

## دراسة تقييمية لواقع إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد

\* أ.د / يحيى فكري محروس

\*\* أ.م.د/ عبد الحق سيد عبدالباسط

\*\*\* أ/ عمرو عباس عبد الكريم

### مقدمة البحث :

لقد أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو إنجاز إلا عند التعرض بالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده وإن أي محاوله لإحداث تنميه اقتصادية أو اجتماعية بالرغم من احتياجها لرؤوس أموال إلا إنها تحتاج في الأساس إلى إدارة متطورة تستخدم أساليب علميه في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ولذلك فإن الإدارة هي مفتاح المستقبل لتحقيق الأهداف ولاشك أن التغيرات الحالية لها نتائج عديدة على هيكل المنظمة ونمط الإدارة ولعل ابرز النتائج تمثلت في إدراك المنظمات لقيمة مواردها البشرية، وبالتالي تغيير العالم في كل شيء، في أساليبه وتكنولوجياته وممارسته الإدارية والقيادية، وتوجهاته، وظهرت تحديات كبرى ومتغيرات دولية ومحليه متشعبة فرضت نوعا من الترقب والتأمل فيما يحدث وجعلت كل مسئول في موقعه يبحث وتقصى ويراقب ويحلل، ويتأكد بأنه مما لاشك فيه إن العنصر البشري (البشر) هم أهم عنصر ومورد تعتمد عليه المؤسسات والهيئات الرياضية لتحقيق أهدافها ورؤيتها. (٣ : ٧)

فلذلك ينطلق منظور العالم من حولنا في مجال تطوير الموارد البشرية عن قناعه وركيزة أساسيه مهمة مفادها إن الاستثمار في تنميه الموارد البشرية أصبح خياراً استراتيجياً تفرضه متغيرات العصر الحديثه، ويمثله الجانب الاقتصادي صاحب التأثير الأكثر والإلحاح الأقوى لصب مزيد من العناية

والاهتمام المستقبلي بالتعامل الجاد مع قضايا تنميه الموارد البشرية وصولا إلى تأهيل نوعي وفق معايير عالية الجودة لضمان مخرجات تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التنمية الإدارية في المجال الرياضي. (١:٢٠)

ويعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، مما استدعى إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، حيث استدعى هذا التطوير تركيز المنظمة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختبار والتعين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة. (١٤:١٢)

#### مشكلة البحث :

ومن خلال تعامل الباحثون المستمر مع العاملين بإدارات مديرية الشباب والرياضة وإيمانهم الصادق بأهمية إدارة الموارد البشرية، اتضح لهم وجود قصور وعدم استقرار بمديريات الشباب والرياضة وإدارتها وذلك لاعتمادها على النظم التقليدية وعدم وجود إدارة موارد بشرية متخصصة داخل تلك المديريات ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، مما استدعى انتباه الباحثون في إعادة هيكلة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. وفي حدود ما اطلع عليه الباحثون من المراجع والدراسات المرتبطة تبين لهم أن معظم هذه الدراسات والمراجع تشير إلى أهمية وجود إدارة موارد بشرية داخل كل هيئة أو منظمة. مما دفع الباحثون لمحاولة تقييم لواقع إدارة الموارد البشرية بمديريات

الشباب والرياضة لعلها تكون فرصة لإعادة تنظيم وهيكله إدارتها لمواكبة تطوير جودة العمل بالأنشطة المختلفة التي تقدمها لمختلف الفئات العمرية التي تتعامل معها وضرورة الاهتمام باستخدام هذه الإدارة لأن هذا النظام يساعد على زيادة مبادرة الإبداع والابتكار ويعمل على فتح قنوات جديدة وخلق هياكل ذات كفاءة تساعد في تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال وتبسيط الإجراءات وشفافية العمل داخل هذه المديريات، لذا يسعى الباحثون إلى تقييم الواقع إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة، على أمل أن يساهم هذا التقييم في تغيير الواقع الحالي لمديريات الشباب والرياضة والعمل على تحسين الأداء.

#### هدف البحث :

يهدف البحث إلى تقييم إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد.

#### تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث يضع الباحثون التساؤلات التالية :

- ١- ما هو واقع تخطيط الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟
- ٢- ما هي أساليب الاختيار والتعيين المتبعة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد؟
- ٣- ما هي آليات تدريب الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟
- ٤- ما هي طرق تطوير وتوجيه المسار الوظيفي المتبعة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟
- ٥- ما هي أساليب التقييم المتبعة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟

٦- ما هي الحوافز والترقيات المقدمة للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

- إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) :

هي استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة ( الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب، التنمية، التعويض، المرتبات، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين ) (٤:٧)

- مديرية الشباب والرياضة: **The institution of youth and Sport**

"هي المؤسسات التي يقع على عاتقها إعداد المواطن المتكامل بديناً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وذلك عن طريق تنظيم الأنشطة المختلفة والإشراف فنياً وإدارياً وقانونياً ومالياً علي أنشطة الهيئات الرياضية المختلفة بها". (١:٦)

الدراسات السابقة :

١- دراسة "سعيد شعبان حامد" (٢٠٠٨م) (٨) بعنوان "دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية" واستهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي بالمستشفيات التابعة للمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض. وكانت أهم النتائج أن مستوى الأداء بالمستشفيات التابعة للمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض كان بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن المستشفيات لم تحقق الأداء المستهدف منها خلال السنوات الماضية في كافة نواحي النشاط بها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية اللازمة لها وبين الأداء التنظيمي.

٢- دراسة "نادي أحمد علي عبد المجيد" (٢٠٠٧م) (١٥) بعنوان "إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الاولمبي في جمهورية مصر العربية" استهدفت هذه الدراسة وضع إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الاولمبي واستخدام الباحثون المنهج الوصفي وكانت أدوات جمع البيانات الاستبيان ، وكانت أهم النتائج إلى التعرف على أهمية وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية لإعداد البطل الاولمبي ووضع تصور مقترح لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الاولمبي.

١. دراسة فاطمة محمد الربابعة (٢٠٠٦م) (١٠) : بعنوان "إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية " واستهدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية (سياسة التخطيط، سياسة الاستقطاب والاختيار، سياسة المكافآت والمدفوعات، سياسة التمكين، وتقييم الأداء، سياسة التدريب، سياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية ) وتأثير هذه الممارسة في الجوانب الميزة التنافسية للجامعة الأردنية بمحاورها. واستخدام الباحث المنهج الوصفي واستمارات الاستبيان وأظهرت الدراسة النتائج انه تعتبر سياسات إدارة الموارد البشرية من أهم السياسات إسهاما في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية وفقا للترتيب الآتي : إدارة الجودة الشاملة والتخطيط والمقارنة المرجعية والتمكين والاستقطاب والاختيار. وجود دور واثر مهم لسياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية.

#### ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١. دراسة Ruel&others (٢٠٠٧)(١٧): بعنوان " قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الكترونية e-HRM في كفاءة إدارة الموارد

البشرية" استهدفت هذه الدراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الكترونية e-HRM في كفاءة إدارة الموارد البشرية على وزارة الداخلية في هولندا وهل كانت عملية التحول مفيدة أو لا. واستخدام الباحث المنهج الوصفي والاستمارات الالكترونية للاستبيانات المستخدمة كأداء من أدوات جمع البيانات، وأسفرت الدراسة إن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية الالكترونية e-HRM مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية، وتوصل الباحث إلى إن وجود تطبيقات الموارد البشرية الالكترونية من حيث المضمون، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث

٢. دراسة Wright et. al., others (٢٠٠٥) (١٩): بعنوان " اختبار مدى ارتباط الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمقاييس الأداء التنظيمي" استهدفت هذه الدراسة اختبار مدى ارتباط الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ( لاختيار، نظم ربط الأجر بالأداء، التدريب، الممارسات التي تشجع على المشاركة) بمقاييس الأداء التنظيمي الماضية والحالية والمستقبلية (تقييم الأداء التشغيلي والمالي ) على عدد ٤٥ وحدة تعمل جميعها في مجال الصناعات الغذائية والتي تقوم بتنفيذ أعمالها في كندا والولايات المتحدة الأمريكية، واستخدام الباحث الدراسات المسحية عن طريق الاستبيان كأداء من أدوات جمع البيانات، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن إن الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ترتبط بمقاييس الأداء التشغيلي والمالي بعلاقة موجبة، في استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية.

٣. دراسة Li J (٢٠٠٣) (١٦): بعنوان "واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين" استهدفت هذه الدراسة واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الالكترونيات، حيث تم وضع

الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الإستراتيجية العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع كل بيئة المنظمة وأدائها. وقد أسفرت نتائج الدراسة بعضا الافتراضات الأساسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، التي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما وبينت إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها اثر قليل على ربحية الشركات.

**اجراءات البحث :**

**ثالثاً: منهج البحث :**

استخدم الباحثون المنهج الوصفي ( أسلوب الدراسات المسحية ) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث  
مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث من ثلاث فئات مختلفة وهما:

١. الخبراء في مجال الإدارة الرياضية.
٢. الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية.
٣. مديري الإدارات والأخصائيين والإداريين والفنيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ( أسيوط - سوهاج - قنا- أسوان ).

**عينة البحث :**

وقد قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية والجدول (١) التالي يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث ذلك.

**جدول ( ١ )**

**توصيف مجتمع وعينة البحث**

البيان	مجتمع البحث	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
مديريات الشباب والرياضة	٥٠	٧	١٩
	٦٠	٨	٢٠
	١٢٠	٥	٢١
	١٠٠	١٠	٢٠
الإجمالي العام	٣٣٠	٣٠	٨٠

أدوات جمع البيانات :

استبيان واقع إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد :

وهي استمارة من إعداد الباحثون واتبع في إعدادها الخطوات التالية :

١ . القراءة والإطلاع :

قام الباحثون بالإطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت التعرف على الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية والوصف الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.

٢ . تحديد الهدف من الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على الواقع الفعلي لاختصاصات إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد.

٣ . تحديد محاور الاستبيان :

من خلال إطلاع الباحثون على الدراسات والبحوث السابقة، قام الباحثون بتحديد مجموعة من المحاور ملحق(٢)، وقد تمثلت محاور الاستبيان الآتي :

- المحور الأول (تخطيط الموارد • المحور الخامس (التدريب).
- البشرية).
- المحور الثاني (الاختيار).
- المحور السابع (الحوافز والترقي).
- المحور الثالث (التعيين).
- المحور الثامن (تطوير المسار
- المحور الرابع (الاستقطاب).
- الوظيفي).

وقام الباحثون بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء ملحق (١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء، والجدول (٢) يوضح ذلك.

### جدول ( ٢ )

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ١٠)

المحور	رأي الخبير		النسبة المئوية
	موافق	غير موافق	
تخطيط الموارد البشرية	١٠	-	%١٠٠
الاختيار	٨	٢	%٨٠
التعيين	١٠	-	%١٠٠
الاستقطاب	٦	٤	%٦٠
التدريب	١٠	-	%١٠٠
التقييم	٩	١	%٩٠
الحوافز والترقي	٨	٢	%٨٠
تطوير المسار الوظيفي	١٠	-	%١٠٠

يتضح من جدول ( ٢ ) : تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٦٠% : ١٠٠%)، وبناءً على أراء السادة الخبراء تم حذف محور (الاستقطاب) لحصوله علي نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق السادة الخبراء، كما تم دمج محوري (الاختيار، التعيين) ليصبحوا محور واحد وهو (الاختيار والتعيين).

#### ٤ . صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحثون بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان وقد روعي عند صياغة العبارات، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وان تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى، وتم توزيعها علي المحاور .

#### ٥ . الصورة المبدئية للاستبيان :

قام الباحثون بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) ملحق (١) وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبة العبارات لمحاور البحث ملحق (٢)، ويوضح جدول ( ٣ ) ذلك.

#### جدول ( ٣ )

عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات في الصورة المبدئية	عدد العبارات المحذوفة	أرقام المحذوفة	العبارات	عدد العبارات النهائية

٨	١٣، ١٢، ٩، ٦، ٤	٥	١٣	تخطيط الموارد البشرية
٨	١٠، ٩، ٦	٣	١١	الاختيار والتعيين
١٤	١٥، ١٤، ١٢، ٧	٤	١٨	التدريب
٨	١٠، ٨، ٧، ٤	٤	١٢	تطوير وتوجيه المسار الوظيفي
١٠	٤، ٧، ٨، ١٠، ١١ ١٤، ١٥	٧	١٧	التقييم
١١	٩، ٨	٢	١٣	الحوافز والترقيات
٥٩		٢٥	٨٤	الإجمالي

يتضح من جدول (٣) :

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٢٥) عبارات، لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥٩) عبارة ملحق (٣).

**المعاملات العلمية للاستبيان :**

قام الباحثون بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

**أ . الصدق :**

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحثون الطرق التالية :

**( ١ ) صدق المحتوى :**

قام الباحثون بعرض الاستبيان في صورته المبدئية ملحق (٢) على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء ملحق (١) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور

الذي تمثله، والجدول التالي (٤) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان.

جدول (٤)

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان

(ن = ١٠)

العبارات									المحاور
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٦	٨	٧	٥	٩	٤	٨	١٠	٩	تكرارها
٥٦٠	%٨٠	%٧٠	%٥٠	%٩٠	%٤٠	%٨٠	١٠٠ %	%٩٠	تخطيط الموارد البشرية
					١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة
					٣	٦	١٠	١٠	تكرارها

					٣٠%	٦٠%	١٠٠%	١٠٠%		
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	الاختيار
٥	٨	١٠	٦	٩	١٠	١٠	٨	٧	تكرارها	والتعيين

٥٥٠	%٨٠	١٠٠ %	%٦٠	%٩٠	١٠٠ %	١٠٠ %	%٨٠	%٧٠	
							١١	١٠	رقم العبارة
							١٠	٣	تكرارها



١٠٠ %	%٨٠	%٥٠	١٠٠ %	١٠٠ %	%٨٠	%٧٠	%٩٠	١٠٠ %	
١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة
١٠	١٠	١٠	٤	٦	٨	٥	١٠	١٠	تكرارها

١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %	%٤٠	%٦٠	%٨٠	%٥٠	١٠٠ %	١٠٠ %
----------	----------	----------	-----	-----	-----	-----	----------	----------

٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٨	٣	٤	١٠	٧	٥	٩	٩	٨	تكرارها
٥٨٠	%٣٠	%٤٠	١٠٠ %	%٧٠	%٥٠	%٩٠	%٩٠	%٨٠	تطوير وتوجيه المسار الوظيفي
						١٢	١١	١٠	رقم العبارة
						٨	١٠	٤	تكرارها

						٨٠%	١٠٠%	٤٠%	

تابع جدول ( ٤ )

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان

( ن = ١٠ )

العبارات										المحاور	
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	التقييم	
٨	٦	٢	٧	٧	٣	٨	١٠	١٠	تكرارها		
٥٨٠	%٦٠	%٢٠	%٧٠	%٧٠	%٣٠	%٨٠	١٠٠ %	١٠٠ %			
	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة		
	٩	٧	٦	٦	٧	٧	٤	٦	تكرارها		
	%٩٠	%٧٠	%٦٠	%٦٠	%٧٠	%٧٠	%٤٠	%٦٠	النسبة المئوية		
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة		الحوافز والتترقيات
٦	٥	١٠	٩	١٠	٨	١٠	٩	٨	تكرارها		

٥٦٠	%٥٠	١٠٠ %	%٩٠	١٠٠ %	%٨٠	١٠٠ %	%٩٠	%٨٠	
					١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة
					٨	٨	٧	٨	تكرارها



والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجداول (٥)، (٦) توضح النتيجة على التوالي.

جدول ( ٥ )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٣٠)

العبارات										المحاور
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨		
	0.6	0.5	0.7	0.6	0.6	0.7	0.6	0.7		تخطيط الموارد البشرية ة
	8	8	3	7	7	5	3	4		
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨		الاختيار

0.7 8	0.7 9	0.5 1	0.8 7	0.8 9	0.7 7	0.8 6	0.7 3
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	التدريب
0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.7	0.8	0.7	0.8	0.6		
2	3	1	9	7	0	9	9	7	9		

						١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة
						0.8 2	0.8 0	0.7 7	0.7 1	

		٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	
		0.7 7	0.9 3	0.8 1	0.9 1	0.8 0	0.8 8	0.8 6	0.5 9		تطوير وتوجيه المسار الوظيفي في
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	التقييم

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	الحوافز
٠.58	0.87	0.74	0.57	0.83	0.62	0.68	0.87	0.76	0.79		

0.7	0.8	0.7	0.8	0.6	0.6	0.5	0.9	0.4	0.6		والترقيات
0	0	7	8	9	1	8	1	4	5		
									١١	رقم العبارة	

0.8  
7

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٣٦١  
يتضح من جدول (٥) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور  
المنتمية إليها ما بين (٠.٤٤ : ٠.٩٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما  
يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

### جدول (٦)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية

للاستبيان ( ن = ٣٠ )

المحاور	معامل الارتباط
---------	----------------

٠.٨٤	تخطيط الموارد البشرية
٠.٩٣	الاختيار والتعيين
٠.٩١	التدريب
٠.٨٩	تطوير وتوجيه المسار الوظيفي
٠.٩٢	التقييم
٠.٩٠	الحوافز والترقيات

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول ( ٦ ) ما يلي :

. تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين ( ٠.٨٤ : ٠.٩٣ ) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب . الثبات :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحثون الطرق التالية :

( ١ ) التطبيق وإعادة التطبيق :

لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحثون طريقة التطبيق وإعادة التطبيق ، حيث قام الباحثون بتطبيق الاستبيان على عينة من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث قوامها ( ٣٠ ) ثلاثون فرداً ثم أعاد التطبيق على نفس العينة بفاصل زمني مدته خمسة عشر يوم، وتم حساب معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لإيجاد ثبات هذه الاستبيان، والجدول التالي (٧) يوضح ذلك.

جدول ( ٧ )

معاملات الثبات باستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق

للاستبيان ( ن = ٣٠ )

معامل الارتباط	المحاور
٠.٨٨	تخطيط الموارد البشرية
٠.٩١	الاختيار والتعيين
٠.٩٠	التدريب
٠.٩٢	تطوير وتوجيه المسار الوظيفي
٠.٩١	التقييم
٠.٩٣	الحوافز والترقيات
٠.٩٤	الدرجة الكلية للاستبيان

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

. تراوحت معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للاستبيان ما بين (٠.٨٨ : ٠.٩٤) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

( ٢ ) معامل ألفا لكرونباخ :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحثون باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول التالي (٨) يوضح ذلك.

جدول ( ٨ )

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان

(ن = ٣٠)

معامل الفا	المحاور
------------	---------

٠.٨٣	تخطيط الموارد البشرية
٠.٨٩	الاختيار والتعيين
٠.٩٤	التدريب
٠.٩٢	تطوير وتوجيه المسار الوظيفي
٠.٨٩	التقييم
٠.٩١	الحوافز والترقيات
٠.٩٥	الدرجة الكلية للاستبيان

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

. تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٣ : ٠.٩٥) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

#### ٦ . الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحثون بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها ملحق (٣).

#### ٧ . تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحثون بوضع ميزان تقديري ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

. موافق ( ٣ ) ثلاثة درجات. . إلى حد ما ( ٢ ) درجتان. . غير موافق ( ١ ) درجة

#### الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية الآتية :

. النسبة المئوية. . معامل ألفا لكرونباخ.

. معامل الارتباط. . الدرجة المقدره.

. مربع كا .

وقد ارتضى الباحثون مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) كما استخدم الباحثون برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

. الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

ما هو واقع تخطيط الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة  
بمحافظة جنوب الصعيد ؟

جدول ( ٩ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة  
بمحافظة جنوب الصعيد

(المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية)

(ن = ٨٠)

مربع	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			غيرموا فق	إلى حد ما	موافق		
5.83	40.00	96	65	14	1	يوجد إدارة متخصصة تقوم بعملية التخطيط وتطوير واستقطاب الكوادر البشرية داخل المديرية وإدارتها الفرعية.	١
01.73	38.75	93	69	9	2	يوجد إستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات التي تحدث داخل المديرية ولها تأثير على هيكل العمالة الحالي.	٢
5.83	40.00	96	65	14	1	يوجد تقدير للاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية على مستوى المهن والتخصصات المختلفة.	٣
2.08	40.42	97	64	15	1	تحتوى عملية تخطيط بالمديرية الموارد البشرية على تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة	٤

						والإعداد المطلوبة من العناصر البشرية لكل نوع من تلك الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي
03.0 8	37.9 2	91	69	11	-	يوجد سياسة متبعة داخل المديرية تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف المختلفة.
4.18	40.8 3	98	65	12	3	تكوين هيكل مناسب من العاملين ذو مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة تلبي احتياجات المديرية.
06.8 3	37.9 2	91	70	9	1	يوجد سياسات تلزم الإدارات الأخرى بالمديرية بالتعاون مع القائم بتخطيط الموارد البشرية وإمداده بالبيانات اللازمة لذلك.
0.70	39.1 7	94	66	14	-	يعتمد تخطيط الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمديرية والذي يوضح المسؤوليات الإدارية المختلفة
	39.3 8	756				الدرجة الكلية للمحور

قيمة (كا) الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ٩ ) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الأول :

تخطيط الموارد البشرية ما بين ( ٣٧.٩٢% : ٤٠.٨٣% )، كما بلغت النسبة

المئوية للمحور ككل (٣٩.٣٨%).

\* كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه عدم الموافقة، مما يشير إلى وجود قصور شديد في الواقع الفعلي لتخطيط الموارد البشرية.

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن واقع تخطيط الموارد البشرية يغيب عن أذهان مسئولى التخطيط بوزارة الشباب والرياضة نظراً لصعوبة إقناع المسئولين بمدى أهمية الموارد البشرية وواقع ممارسة إدارة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات المصرية يشير إلى مدى القصور في تطبيق هذه المنظمات لأنشطة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة.

ويؤكد سوزان ماسنجر **Susan Meisinger** (٢٠٠٤) (١٨) " في انه ينبغي التركيز على الربط بين أهداف وخطط الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، لأن إدارة الموارد البشرية الفعالة هي التي يمكن أن تتعامل بشكل سريع مع أي تغيير في قوة العمل، كما يؤكد على أنه يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال فريق تنفيذي قادر على تطوير رؤية أوضح للعمل يستطيع أن يترجم إستراتيجية الموارد البشرية إلى خطة عمل تنفيذية تأخذ في اعتبارها احتياجات الإدارات الأخرى.

.الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

ما هي أساليب الاختيار والتعيين المتبعة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟

جدول ( ١٠ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد

(المحور الثاني : الاختيار والتعيين)

(ن = ٨٠)

مربع	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات
			غيرموا فق	إلى حد ما	موافق	
7.98	38.75	93	68	11	1	تقوم الإدارة العليا بالتخطيط للإعداد والاحتياجات للأفراد المراد تعيينهم واختيارهم سنويا.
0.23	44.58	107	62	9	9	تتم عملية اختيار الأفراد المرشحين للوظائف المعلنة وفقا لمبدأ الجدارة والكفاءة والمؤهل.
12.08	37.08	89	71	9	-	يوجد تنسيق داخل الإدارات المختلفة للمديرية على طبيعة الاختيار والتعيين للكوادر البشرية المتميزة.
9.38	56.25	135	45	15	20	توجد مجموعة من المهارات والشروط المبينة لاختيار المرشحين المتقدمين للوظائف المعن عنها.
7.98	52.92	127	52	9	19	توجد سياسة واضحة تحكم عملية اختيار وتعيين العاملين في الإدارات المختلفة.

تابع جدول ( ١٠ )

(المحور الثاني : الاختيار والتعيين)

(ن = ٨٠)

مربع	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات
			غيرموا فق	إلى حد ما	موافق	
2.50	50.00	120	50	20	10	تتم عمليات التعيين داخل المديرية وفقا للتخصص ونوعية العمل والمؤهل.

6.40	40.00	96	68	8	4	٧	تعين الإدارة العليا ذوى الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا داخل المديرية.
0.33	44.58	107	59	15	6	٨	يتم الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات المطلوبة دون زيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظائف.
	45.52	874					الدرجة الكلية للمحور

قيمة (كا) الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩  
يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الثاني:  
الاختيار والتعيين ما بين (٣٧.٠٨% : ٥٦.٢٥%)، كما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٤٥.٥٢%).

\* كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه عدم الموافقة، مما يشير إلي وجود قصور شديد في الواقع الفعلي للاختيار والتعيين.

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن واقع اختيار وتعيين الموارد البشرية لا تتم بالطرق العلمية والحديثة التي تتناسب مع أهداف المنظمة وتحقق الكفاءة في الأداء وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

ويرى الباحثون أنه لأبد من الاهتمام بعملية الاختيار الجيد وتعيين العناصر البشرية والكوادر البشرية المتميزة داخل مديريات الشباب والرياضة ولو

تم التركيز على هذه العناصر وتدعيم العناصر الأخرى فكانت نتائج عملية الاختيار والتعيين أفضل وبطريقة جيدة وبصورة أفضل.

ويتفق كلاً من فيصل مرسى حسونة (٢٠٠٨) (١١)، مؤيد سالم، عادل حرحوش (٢٠٠٢م) (١٤)، إلى أنه لا بد من اختيار أكفاء الأشخاص وتوافرهم داخل المنظمة لشغل الوظائف والقيام بإعدادهم وتدريبهم بغرض تحقيق التفاعل والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف العمل.

### الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

ما هي آليات تدريب الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟

جدول ( ١١ )

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد (المحور الثالث : التدريب) = ن

(٨٠

العبارة	الاستجابة			الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
	موافق	إلى حد ما	غير موافق		
يوجد إدارة أو قسم يهتم بعملية تدريب الموارد البشرية داخل المديرية	-	8	72	88	36.67
يتم وضع دليل واضح ومكتوب ومعتمد للدورات التدريبية التي تقدمها المديرية خلال العام.	1	4	75	86	35.83
تبذل الإدارة العليا جهداً كافياً في مجال تطوير	4	11	65	99	41.2

	5					وتتمية موظفيها لتطوير مستوى الأداء الوظيفي.
93	40.4 2	97	65	13	2	تتناسب أهداف التدريب مع الاحتياجات الفعلية للمديرية وإدارتها.
1.2 3	36.6 7	88	73	6	1	يتم تدريب وتطوير الكوادر البشرية داخل المديرية في ضوء المتطلبات العصرية الحديثة للموارد البشرية.
5.9 3	38.7 5	93	70	7	3	تسعى المديرية إلى تطوير البرامج التدريبية المستخدمة باستمرار.
13	47.9 2	115	50	25	5	توفير ميزانية ومصادر تمويلية للتدريب
38	43.7 5	105	60	15	5	يعد تقييم الأداء بالمديرية مصدراً لتحديد الاحتياجات التدريبية
83	43.3 3	104	61	14	5	تعد بطاقات الوصف الوظيفي بالمديرية مصدراً لتحديد الاحتياجات التدريبية
7.5 0	37.5 0	90	70	10	-	يشارك العاملون مع المديرين في تحديد احتياجاتهم التدريبية
58	46.2 5	111	60	9	11	تحديد المدربين ذو الكفاءة والخبرة والتأهيل العلمي لتحقيق الهدف الموضوع من أجل التدريب
00	58.3 3	140	40	20	20	يوجد برامج تدريبية لتعليم الأفراد الجدد المهارات اللازمة لأداء أعمالهم
48	44.5 8	107	61	11	8	يوجد فرص متساوية لجميع العاملين للمشاركة في البرامج التدريبية بناء على احتياجاتهم الفعلية
30	39.1	94	68	10	2	يوجد متابعة وتقييم دوري للمدربين بعد عودتهم إلى

					العمل
7					درجة الكلية للمحور
42.1	141				
7	7				

قيمة (كا) الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ١١ ) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الثالث: التدريب ما بين (٣٥.٨٣% : ٥٨.٣٣%)، كما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٤٢.١٧%).

\* كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه عدم الموافقة فيما عدا العبارة (١٢) فتوجد فروق غير دالة إحصائياً، مما يشير إلي وجود قصور شديد في الواقع الفعلي للتدريب.

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى عدم وجود إدارة متخصصة داخل المديرية تهتم بتدريب الموارد البشرية وتستخدم البرامج التدريبية المتطورة والحديثة التي تتناسب مع الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة، وعدم مشاركة العاملين في تحديد البرامج والاحتياجات التدريبية المناسبة لهم، كما لا توجد فرص متساوية للعاملين للمشاركة في البرامج التدريبية وخاصةً العاملين الجدد، ويرجع هذا القصور إلى عدم وجود تقييم لأداء العاملين بصفه دورية لتحديد الاحتياجات التدريبية وهذا بالإضافة إلى عدم توفير ميزانية ومصادر تمويلية للتدريب.

وهذا ما أشار إليه **محمد إبراهيم المدهون** (٢٠٠٥) (١٣) بأن العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال

التي يمارسها، ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، مما استدعى إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، حيث استدعى هذا التطوير تركيز المنظمة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختبار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

و لذلك اتفق الباحثون مع باسمة على حسن (٢٠٠٧) (٤) إن التدريب والتنمية عملية شاملة تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من قيادات عليا ووسطى ودنيا بالإضافة لكونها عمليات مستمرة ومتراطة كما يذكر أنه برز في السنوات الأخيرة عدد من الكتاب والباحثون يعتبرون تنمية الموارد البشرية على أنها صناعة خطيرة تتناول العنصر البشري بصفته العامل الحاسم الذي يميز مؤسسة عن مؤسسة، ومن هنا يجب وضع تنمية ذلك العنصر وتطويره على رأس سلم الأولويات.

.الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :

ماهي طرق تطوير وتوجيه المسار الوظيفي المتبعة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟  
جدول ( ١٢ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد

(المحور الرابع : تطوير وتوجيه المسار الوظيفي)

(ن = ٨٠)

مربع	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			غيرموا فق	إلى حد ما	موافق		
4.43	55.42	133	42	23	15	يوجد دليل مكتوب لاختصاصات التقسيمات التنظيمية المختلفة بمديرية الشباب والرياضة.	١
3.23	57.08	137	42	19	19	يوجد وصف وظيفي محدد لوظائف العاملين بمديرية الشباب والرياضة	٢
0.28	46.25	111	56	17	7	يوجد التزام واضح بالوصف الوظيفي للمديرية والإدارات التابعة لها.	٣
7.08	42.08	101	59	21	-	يعد تخطيط المسار الوظيفي بالمديرية ضمان لتوفير الكفاءات المميزة مستقبلا	٤
4.43	43.33	104	63	10	7	تقوم الإدارة العليا بتحديد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا في المديرية.	٥

20.78	37.50	90	73	4	3	تتوافر آليات تطوير المسار الوظيفي داخل المديرية بشكل يتماشى مع التطورات الحالية	٦
36.98	35.42	85	76	3	1	توجد سياسة واضحة ومحددة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين داخل المديرية.	٧
20.93	37.08	89	73	5	2	تساهم الإدارة العليا في تطوير السياسات المتبعة في إدارة شؤون المديرية بقدر عالي الجودة	٨
	44.27	850					الدرجة الكلية للمحور

قيمة (كا) الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩  
يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع :  
تطوير وتوجيه المسار الوظيفي ما بين (٣٥.٤٢% : ٥٧.٠٨%)، كما بلغت  
النسبة المئوية للمحور ككل (٤٤.٢٧%).

\* كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي  
اتجاه عدم الموافقة، مما يشير إلي وجود قصور شديد في الواقع الفعلي  
لتطوير وتوجيه المسار الوظيفي.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن التحول من مفهوم إدارة شؤون العاملين إلى  
مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في  
المنظمة وليس عنصر خارجي عنها حيث أن إدارة الموارد البشرية لا تختلف  
عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الأخرى من حيث المهام الإدارية  
كالخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، ولكن تركز اهتمامها على الأنشطة  
التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن تحليل العمل  
وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين وتصميم هيكل الأجور وتصميم

أنظمة الحوافز وتصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين وتقييم الأداء والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وذلك للارتقاء بالعنصر البشري ورفع كفاءته الإنتاجية، كما أن وظائف إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وقيادة فرق العمل إلى غير ذلك من الوظائف التي لا يمكن فصلها عن الإدارة اليومية للأقسام المختلفة بالمؤسسة، وتحتل عملية تطوير وتوجيه المسار الوظيفي والتأهيل أهمية بالغة في مجال الإدارة العامة فهي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

ويشير كلاً مؤيد سعيد وعادل صالح (٢٠٠٢) (١٤) إن تطوير المسار الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعدته الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة.

ويتفق ذلك مع دراسة عاطف عبد الرحمن سيد (٢٠٠٦م) (٩) بأن إدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضي وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هذه المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الحرجة لموجهه لهذا الأداء والرضي والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة.

. الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على :

ما هي أساليب التقييم المتبعة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات

جنوب الصعيد ؟

جدول ( ١٣ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات

استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة

بمحافظات جنوب الصعيد

(المحور الخامس : التقييم) = ن)

(٨٠

مربع	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			غيرموا فق	إلى حد ما	موافق		
05.70	39.17	94	70	6	4	يوجد نظام معتمد لتقييم الأداء يطبق على جميع العاملين مبني على عدة أسس علمية	١
5.43	51.25	123	47	23	10	تواكب عناصر التقييم لرؤية وأهداف وخصوصية العمل بالمديرية	٢
9.93	57.08	137	38	27	15	تمتد محاور التقييم لتشمل مجموعة من الجوانب الأساسية لقياس أداء العاملين مثل (الانضباط العام والسلوك . التعاون الايجابي مع الزملاء والمرؤوسين . الأداء الوظيفي . القابلية للنمو والتطور)	٣
2.50	45.83	110	60	10	10	يوجد ارتباط بين نتائج تقييم الأداء وبين سياسات	٤

						التربوي و التحفيز والإثابة	
10.73	38.33	92	71	6	3	يوجد ارتباط بين نتائج تقييم الأداء وبين تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	5
3.43	57.92	139	38	25	17	تتم عملية تقييم الأداء بصفة دورية بالمديرية.	٦
5.53	46.25	111	58	13	9	توجد سجلات خاصة بتقييم الأداء بالمديرية.	٧
26.10	36.67	88	74	4	2	يعمل نظام تقييم الأداء الموجود حالياً في المديرية على رفع مستوى الأداء للعاملين واستثمار قدراتهم في مصلحة العمل.	٨
1.98	40.42	97	67	9	4	تهتم الإدارة بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين بهدف تحسين أدائهم المستقبلي.	٩
10.73	38.33	92	71	6	3	يتميز نظام تقييم العاملين الحالي بالشفافية والموضوعية والنزاهة.	١٠
	45.13	1083				الدرجة الكلية للمحور	

قيمة (كا) الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس

: التقييم ما بين (٣٦.٦٧% : ٥٧.٩٢%)، كما بلغت النسبة المئوية للمحور

ككل (٤٥.١٣%).

\* كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي

اتجاه عدم الموافقة، فيما عدا العبارات (٣، ٦) فتوجد فروق غير دالة

إحصائياً، مما يشير إلي وجود قصور شديد في الواقع الفعلي للتقييم.

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن التقييم يعد من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على العملية الإدارية، فهو يقيس مدي القرب أو البعد عن الأهداف المرسومة بأسلوب علمي يتصف بالاستمرار والشمول والدقة، وللتقييم أهمية كبرى فعن طريقه يمكن للفائمين بالعمل معرفة وقياس مدي مطابقة ما تم إنجازه من أعمال، كذلك يتضمن التقييم دراسة الآثار التي تحدث نتيجة تدخل بعض العوامل والظروف التي ساهمت في تحقيق الأهداف، وكذا التعرف على المشكلات والعقبات التي تعطل أو تحول دون تحقيق الأهداف، ثم محاولة التغلب على المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

ويتفق ذلك مع أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٥) (٢) بأنه لا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم الأساسية التي تقاس عليها الأداء، فيجب أن تتكامل معايير تقييم الأداء مجتمعة بما يهيئ تقييماً متكاملًا هادفًا وفعالاً. ويشير كلاً مؤيد سعيد وعادل صالح (٢٠٠٢) (١٤) أن تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مستويات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة.

ويرى الباحثون أنه لأبد من الاهتمام بعملية التقييم داخل مديريات الشباب والرياضة ولو تم التركيز على هذه العناصر وتدعيم العناصر الأخرى لكانت نتائج عملية التقييم أفضل وبطريقة جيدة وبصورة أفضل.

. الإجابة على التساؤل السادس والذي ينص على :

ما هي الحوافز والترقيات المقدمة للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد؟

جدول ( ١٤ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد

(المحور السادس : الحوافز والترقيات)

(ن = ٨٠)

مربع	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			غيرموا فق	إلى حد ما	موافق		
3.80	38.3 3	92	68	12	-	تسعى الإدارة العليا إلى تصميم نظام حوافز يكافئ المخاطر والابتكار داخل المديرية.	١
0.30	44.1 7	106	62	10	8	يتوافر لدى العاملين تصور واضح عن سياسة الحوافز والترقيات المتبعة داخل المديرية.	٢
0.9 8	39.5 8	95	69	7	4	توجد عدالة وموضوعية في نظام الحوافز والترقيات داخل المديرية.	٣
.93	47.0 8	113	57	13	10	يربط نظام الترقيه والحوافز الموجود داخل المديرية بين كافة الإدارات المتواجدة في المديرية.	٤
7.30	59.1 7	142	38	22	20	يتم توفير الحوافز المادية الكافية عند المهمات الرسمية الخارجية المتعلقة بالعمل.	٥

٦٠.98	40.4 2	97	67	9	4	يتم توفير نظام مشجع للمكافآت والحوافز داخل المديرية	٦	
٦١.78	49.5 8	119	52	17	11	يتم الترقيات داخل المديرية وفقاً للأقدامية والخبرة والكفاءة	٧	
٦٢.53	60.4 2	145	38	19	23	يؤخذ رأى الرئيس المباشر في الاعتبار عند اتخاذ قرار الترقية	٨	
٦٣.18	42.9 2	103	60	17	3	يوجد خطط واضحة للترقي تتم وفقاً لقواعد محددة	٩	
٦٤.90	47.5 0	114	54	18	8	يوجد ارتباط بين نتائج تقييم الأداء وسياسات الحوافز والترقية	١٠	
٦٥.73	42.9 2	103	63	11	6	يوجد ارتباط بين سياسات التدريب وسياسات الحوافز والترقية	١١	
	46.5 5	122 9	الدرجة الكلية للمحور					
	43.8 4	620 9	الدرجة الكلية للاستبيان					

قيمة (كا) الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور السادس

: الحوافز والترقيات ما بين (٣٨.٣٣% : ٦٠.٤٢%)، كما بلغت النسبة

المئوية للمحور ككل (٤٦.٥٥%).

\* كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه عدم الموافقة، مما يشير إلي وجود قصور شديد في الواقع الفعلي للحوافز والترقيات.

. كما بلغت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد (٤٣.٨٤%)، مما يشير إلي وجود قصور شديد في الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد.

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى عدم وجود سياسة واضحة لعمليات الحوافز والترقيات داخل مديريات الشباب والرياضة وعدم وجود ربط بين كافة الإدارات الموجودة لضمان أداء المهام الوظيفية على أكمل وجه.

كما يؤكد أحمد حمزة مصطفى (٢٠١٠) (١) على أنه يوجد ارتباط مباشر بين الحوافز وأداء الأفراد في المنظمات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفاعلة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك.

ويرى الباحثون أن عملية تحفيز العاملين داخل مديريات الشباب والرياضة ورفع روحهم المعنوية يعد العامل الهام والمؤثر في قدرة وقابلية هؤلاء العاملين على تنفيذ أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ويؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل ومن ثم زيادة الرغبة في العمل والتحفيز في هذه الحالة لا يقتصر على إثابة المجتهد فحسب ولكن أيضاً معاقبة المقصر وهذا من شأنه أن يولد شعور بالعدل ينجم عنه رضا وارتياح للعمل.

ويتفق الباحثون مع بسمة أحمد إبراهيم (٢٠٠٨) (٥) على أنه تلعب الأجور والرواتب دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات وهي من أهم العوامل

التي تساعد المنظمة على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة حيث: أ-  
تساعد على استقرار الفرد في عمله

ب- تعتبر الأجور أداة قياس لرضي الفرد عما

يقوم به

### الاستنتاجات :

أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا لا تهتم بالموارد البشرية بالشكل المطلوب ويرجع ذلك إلى :

١. عدم وجود سياسة وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة.

٢. عدم وجود إدارة متخصصة تحت مسمى إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة.

٣. عدم وجود رؤية واضحة داخل المديريات لعملية الاختيار والتعيين وتدريب للموارد البشرية.

٤. تداخل الاختصاصات والسلطات والمسئوليات بين الوظائف المختلفة داخل مديريات الشباب والرياضة.

٥. عدم وجود مسار وظيفي واضح لكل وظيفة يساعد على ملء الوظائف الشاغرة بالكفاءات والسرعة المطلوبة.

٦. هناك تحيز من الإدارة العليا عند اختيار المستحقين للحوافز والترقي بوظائف أخرى.

### التوصيات :

في ضوء الاستخلاصات الدراسة يوصى الباحثون بما يلي:

١. ضرورة قيام مديري مديريات الشباب والرياضة بتطوير الهياكل التنظيمية وإعادة هيكلة القوى العاملة بمديريات الشباب والرياضة.

٢. وضع معايير جديدة لاختيار وتعيين مديري المستقبل بالإدارات المختلفة داخل المديرية والأساليب الفعالة لتتميتهم من خلال المتخصصين في إدارة الموارد البشرية.
٣. وضع معلومات وبيانات للموارد البشرية متكاملة باستخدام الحاسب الآلي بما يساعد على تخطيط وتقييم وتطوير المسار الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة.
٤. ضرورة التخطيط الاستراتيجي للتدريب لإعداد وتنمية العاملين بمديريات الشباب والرياضة بحيث يستطيعوا المشاركة في قيادة المديرية.
٥. ضرورة ربط الإدارات المختلفة بمديريات الشباب والرياضة بإدارة الموارد البشرية لتبادل البيانات و المعلومات وأخر التطورات.

قائمة المراجع

أولاً :- المراجع العربية :-

١. أحمد حمزة مصطفى: "مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، القدس، فلسطين ٢٠١٠م.

٢. أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية"، حقوق النشر محفوظة للكاتب، القاهرة ٢٠٠٥م.
٣. أحمد علي بالتمر: "مفهوم إدارة الموارد البشرية"، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي ٢٠٠٩م.
٤. باسمه على حسن: مدى فاعلية التدريب في تطوير إدارة الموارد البشرية في مكتب الاونروا الاقليمي بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة ٢٠٠٧م.
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. جمال محمد علي : "أثر العوامل البيئية علي السلوك الإداري في الهيئات الشبابية والرياضية"، المؤتمر التاسع "نحو إستراتيجية للرياضة المصرية في القرن الحادي والعشرين"، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا ٢٠٠٢م.
٧. حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري : "الموسوعة الرياضية للإدارة الرياضية، كمدخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠٧م.
٨. سعيد شعبان حامد: "دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي" (دراسة ميدانية)، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٧١، ج٢ن كلية التجارة، جامعة القاهرة ٢٠٠٨م.
٩. عاطف عبد الرحمن سيد: "نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية في ضوء تقييم فاعلية التدريب الإداري لأخصائي النشاط الرياضي "

- رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا  
٢٠٠٦م.
١٠. فاطمة محمد الربابعة : "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق  
الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة  
الأردانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة  
القاهرة ٢٠٠٦م.
١١. فيصل موسى حسونة: "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار أسامة  
للطباعة، عمان ٢٠٠٨م.
١٢. مازن فارس رشيد: "إدارة الموارد البشرية-الأسس النظرية والتطبيقات  
العلمية في المملكة العربية السعودية"، مكتبة العبيكات،  
الرياض ٢٠٠١م.
١٣. محمد إبراهيم المدهون : "إدارة الموارد البشرية" دار الصفا للنشر، الطبعة  
الأولى ٢٠٠٥م.
١٤. مؤيد سعيد سالم، عادل صالح حرحوش: "إدارة الموارد البشرية مدخل  
استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الاردن ٢٠٠٢م.
١٥. نادي أحمد علي: "إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعينة  
بإعداد البطل الاولمبي في ج.م.ع"، رسالة دكتوراه غير منشورة،  
كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الإسكندرية ٢٠٠٧م.
16. Li, J., **Strategic Human Resource Management and  
MNEs, performance in china, International  
Journal of Human Resource Management,**  
Vol. 14, No.2, pp. (157-173) (2003).
17. Ruel & other, Huub Ruel, Tanya Bondarouk Mandy  
Van Der Velde, , **The Contribution of e-HRM**

- Effectiveness: Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry, Employee relation,** Vol. (29), Issue (3), pp. (280-291) (2007).
18. Susan Meisinger, **Strategic HR means translating plans into action**, HR magazine(2004)
19. Wright, p.m., et. al., **The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order**, CAHRS, Working Paper Series 04-06, pp. (36) (2005).
20. [Http://www.suhuf.net.sa/2015jaz/jun/6/sp25.html](http://www.suhuf.net.sa/2015jaz/jun/6/sp25.html)