليا برامج المسؤولية تجاه المستفيدين والخدمات المقدمة لهم

- توضيح الرؤية المستقبلية والاحتياجات البشرية.
- وضع معايير لاختيار القيادات.
- إعداد بطاقات وصف وظيفي لجميع العاملين.
- التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء.
- تعيين العاملين الجدد وفق معايير محددة تتناسب مع طبيعة الوظيفة.
- وضع معايير مقننة لتقييم أداء العاملين في ضوء الأهداف الموضوعية.
- نشر وتطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم ومستمر.
- وضع وسائل مناسبة لتحقيق النتائج والانجازات المستقبلية.
- تناسب السياسات/ الاستراتيجيات مع المتغيرات البيئية المحيطة

المراحل والآليات:

في ضوء المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، وفي ضوء متطلبات ومقومات تفعيل مراحل القرار الاستراتيجي - السابق ذكرها - يمكن تحديد مراحل وآليات تفعيل القرار الاستراتيجي باتحادات الرياضات المائية، كما على النحو التالي:



شكل رقم (١) مستوى تطوير الموارد البشرية داخل الاتحاد

الاستنتاجات :

في ضوء أهداف البحث والنتائج التي تم التوصل إليها وفي حدود العينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية :

التساؤل الأول: التعرف على الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال؟

- ١- عدم وجود وظائف إدارة الموارد البشرية على أكمل وجه.
- ٢- عدم وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية.
- ٣- الإدارة العليا للاتحاد لا تسعى لاختيار متخصصين من الخارج في عملية التطوير.
- ٤- تدرك الإدارة العليا مدى أهمية توفير العنصر البشري.
- ٥- ضعف التمويل المادي للموارد البشرية.
- ٦- تعتمد الإدارة العليا على التعيين والاستقطاب الداخلي فقط.
- ٧- لا تهتم الإدارة العليا بربط تطوير الأداء مع الأفرع التابعة للاتحاد.
- ٨- عدم ووجود اليه واضحة للجميع عمليات الاستقطاب والتعيين والاختيار.
- ٩- لا تسعى الإدارة للتدريب المستمر وتقييم العاملين.

التوصيات:

- ١- العمل على وجود وإنشاء وحدة خاصة بتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل الاتحاد المصري لرفع الأثقال.
- ٢- الاسترشاد بالنموذج المقترح من الباحث كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحاد المصري لرفع الأثقال.
- ٣- العمل من قبل الاتحاد على تفعيل دور الموقع الإلكتروني للاتحاد لمواصلة وقدرته على جذب واستقطاب العاملين من خلال الإعلانات المختلفة على المواقع الإلكترونية.

- ٥- **بسمة أحمد إبراهيم:** واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٨م.
- ٦- **باسمة على حسن:** مدى فاعلية التدريب في تطوير إدارة الموارد البشرية في مكتب الاونروا الاقليمي بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٧م.
- ٧- **حامد مصطفى حامد:** تطوير إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعه حلوان، ٢٠٠٨م.
- ٨- **خالد جلال عبدالنعم:** أثر اختلاف الفكر والادارى على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص، رسالة درجة الزمالة فى العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٩م.
- ٩- **رشا محمد على:** دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعه القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ١٠- **سعيد حامد شعبان:** دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٧١، الجزء الثاني، كلية التجارة جامعه القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ١١- **صلاح الدين محمد عبد الباقي:** إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.

- ١٢- عمر عبدالفتاح خليل: التخطيط لتنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعة طنطا، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعه طنطا، ٢٠٠٨م.
- ١٣- محمد عبدالغنى هلال: موسوعة التدريب " الأسس و المبادئ، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ٢٠٠١م.
- ١٤- نادي أحمد على: استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الاولمبي في جمهورية مصر العربية رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنات، جامعه الاسكندرية، ٢٠٠٧م.
- ١٥- نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 16-Fanglee Cooke, (2004), Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance, a Route for Firms Britani, International of Management Reviews, Vol.4.
- 17-Ruel & other, Huub Ruel, Tanya Bondarouk Mandy Van Der Velde, (2007), The Contribution of e-HRM Effectiveness: Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry, Employee relation, Vol. (29), Issue (3), pp. (280-291).
- 18- Susan Meisinger, (2004), Strategic HR means translating plans into action, HR magazine.

19- Wright, p.m., et. al., (2005), The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order, CAHRS, Working Paper Series 04-06, pp. (36).

ثالثاً: المراجع من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت):

20-Http://www.suhuf.net.sa/20١٤ jaz/jun/6/sp25.hm