

## إدارة الموارد البشرية ودورها في التدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية

أ.م.د / أحمد عزمي إمام متولي

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة المنيا.

### المقدمة ومشكلة البحث :

ركز علم الإدارة الحديثة على الأفراد باعتبارهم الدعامة الرئيسة في نجاح المؤسسة وقدرتها التنافسية ، من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى إرضاء العاملين ورفع مستوى أدائهم.

ويعد الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها في وقتنا الحاضر أحد أهم الظواهر التي تشغل فكر المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، ويرجع هذا الاهتمام كونها تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج حيث يلزم توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة (١ : ١٦).

فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً شهدت العقود الأخيرة توجهاً كبيراً من انتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة ، فقد يدعوا للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بغرض امتلاك رأس المال المعرفي والفكري (١٩:١٦٨).

فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من اهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والعالمي وضمن النمو والتوسع والابداع وخدمة العملاء (١١:٨).

وتهدف إدارة الموارد البشرية وفق النظرية الحديثة للإدارة الى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة إلي مجموعة من الأفراد القادرين والراغبين على العمل ويمتازوا بدرجة عالية من التفاهم والرضا فيما بينهم (٥:١٧).

ولقد شكلت هذه التداخيات عناصر ضغط على ادارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية، مما استوجب عليها تكييف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسة مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق بتقييم الاداء باستقطاب أو تعيين او التحفيز للعاملين والتطوير والتدريب ، وهذا يستدعي في الوقت نفسه ضرورة وجود توافق بين تلك الاستراتيجيات للموارد البشرية وباقي الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة سواء في المجالات الانتاجية او الاقتصادية او التسويقية او المالية وبالشكل الذي يكون فيه توافق وتكامل يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة بالبقاء والاستمرارية الذي لن يتم دون وجود الأداء الذي يحقق لها ذلك (١٧:٣٨).

لذلك نجد ان المسؤولين عن المؤسسات بمختلف مسمياتها واهدافها واحجامها يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في مؤسساتهم ، لان الأداء كما هو واضح لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته وكمية العمل المنجز فحسب ، وانما هو انعكاس ايضا علي أداء هذه المؤسسة ودرجة فاعليتها وتقييم عملها ، وان احد المداخل الرئيسية لتحسين مستوى ونوعية اداء العاملين هو الاستراتيجيات المعتمدة والمتبعة من قبل ادارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات (٤٢:١٨).

فتتعدد أساليب ومداخل تطوير وتنمية الموارد البشرية التي تهدف لتنمية وصقل مهاراتهم وتزويدهم بالخبرات عن طبيعة أعمال المنظمة التي ينتمون إليها ، ويعد التدوير الوظيفي أحد هذه الأساليب التي تسهم في القضاء على الملل والرتابة التي يمكن أن يشعر بها الموظف نتيجة بقائه في وظيفته لسنوات طويلة.

فيمكن تعريف التدوير الوظيفي علي أنه "سياسة إدارية مخططة ومنظمة مسبقاً ، يتم من خلالها نقل العاملين بين الوظائف المختلفة في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم ، مما ينعكس علي أداء الموظف والمؤسسة ككل" (١٧:١٣).

فالتدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التغيير التنظيمي والتطوير الوظيفي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة (١٤:١٥)

إذاً فإن التدوير الوظيفي هو نهج لتصميم الوظائف وكذلك تنمية رأس المال البشري التي الذي يعد العامل الرئيسي على تحسين جودة الخدمات وازدياد إرضاء العملاء بالإضافة إلى الرضا الوظيفي وزيادة القدرات لدى الموظفين، والتعرف علي آثار التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات المختلفة ، مع الأخذ في الاعتبار تنوع المهارات والرضا الوظيفي وتوفير إرشادات فعالة لتمكين المدراء من قيادة المؤسسة نحو مستقبل أفضل من خلال السياسات المرغوبة (٢:٩).

ويرى البعض أن مفهوم التدوير الوظيفي هو أن ينتقل الفرد بطريقة منظمة من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المؤسسات (١٣:٧).

حيث يتلخص التدوير الوظيفي في انتقال العامل من عمل لآخر، وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والرتابة والروتين ، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العامل (١٢٤:٣).

ونجد أن هناك العديد من مزايا تطبيق سياسة التدوير الوظيفي حيث يعتبر أحد الطرق المتبعة لمعالجة ضغوط العمل والتي تؤدي إلي الكثير من المشاكل الجسمانية والنفسية والتي تجعل الفرد غير قادر علي الإنتاجية في العمل ، وتعتبر الأعمال الروتينية أحد المصادر المسببة لهذه الضغوط (١٧١:٢٢).

ولذلك فإن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي يستطيع النهوض بالمؤسسة ، وتحسين أدائه الوظيفي وزيادة قدراته ومعارفه وخبراته ، ولهذا فإن كلاً من المؤسسة والعاملين يستفيدا من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وأن المؤسسات التي ترغب في توسيع نطاق أفق العاملين بها وتمكنهم من مواجهة التحديات التنظيمية ستقدم علي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي (١٣:٢٣).

بجانب تسهيل عملية الإحلال الإداري ، حيث أن التدوير الوظيفي يكسب العاملين معارف ومهارات وخبرات جديدة مما يوفر للمؤسسة كوادر وكفاءات مؤهلة تساعد علي إجراء أي عملية تعاقب قيادي في أي وقت وفي أي مركز، بالإضافة إلي أنه يعطي فرصة للعاملين لتعلم وإجادة أكثر من عمل مما يساعد الإدارة علي عملية الإحلال خاصة في حالة غياب بعض الأفراد أو إنهاء خدمتهم أو ترقيةهم إلي وظائف أعلى (٢١:١٢٦٨).

ومن خلال العرض العلمي السابق ، وعمل الباحث الأكاديمي كعضو هيئة تدريس بكلية التربية الرياضية "برنامج الإدارة الرياضية" ، الأمر الذي يتطلب الإشراف علي التدريب الميداني للقطاعات الرياضية المختلفة بمحافظة المنيا مثل (الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة المنيا . مكاتب توجيه التربية الرياضية والمتابعة الفنية بالإدارة التعليمية) ، لاحظ الباحث أن هناك تنقلات تتم للقيادات الرياضية الإدارية في تلك القطاعات الرياضية إلي قطاعات إدارية أعلى في تخصصات غير رياضية تختلف عن المجموعة الوظيفية النوعية للتربية الرياضية (كأمين عام جامعة ، أمناء كليات ، كمدير مركز للابتكار وريادة الأعمال ، وكمدير لمراكز متحدي الإعاقة بالجامعة ، وكمدير لنادي العلوم .... وغيرها) من الوظائف الإدارية داخل الجامعة ، وفي إطار موازي نجد وظائف غير تخصصية بالتربية والتعليم (كمدير إدارة التربية والتعليم ، ومدير التعليم الإعدادي ومديري مكاتب المتابعة الفنية ... وغيرها) من الوظائف ، وذلك نظراً لتوجهه الدولة في الآونة الأخيرة نحو عدم التعيين بالإضافة إلي بلوغ القيادات للسن القانوني للمعاش ، مما أضطر القيادات العليا إلي استقطاب الكفاءات والمواهب من الكوادر الرياضية للتعين في المناصب الإدارية الهامة من خارج المجموعة الوظيفية لخريجي التربية الرياضية ، الأمر الذي يستدعي تأهيل هذه الكفاءات وصقلهم وتدريبهم الي تلك الوظائف القيادية الجديدة .

مما أسترعي اهتمام الباحث كمحاولة إلقاء الضوء علي موضوع لم ينل نصيبه الكافي عند دراسة المداخل الإدارية الحديثة في المجال الرياضي ألا وهو دور إدارة الموارد البشرية في التدوير في عملية التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية ، وتحديد مدي تطبيق هذه العملية وفق منهج علمي، أم بشكل عشوائي.

**هدف البحث :**

- يهدف البحث الي دراسة إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية بمحافظة المنيا ، من خلال تحديد دورها في :
١. التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية.
  ٢. استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية.
  ٣. تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.

**نساؤلات البحث :**

١. ما دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية؟
٢. ما دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية؟
٣. ما دور إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية؟
٤. ما دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية؟
٥. ما الفروق في استجابات القيادات الرياضية الإدارية بالتربية والتعليم وجامعة المنيا في دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي؟

**التعريفات الواردة في البحث :****إدارة الموارد البشرية :**

عرفة "عادل بضياف" (٢٠١٠) بأنه "مجموعة وظائف المؤسسة التي تعنتي باستشراف الوظائف واستقطاب الموارد البشرية ، والمحافظة عليها، وتطويرها ، وتكييفها لمواجهة المستجدات والمتغيرات" (٦:٦) .

**التدوير الوظيفي :**

عرفة "ماجد المصوّل" (٢٠١٩) بأنه " تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة" (٩:١٨).

**القيادات الرياضية الإدارية \* :**

عرفها الباحث إجرائياً بأنها " قدرة القائد الرياضي التأثير على نشاط مجموعة غير رياضية وتنسيق جهودهم لتحقيق هدف محدد من قبل المؤسسة".

\* إجرائي.



**خطة وإجراءات البحث :****منهم البحث :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسة المسحية والمقارن) وذلك لملائمته لطبيعة هذا البحث ويسمح بوصف الظاهرة وصفاً علمياً دقيقاً.

**مجتمع البحث :**

يتمثل مجتمع البحث في القيادات الرياضية الإدارية بقطاعي (جامعة المنيا - مديرية التربية والتعليم بالمنيا).

**عينة البحث :**

اشتملت عينة البحث علي القيادات الرياضية الإدارية الذين تم تدويرهم وظيفياً من وظائف رياضية متخصصة إلي وظائف إدارية أعلى غير متخصصة في جامعة المنيا ومديرية التربية والتعليم بالمنيا ، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية وقد بلغت قوامها (١٨٠) مائة وثمانون قائداً رياضياً ، واختار الباحث عينة استطلاعية قوامها (٢٥) خمسة وعشرون قائداً رياضياً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، جدول (١) يوضح توصيف عينة البحث.

**جدول ( ١ )****توصيف عينة البحث**

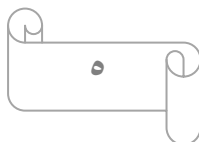
م	القطاع	المجتمع	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
١	جامعة المنيا	٤٧	٤٠	٥
٢	مديرية التربية والتعليم	١٨٨	١٤٠	٢٠
	الإجمالي	٢٣٥	١٨٠	٢٥

**أدوات جمع البيانات :**

استخدم الباحث في جمع بيانات البحث الأدوات الآتية :

**أولاً: الوثائق والسجلات:**

قام الباحث بالاطلاع علي الوثائق والسجلات التابعة لجامعة المنيا ومديرية التربية والتعليم بالمنيا وذلك للتعرف على الأعداد الفعلية للقيادات الرياضية الإدارية الذين تم تدويرهم وظيفياً بتلك القطاعات ، والتعرف علي بطاقات وصف الوظائف الإدارية لكل درجة وظيفية ، والوصف العام والواجبات والمسئوليات لكل وظيفة ، وشروط شغل الوظيفة.



**ثانياً: المقابلة الشخصية:**

قام الباحث بإجراء بعض المقابلات غير المقننة مع بعض القيادات العليا بجامعة المنيا ومديرية التربية والتعليم.

**ثالثاً: استبيان إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية ، وهو استبيان من (إعداد الباحث) واتبع في إعداده الآتي:**  
١ . القراءة والاطلاع:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت مجالات إدارة الموارد البشرية كدراسة "سعيد أبو جليدة" (٢٠١٨) (٥) ، دراسة "عمرأوي فتحي" (٢٠١٦) (٨) ، دراسة "رقيا البدارين واخرون" (٢٠١٤) (٤) ، دراسة "عادل بضياف" (٢٠١٠) (٦) .  
والدراسات والمراجع التي تناولت التدوير الوظيفي كدراسة "Oparanma & Nwaeke" (2018) (23) ، دراسة "مصلحة البارقي" (٢٠١٧) (١١) ، دراسة "نزار علي" (٢٠١٧) (١٤) ، دراسة "Ali-Mohammadi, et al" (2017) (16) ، دراسة "Jocom, et al" (2017) (20) ، دراسة "ميسون أحمد" (٢٠١٦) (١٢) ، دراسة "جبر أبو صبحه" (٢٠١٤) (٢) .

٢ . تحديد هدف الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية بمحافظة المنيا.

٣ . تحديد محاور الاستبيان:

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

- المحور الأول (إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية).
- المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية).
- المحور الثالث (إدارة الموارد البشرية في تحديد استراتيجيات التطوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية).
- المحور الرابع (إدارة الموارد البشرية في تحديد المهام التخصصية للتدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية).
- المحور الخامس (إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية).
- المحور السادس (إدارة الموارد البشرية في تقييم القيادات الرياضية الإدارية للتدوير الوظيفي).

قام الباحث بعرضهم على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والبالغ عددهم (١٠) عشرة خبراء ، بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشر سنوات (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لموضوع البحث ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، والجدول (٢) يوضح ذلك .

## جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور استبيان إدارة الموارد

البشرية في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية (ن = ١٠)

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
١.	إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية.	٩	٩٠%
٢.	إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية.	٨	٨٠%
٣.	إدارة الموارد البشرية في تحديد استراتيجية التطوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.	٦	٦٠%
٤.	إدارة الموارد البشرية في تحديد المهام التخصصية للتدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.	٥	٥٠%
٥.	إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.	٩	٩٠%
٦.	إدارة الموارد البشرية في تقييم القيادات الرياضية الإدارية للتدوير الوظيفي.	٤	٤٠%

يتضح من جدول (٢) :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٤٠% : ٩٠%) ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان ما عدا المحاور الثالث " إدارة الموارد البشرية في تحديد استراتيجية التطوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية" والمحور الرابع " إدارة الموارد البشرية في تحديد المهام التخصصية للتدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية" والمحور السادس " إدارة الموارد البشرية في تقييم القيادات الرياضية الإدارية للتدوير الوظيفي " لحصولهم علي نسبة أقل من ٧٠% من آراء السادة الخبراء .

## ٤ . صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية وهي:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي وعدد عباراته (١٠) القيادات الرياضية الإدارية.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات وعدد عباراته (٩) الرياضية الإدارية.

المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي وعدد عباراته (٩) للقيادات الرياضية الإدارية.

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.

## ٥ . الصورة المبدئية لعبارات الاستبيان :

وقام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة

العبارات لمحاور البحث (ملحق ٣) ، ويوضح جدول (٣) ذلك .

**المعاملات العلمية للاستبيان :**

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

أ . الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذى تمثله ، والجدول (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات الاستبيان.

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات استبيان إدارة الموارد البشرية في

التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية (ن = ١٠)

إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية			إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية			إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية		
رقم العبارة	تكرارها	النسبة المئوية	رقم العبارة	تكرارها	النسبة المئوية	رقم العبارة	تكرارها	النسبة المئوية
١	١٠	%١٠٠	١١	١٠	%١٠٠	٢٠	٩	%٩٠
٢	١٠	%١٠٠	١٢	٩	%٩٠	٢١	٨	%٨٠
٣	١٠	%١٠٠	١٣	٩	%٩٠	٢٢	١٠	%١٠٠
٤	٩	%٩٠	١٤	٩	%٩٠	٢٣	٩	%٩٠
٥	١٠	%١٠٠	١٥	٨	%٨٠	٢٤	٤	%٤٠
٦	٩	%٩٠	١٦	٨	%٨٠	٢٥	١٠	%١٠٠
٧	١٠	%١٠٠	١٧	١٠	%١٠٠	٢٦	٥	%٥٠
٨	٩	%٩٠	١٨	١٠	%١٠٠	٢٧	٨	%٨٠
٩	٨	%٨٠	١٩	٩	%٩٠	٢٨	١٠	%١٠٠
١٠	٩	%٩٠						

يتضح من جدول (٣) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٤٠% : ١٠٠%) ، بذلك تم الموافقة علي جميع العبارات للاستبيان فيما عدا العبارتين (٢٤ ، ٢٦) لحصولهم علي نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجدول (٤) ، (٥) ، (٦) توضح النتيجة على التوالي.



## جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٥)

إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية		إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية		إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٦٧	١١	٠.٨٣	٢٠	٠.٨٤
٢	٠.٩٦	١٢	٠.٨٣	٢١	٠.٩٤
٣	٠.٧٢	١٣	٠.٨٩	٢٢	٠.٨٣
٤	٠.٩٦	١٤	٠.٨٩	٢٣	٠.٨٣
٥	٠.٩٥	١٥	٠.٩١	٢٤	٠.٩٨
٦	٠.٩٦	١٦	٠.٨٩	٢٥	٠.٨٦
٧	٠.٧٤	١٧	٠.٨٩	٢٦	٠.٩٤
٨	٠.٩٢	١٨	٠.٩٦		
٩	٠.٩٦	١٩	٠.٨٩		
١٠	٠.٩٤				

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٦٧) : (٠.٩٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن استبيان إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية على درجة مقبولة من الصدق.

## جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٥)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٥٩	١٠	٠.٩٠	١٩	٠.٩٣
٢	٠.٩٢	١١	٠.٨٧	٢٠	٠.٩٢
٣	٠.٦١	١٢	٠.٨٧	٢١	٠.٩٦
٤	٠.٩٥	١٣	٠.٩٢	٢٢	٠.٧١
٥	٠.٩٤	١٤	٠.٨٤	٢٣	٠.٧٠
٦	٠.٩٣	١٥	٠.٩٢	٢٤	٠.٩٣
٧	٠.٦٢	١٦	٠.٨٧	٢٥	٠.٩٣
٨	٠.٩٤	١٧	٠.٨٤	٢٦	٠.٩٥
٩	٠.٩٥	١٨	٠.٩٣		

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٥٩) : (٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن استبيان إدارة الموارد البشرية ودورها في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية على درجة مقبولة من الصدق.

## جدول (٦)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٥)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية.	٠.٩٦
٢	إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية.	٠.٩٩
٣	إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.	٠.٩٨

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦

يتضح من الجدول (٦) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٩٦ : ٠.٩٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن استبيان إدارة الموارد البشرية ودورها في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية على درجة عالية من الصدق.

## ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، والجدول التالي (٧) يوضح ذلك .

## جدول (٧)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٢٥)

م	المحاور	معامل الفا
١	إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية.	٠.٩٦
٢	إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية.	٠.٩٥
٣	إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.	٠.٩٥
٤	الدرجة الكلية	٠.٩٨

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٩٥ : ٠.٩٨) وهى معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى أن استبيان إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية على درجة عالية من الثبات.

## ٦ . الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحث بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه (ملحق ٤).

## جدول (٨)

عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

م	المحاور والأبعاد	عدد العبارات في الصورة المبدئية	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
المحور الأول	إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية.	١٠	—	—	١٠
المحور الثاني	إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية.	٩	—	—	٩
المحور الثالث	إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.	٩	٢	٢٤ ، ٢٦	٦
الإجمالي		٢٨	٢		٢٦

يتضح من جدول (٨) :

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٢) عبارتان لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٢٦) ست وعشرين عبارة (ملحق ٤) .

## خطوات البحث :

## أ . الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على مناسبة الاستبيان للتطبيق على مجتمع البحث وذلك عن طريق تطبيقه على عينة عشوائية قوامها (٢٥) خمس وعشرين فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٢/٩/٢٠١٩م إلى ٣/١٠/٢٠١٩م ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات لعينة البحث ، والتعرف على مدى فهم أفراد العينة لتعليمات الاستبيان ، وإيجاد المعاملات العلمية من صدق وثبات.

## ب . تطبيق البحث:

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث من خلال الاستبيان الورقي والالكتروني وكانت فترة التطبيق من ١٣ / ١٠ / ٢٠١٩م إلى ١ / ١١ / ٢٠١٩م.

**ج . تصحيح استمارات الاستبيان :**

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

ولتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقديري ثلاثي وذلك وفقاً لآراء السادة الخبراء ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي:

. موافق (٣) درجات . إلي حد ما (٢) درجتان . غير موافق (١) درجة واحدة .

**الأسلوب الإحصائي المستخدم :**

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

- . النسبة المئوية .
- . معامل الارتباط .
- . معامل الفا لكرونباخ .
- . الدرجة المقدره .
- . نسبة متوسط الاستجابة .
- . حدود الثقة .

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

## عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي :

## . الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

١. ما دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية؟

## جدول (٩)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان المحور الأول:

"إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية" (ن = ١٨٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			موافق	إلى حد ما	غير موافق		
١	٠.٩٩	٥٣٤	-	٦	١٧٤	١	تتبنى إدارة الموارد البشرية عملية التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية كأحد مهامها الأساسية.
٤	٠.٩٠	٤٨٨	١٦	٢٠	١٤٤	٢	يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق وليس بشكل عشوائي.
٢	٠.٩٥	٥١٢	٨	١٢	١٦٠	٣	تؤهل الكوادر الرياضية لشغل ادوار قيادية في المستقبل من خلال التدوير الوظيفي.
١٠	٠.٨٤	٤٥١	٣٥	١٩	١٢٦	٤	تستهدف إدارة الموارد البشرية تخطيط المسار الوظيفي بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للقيادات الرياضية الإدارية.
٥	٠.٩٠	٤٨٧	٢١	١١	١٤٨	٥	تقوم إدارة الموارد البشرية بترشيح القيادات الرياضية لشغل الوظائف الهامة عند إعداد خطة التدوير الوظيفي.
٩	٠.٨٥	٤٥٧	٢٧	٢٩	١٢٤	٦	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة لتعويض شغل المناصب الإدارية من القيادات الرياضية الإدارية إن أمكن.
٣	٠.٩٤	٥٠٩	١٢	٧	١٦١	٧	تسعى إدارة الموارد البشرية لتحديد احتياجات المؤسسة من القيادات الرياضية الإدارية.
٧	٠.٨٨	٤٧٥	١٩	٢٧	١٣٤	٨	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتدوير الوظيفي لسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.
٨	٠.٨٥	٤٦٠	٢٨	٢٤	١٢٨	٩	تطبق إدارة الموارد البشرية التدوير الوظيفي كأحد الأساليب الإدارية التي تسهم في معالجة ظاهرة التصحر الوظيفي.
٦	٠.٨٩	٤٨١	٢٣	١٣	١٤٤	١٠	تطبق إدارة الموارد البشرية التدوير الوظيفي على المستوى الرأسي ومتماشياً مع طبيعة إكثانياتي الإدارية والفنية.
	٠.٩٠	٤٨٥٤					الدرجة الكلية للمحور

الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٤

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٠

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط استجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول : إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية ما بين (٠.٨٤ : ٠.٩٩).

\* كما جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحققها بدرجة كبيرة في دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن هناك دور فعال لإدارة الموارد البشرية سواء في جامعة المنيا أو مديرية التربية والتعليم في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية للمناصب الإدارية الأعلى ، وذلك من خلال مجموعة من المحددات وهي تبنيها عملية التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية كأحد المهام الأساسية لها ، حيث يتم بتخطيط مسبق من قبل الإدارة العليا وليس بشكل عشوائي ، وفيه يتم تأهيل الكوادر الرياضية لشغل ادوار قيادية في المستقبل لأنه يعد محفزاً قويا للكفاءات البشرية لممارسة الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية ، حيث تستهدف إدارة الموارد البشرية تخطيط المسار الوظيفي من خلال التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للقيادات الرياضية الإدارية وإبراز قدراتهم وابداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بترشيح القيادات الرياضية المتميزة لشغل الوظائف الهامة عند إعداد خطة التدوير الوظيفي من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من القيادات الرياضية الإدارية لسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة بغرض تعويض وشغل المناصب الإدارية الشاغرة نتيجة عدم وجود تعيينات جديدة والخروج لسن المعاش أو الوفاة من القيادات ، حيث تطبق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات عملية التدوير الوظيفي على المستوى الرأسي كأن يكلف الفرد بمهام وظيفة أعلى من مستوى وظيفته السابقة من حيث الواجبات والمسئوليات ومتماشياً مع طبيعة إمكانياته الإدارية والفنية ، حيث تطبق إدارة الموارد البشرية التدوير الوظيفي كأحد الأساليب الإدارية التي تسهم في معالجة ظاهرة التصحر الوظيفي الناتج عن شغل الوظائف القيادية المختلفة.

\* كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٩٠) وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحققها بدرجة كبيرة في دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية .

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة "عراوي فتحي" (٢٠١٦) (٨) في أن أسلوب التدوير الوظيفي من أفضل السياسات الاستثمارية للموارد البشرية في كافة مستويات المنظمة ، والقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى، وذلك بهدف سد النقص البشري في بعض المجالات ، ونتائج دراسة "نزار علي" (٢٠١٧) (١٤) في وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي ، حيث يعد تقنية إدارية حديثة تكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى كالوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادات في المؤسسة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية ، ونتائج دراسة "ميسون أحمد" (٢٠١٦) (١٢) ضرورة سعي المديرين نحو تنمية مواردهم لما له من أثر ثبت معنويته.

. الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

٢. ما دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية؟

جدول (١٠)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان المحور الثاني:  
"إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية" (ن = ١٨٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			موافق	إلى حد ما	غير موافق		
٤	٠.٨٧	٤٧١	٢٢	٢٥	١٣٣	تهتم إدارة الموارد البشرية بتحليل وتوصيف الوظائف القيادية المختلفة وتحديد مواصفات من يشغلها.	١١
١	٠.٩٣	٥٠٤	٧	٢٢	١٥١	يتم وضع نظم الاختيار والتعيين من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	١٢
٢	٠.٨٩	٤٨١	١٥	٢٩	١٣٦	توفر إدارة الموارد البشرية البرامج التدريبية للكوادر الرياضية المرشحين لشغل الوظائف المستهدفة.	١٣
٩	٠.٦٨	٣٦٨	٥٤	٦٤	٦٢	توفر إدارة الموارد البشرية الخطط التدريبية للكوادر الرياضية لعلاج القصور الناتج عن مبدأ التخصص.	١٤
٦	٠.٨٠	٤٣٣	٤٣	٢١	١١٦	تستخدم وسائل متعددة للإعلان عن الأماكن القيادية الشاغرة .	١٥
٥	٠.٨٥	٤٦١	١٥	٤٩	١١٦	تمارس مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار وتقييم القيادات الرياضية الإدارية.	١٦
٨	٠.٧٦	٤١١	٤٩	٣١	١٠٠	يتم انتقاء حملة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) كأحد معايير انتقاء القيادات الرياضية الإدارية.	١٧
٧	٠.٧٨	٤٢٣	٣٥	٤٧	٩٨	يتم وضع محفزات لاستقطاب القيادات الرياضية الإدارية لإظهار إبداعاتهم .	١٨
٣	٠.٨٩	٤٨٠	٢١	١٨	١٤١	يتم تقييم المرشحين للتدوير الوظيفي في الوظائف القيادية من خلال التركيز على قدراتهم المهنية.	١٩
	٠.٨٣	٤٠٣٢				الدرجة الكلية للمحور	
			الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٠				
			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٤				

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

. تراوحت نسبة متوسط استجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية ما بين (٠.٦٨ : ٠.٩٣) .  
\* كما جاءت نسبة العبارات (١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩) أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحققها بدرجة كبيرة في دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في ضخ دماء جديدة لتولي مناصب إدارية قيادية ، ولذا كان لزاماً على تلك المؤسسات أن تسعى للاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والصقل والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة ، كما أنه من الأهمية أن تعمل أيضا على تنميتها وتطويرها بما يتماشى مع متطلباتها لمواجهة

المتغيرات المحيطة به بالمؤسسة ، ويعود ذلك للدور الحيوي والمهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من عملية الانتقاء بالاستقطاب والتعيين والتأهيل للقيادات الرياضية الإدارية في المناصب الشاغرة بالمؤسسة ، عن طريق تحليل وتوصيف الوظائف القيادية المختلفة وتحديد أهم صفات مشغليها ، ويتم وضع نظم الاختيار والتعيين من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، فتقوم توفير البرامج التدريبية للكوادر الرياضية المرشحين لشغل الوظائف المستهدفة من خلال الإعلان الرسمي بطرق متعددة عن المناصب القيادية الشاغرة في تلك المؤسسات فيقدم للمنصب كل من يجد في نفسه المقاومات التي تؤهلهم للتقدم لذلك المنصب ، وهنا يتم الانتقاء بناءً على مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار وتقييم القيادات الرياضية الإدارية وفق مصفوفة درجات أحد معاييرها الأولوية حملة الدراسات العليا الحاصلين علي درجتي (ماجستير/دكتوراه) كأحد معايير انتقاء القيادات الرياضية الإدارية ، فتقوم إدارة الموارد البشرية بوضع محفزات لاستقطاب هؤلاء القيادات الرياضية الإدارية لإظهار إبداعاتهم وتقييم المرشحين للتدوير الوظيفي في الوظائف القيادية من خلال التركيز على قدراتهم المهنية والإدارية والشخصية والعلمية ، كما ينبغي أن يعطى الموظف فرصة كافية للتدريب على المهام الجديدة وأن يبقى مدة كافية لكي يتمكن من الإلمام بتفاصيل المهام الجديدة.

\* كما جاءت نسبة العبارة (١٤) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلي تحققها بشكل متوسط في دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ليست الإدارة الوحيدة التي تهتم بإعداد الخطط التدريبية للكوادر الرياضية لعلاج القصور الناتج عن مبدأ التخصص وإنما هناك إدارات أخرى تتعاون معها في هذا الأمر كإدارة التنظيم والإدارة ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة والأكاديمية المهنية للمعلمين في التربية والتعليم.

\* كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٨٣) وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحققها بدرجة كبيرة في دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية. وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "سعيد أبو جليدة" (٢٠١٨) (٥) أن المؤسسات تسعى للحصول على أفضل الكوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، كذلك اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي ، ونتائج دراسة "رقيا البدارين واخرون" (٢٠١٤) (٤) في وجود اثر لممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعي للعاملين فيها ، ونتائج دراسة "جبر أبو صبحه" (٢٠١٤) (٢) في أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين في الجامعة كما يساهم في بناء علاقات اجتماعية وتجارب جديدة الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم الإبداعية ويعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكلديات.



## . الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

٣. ما دور إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية؟

## جدول (١١)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان المحور الثالث :

"إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية" (ن = ١٨٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
١	٠.٩٣	٥٠٣	٩	١٩	١٥٢	٢٠	يساعد التدوير الوظيفي في القضاء على البيروقراطية والروتين في بعض الأعمال الفنية والإدارية .
٣	٠.٨٧	٤٧٠	١٨	٣٤	١٢٨	٢١	يتم وضع نظام للترقية والنقل لتنظيم حركة الكوادر رأسياً .
٦	٠.٥٩	٣٢١	٧٥	٦٩	٣٦	٢٢	يتم تصميم نظام للحوافز ومكافآت للأداء المتميز وتحديد الحوافز المناسبة لطبيعة المنصب الجديد .
٧	٠.٥٨	٣١٥	٨٧	٥١	٤٢	٢٣	يتم تصميم نظام للأجور بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها .
٥	٠.٧٠	٣٨٠	٤٦	٦٨	٦٦	٢٤	تهتم إدارة الموارد البشرية بوضع نظم للسلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للقيادات الرياضية الإدارية .
٢	٠.٩٠	٤٨٤	٢١	١٤	١٤٥	٢٥	يتم تصميم نظام تقويم أداء القيادات الرياضية الإدارية ويتم فيه معرفة آثار التقويم ونتائجه .
٤	٠.٨٥	٤٥٨	٢٨	٢٦	١٢٦	٢٦	يتم متابعة وتقييم القيادات الرياضية الإدارية في المناصب الجديدة ومعرفة مدى تحقيق المستوي المتوقع منهم .
	٠.٧٧	٢٩٣١					الدرجة الكلية للمحور
	٠.٨٣	١١٨١٧					الدرجة الكلية للاستبيان

الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٤

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٠

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية ما بين (٠.٥٨) : (٠.٩٣).

\* كما جاءت نسبة العبارات (٢٠ ، ٢١ ، ٢٥ ، ٢٦) أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحققها بدرجة كبيرة في دور إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي دور إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال التقليدية في بعض الأعمال الفنية والإدارية ، ولا شك أن هناك اعتبارات معينة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند إجراءات تدوير الموظفين داخل المنظمة كمناسبة القائد للمهام الجديدة ومدى مناسبة التخصص لهم وميولهم إلى مهامهم القيادية الجديدة وغيرها، من خلال وضع نظام للترقية والنقل لتنظيم حركة الكوادر رأسياً للمناصب الأعلى ، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام تقويم أداء القيادات الرياضية الإدارية ليتم معرفة آثار التقويم ونتائجه ومتابعته وتقييم القيادات الرياضية الإدارية في المناصب الجديدة ومعرفة مدى تحقيق المستوى المتوقع منهم.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "مصلحة البارقي" (٢٠١٧) (١١) تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم ومستوى الولاء التنظيمي عند موظفيها ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري ، ونتائج دراسة "Ali- Mohammadi, et al" (2017) (16) في وجود أثر لفعالية نظام التدوير الوظيفي على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي ، ونتائج دراسة "Oparanma & Nwaeke" (2018) (23) في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، حيث أن المهارات والمعرفة المكتسبة من التدوير الوظيفي تعزز الإنتاجية بالإضافة إلى أن التدوير الوظيفي يساعد الإدارة في الكشف عن الأخطاء وتصحيحها.

\* كما جاءت نسبة العبارة (٢٤) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلي تحققها بشكل متوسط في دور إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية ، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي تنوع المناصب القيادية ما بين قيادة عليا وقيادة وسطي وهذه التنوع ينتج عنه تباين في وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للقيادات الرياضية الإدارية.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "سعيد أبو جليدة" (٢٠١٨) (٥) في ضرورة اهتمام المؤسسات بالقيادات والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي.

\* كما جاءت نسبة العبارات (٢٢ ، ٢٣) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في دور إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة تغافل المؤسسات أثناء عملية التدوير الوظيفي لتصميم نظام للحوافز والمكافآت للأداء المتميز للقادة وتحديد الحوافز المناسبة لطبيعة المنصب الجديد لكل. فلا يتم تصميم نظام للأجور بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها ، ولكن الواقع الفعلي لا يتم التعويض الكافي للوظيفة الجديدة.

وهذه النتائج تختلف مع نتائج دراسة "عادل بضياف" (٢٠١٠) (٦) في ضرورة إعادة النظر في طريقة انتقاء وإعداد وتكوين الموظفين العمل على رفع العائد المالي للموظف بشكل يتيح له الحياة الكريمة ، لأن عدم كفاية الراتب له أعمق الأثر على مواقف الموظفين تجاه مؤسستهم وعملهم.

\* كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٧٧) وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحققها بدرجة كبيرة في دور إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة "Jocom, et al" (2017) (20) في التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين.

\* كما جاءت نسبة الاستبيان ككل (٠.٨٣) وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحقق دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة الي الدور الحيوي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية باختلاف مسمياتها في القطاعات سواء شئون أفراد أو شئون عاملين في أي قطاع سواء بجامعة المنيا أو التربية والتعليم ، ومدي نجاحها في خطه التدوير الوظيفي باستقطابها للقيادات الرياضية الإدارية بانتقائها أفضل العناصر المتميزة وتعيينها في مناصب إدارية أعلى ومن خلال خطط الصقل والتأهيل في التخصصات النوعية المختلفة يتم إثبات كفاءتهم وتميزهم في التخصص الجديد ، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة الدراسة الأكاديمية التي تعرض لها القائد الرياضي في مرحلة البكالوريوس من مواد دراسية تتعلق بالإدارة والقيادة والعمل بروح الفريق من خلال الشعب الدراسية في المواد العملية وكذلك المواد المتعلقة بالعلوم النفسية وسيكولوجيا القيادة والجماعة والعديد من المواد التربوية والتدريب الميداني ، الأمر الذي يجعل من القائد الرياضي قائد بالفطرة وقائد بمهارات مكتسب تصلح للتعامل مع أغلب التخصصات ومع أغلب المجموعات بغرض تحقيق الأهداف علي خير وجهه .

. الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :

٤. ما دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية؟

جدول (١٢)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لمحاو استبيان إدارة الموارد البشرية  
في التدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية (ن = ١٨٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	المحاو
١	٠.٩٠	٤٨٥٤	إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية.
٢	٠.٨٣	٤٠٣٢	إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية.
٣	٠.٧٧	٢٩٣١	إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.
	٠.٨٣	١١٨١٧	الدرجة الكلية

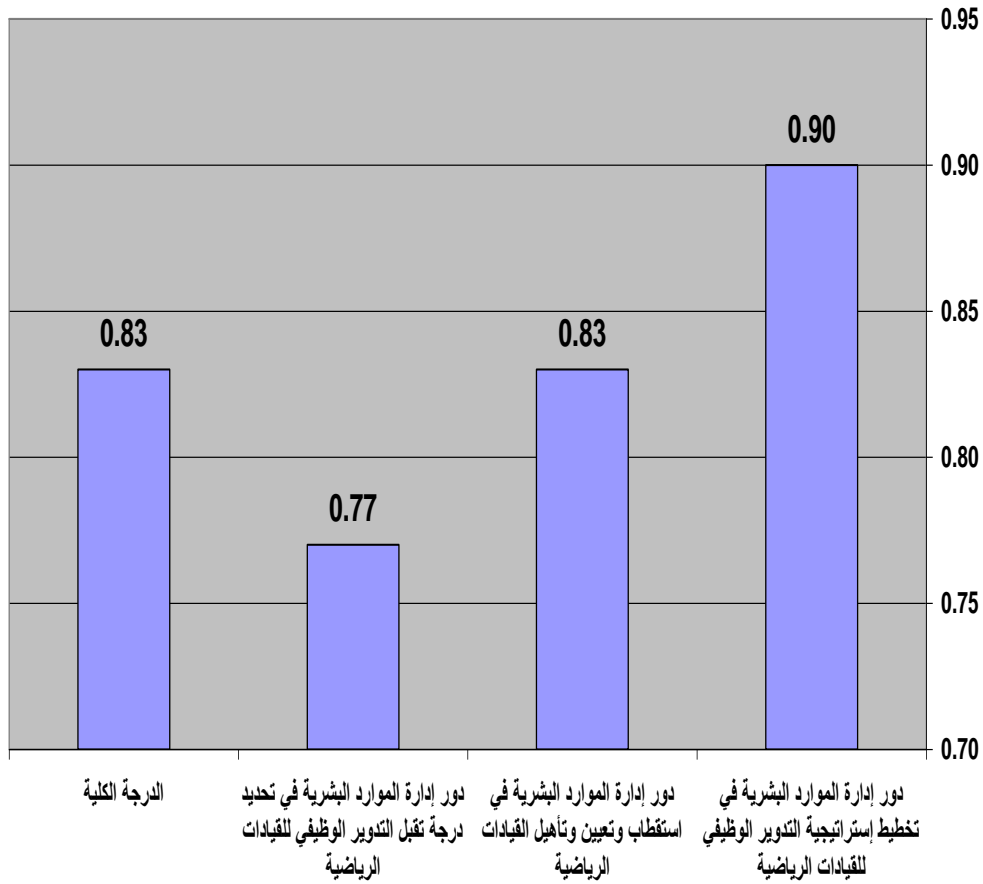
يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

. تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لمحاو استبيان دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية ما بين (٠.٧٧ : ٠.٩٠) ، حيث جاء في الترتيب الأول محور (إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية) ، بينما جاء في الترتيب الثاني محور (إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية) ، بينما جاء في الترتيب الثالث والأخير محور (إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية).

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي التدوير الوظيفي أحد الاستراتيجيات الهامة لتطوير أداء العاملين والمؤسسات فهو أساس حركة التنقلات في المؤسسات ويكون ذلك من خلال إكساب الموظف خبرات جديدة ومهارات متنوعة، كما أنه يمكّن الإدارة من ضخ دماء جديدة لتولي مهام إدارية جديدة ، ولذا كان لزاما على هذه المؤسسات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة لعملية التدوير، كما أنه من الضروري أن يكون هناك الأجر الوظيفي المناسب للمنصب القيادي الجديد ، والرعاية والاهتمام من قبل المؤسسة بهؤلاء القادة واستقرارهم وظيفياً.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كلاً من وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة "عمراوي فتحي" (٢٠١٦) (٨) في أن أسلوب التدوير الوظيفي من أفضل السياسات الاستثمارية للموارد البشرية في كافة مستويات المنظمة ، والقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال والاستفادة القصوى من الموارد البشرية

المتوافرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى، وذلك بهدف سد النقص البشري في بعض المجالات ، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "سعيد أبو جليدة" (٢٠١٨) (٥) أن المؤسسات تسعى للحصول على أفضل الكوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، كذلك اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي.



شكل (١)

رسم بياني يوضح ترتيب محاور استبيان دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية

. الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على :

٥. ما الفرق بين استجابات القيادات الرياضية الإدارية بالتربية والتعليم والقيادات الرياضية الإدارية بجامعة المنيا في دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي؟

جدول (١٣)

دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات القيادات الرياضية الإدارية بالتربية والتعليم والقيادات الرياضية

الإدارية بجامعة المنيا في دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي (ن = ١٨٠)

مستوي الدلالة	قيمة ت المحسوبة	القيادات الرياضية الإدارية بجامعة المنيا		القيادات الرياضية الإدارية بالتربية والتعليم		المحاور
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند مستوى ٠.٠١	٢.٦٤	٥.٨٣	٢٥	٥.١٩	٢٧.٥٣	إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية.
دال عند مستوى ٠.٠١	٣.٩٧	٥.٧١	١٩.٦٣	٤.٨٠	٢٣.١٩	إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية.
غير دال	١.٠٣	٣.٧٨	١٥.٦٨	٤.٣٣	١٦.٤٦	إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.
دال عند مستوى ٠.٠١	٢.٧	١٥.١٣	٦٠.٣٠	١٣.٩٥	٦٧.١٨	الدرجة الكلية

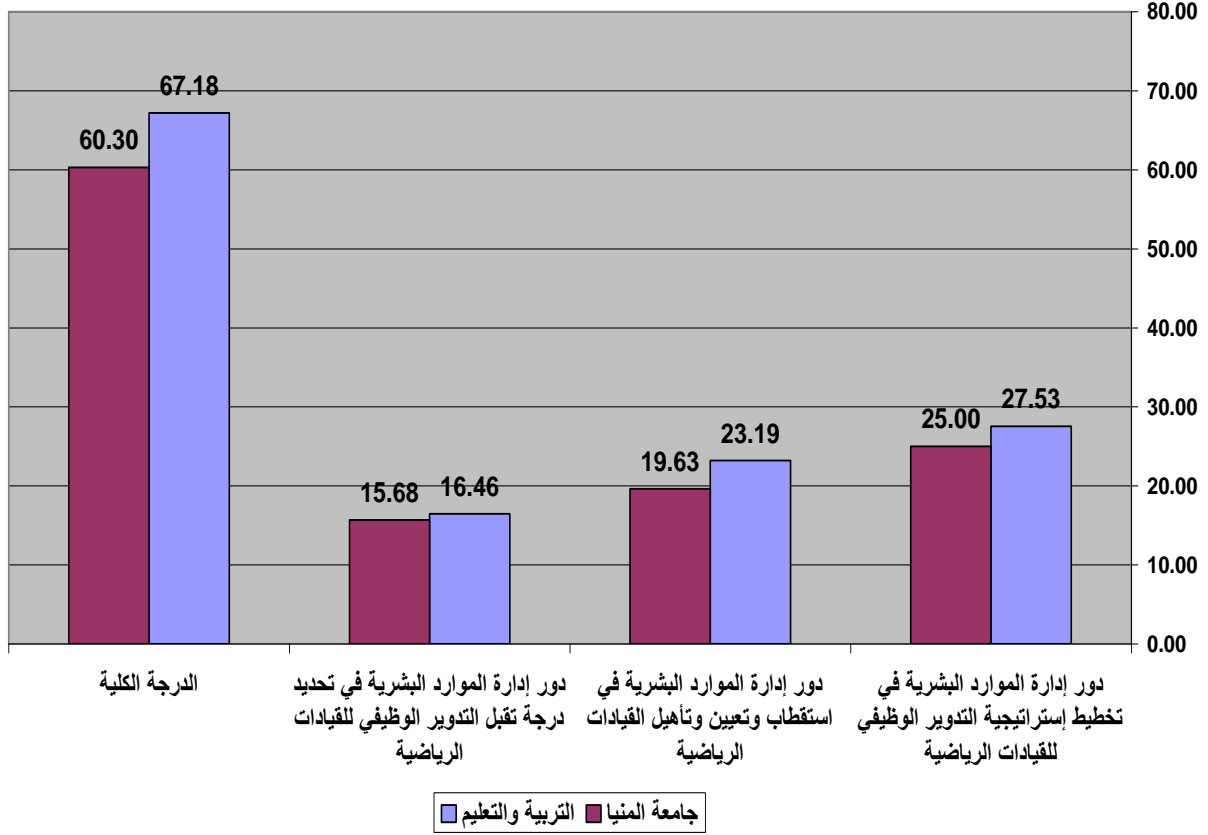
قيمة (ت) الجدولية عند درجة مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦ (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات القيادات الرياضية الإدارية بالتربية والتعليم والقيادات الرياضية الإدارية بجامعة المنيا في محاور استبيان دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي (إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية ، إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية) والدرجة الكلية للاستبيان وفي اتجاه القيادات الرياضية الإدارية بالتربية والتعليم ، بينما توجد فروق غير دالة إحصائية في محور (إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية) .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي اشتراك إدارة الموارد البشرية في قطاعي الجامعة والتربية والتعليم في كلا من التخطيط للتدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية ، واستقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية نتيجة نفس القواعد والإجراءات الإدارية في الاستقطاب والتعيين وفق بطاقات وصف الوظائف الإدارية ، وكذلك وجود جهة منوطة بالتدريب لكلا القطاعين سواء من خلال

مراكز تنمية القدرات بالجامعة ، أو من خلال الأكاديمية المهنية بالتربية والتعليم ، بينما توجد فروق غير دالة إحصائياً في محور دور إدارة الموارد البشرية في تحديد درجة تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية نتيجة عدم وجود نظام للأجور والحوافز واضح وصريح للتعامل مع هؤلاء القادة.



شكل (٢)

رسم بياني يوضح الفروق بين آراء القيادات الرياضية الإدارية بالتربية والتعليم والقيادات الرياضية الإدارية بجامعة المنيا في محاور استبيان دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي

## الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات :

تحقيقاً لأهداف البحث والإجابة على تساؤلاته وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث بعد تطبيق الدراسة الميدانية ومعالجة نتائجها إحصائياً وعرضها وتفسيرها وفي حدود العينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات تمكن الباحث من الوصول للاستنتاجات الآتية:

١. إدارة الموارد البشرية لها دور حيوي في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية.
٢. إدارة الموارد البشرية لها دور حيوي في ضخ دماء جديدة لتولي مناصب إدارية قيادية مختلفة من خلال استقطاب وتعيين وتأهيل القيادات الرياضية الإدارية.
٣. إدارة الموارد البشرية لها دور حيوي في تحديد مدي تقبل التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال التقليدية في بعض الأعمال الفنية والإدارية.
٤. إدارة الموارد البشرية لها دور حيوي في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية باختلاف مسمياتها في القطاعات سواء شئون أفراد أو شئون عاملين في أي قطاع سواء بجامعة المنيا أو التربية والتعليم.
٥. تطبق إدارة الموارد البشرية التدوير الوظيفي كأحد الأساليب الإدارية التي تسهم في معالجة ظاهرة التصحر الوظيفي الناتج عن شغل الوظائف القيادية المختلفة.
٦. هناك إدارات أخرى تتعاون مع إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطط التدريبية للكوادر الرياضية لعلاج القصور الناتج عن مبدأ التخصص ، كإدارة التنظيم والإدارة ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة والأكاديمية المهنية للمعلمين في التربية والتعليم.
٧. عدم مناسبة نظام الحوافز والمكافآت المناسبة لطبيعة المناصب القيادية للرياضيين الإداريين بالمؤسسات الذين تم تدويرهم وظيفياً حيث لا يتم التعويض الكافي للوظيفة الجديدة.
٨. التدوير الوظيفي أحد الاستراتيجيات الهامة لتطوير أداء القيادات الرياضية الإدارية في المؤسسات فهو أساس حركة التنقلات في المؤسسات ويكون ذلك من خلال إكساب الموظف خبرات جديدة ومهارات متنوعة.
٩. تتشابه إدارة الموارد البشرية في قطاعي الجامعة والتربية والتعليم نتيجة تنفيذهم لنفس القواعد والإجراءات الإدارية في الاستقطاب والتعيين وفق بطاقات وصف الوظائف الإدارية ، وكذلك وجود جهة منوطة بالتدريب لكلا القطاعين .



## ثانياً : التوصيات

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

١. التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي من خلال وضع نظام مكتوب.
٢. ضرورة وضع خطة شاملة ومتكاملة لتنفيذ التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية.
٣. تنوع الوسائل الخاصة بنشر ثقافة التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية عن مفهومه وأهدافه وفوائده.
٤. مراعاة قدرات ومهارات وكفايات ورغبات القادة الرياضيين عند تنفيذ عملية التدوير الوظيفي.
٥. ضرورة أن تعطي إدارة الموارد البشرية بقطاعي الجامعة والتربية والتعليم اهتماماً خاصاً بنظام الأجور والحوافز المادية التي تتناسب مع طبيعة المنصب القيادي الجديد بعد التدوير باعتبارها عامل هام يساهم في تنمية قدرات القادة وزيادة استقرارهم الوظيفي.
٦. اهتمام الإدارة العليا بعملية التدوير الوظيفي ومضامينه للقضاء على البيروقراطية والرتابة في الأعمال .

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية :

١. أحمد عزمي إمام : التنمية البشرية والإبداع الإداري - دراسة نظرية بتطبيق علمي معاصر ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، القاهرة ، ٢٠١٣ م .
٢. جبر علي أبو صبحه ٢٠١٤ : دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٣. حسين حريم ٢٠١٣ : السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط ٤ ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
٤. رانيا البدارين وآخرون ٢٠١٤ : أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في اقليم الشمال، بحث منشور ، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع.
٥. سعيد سمير أبو جليدة ٢٠١٨ : أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
٦. عادل بضياف ٢٠١٠ : مدي فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدي الموظفين الجامعيين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ميتوري قسنيطة ، الجزائر.
٧. عبد العزيز عثمان فلاته ٢٠١١ : التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.
٨. عمراوي فتحي ٢٠١٦: دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

٩. ماجد محمود المصوّل ٢٠١٩ : أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية.
١٠. محمد السعدي ٢٠١٨ : مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية، بحث منشور ، مجلة العلوم الاجتماعية ٧ ، (٢٨)، اليمن.
١١. مصلحة حسين البارقي ٢٠١٧ : التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث (دراسة ميدانية) ، بحث منشور ، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث ، العدد الثاني ، المجلد الأول ، السعودية.
١٢. ميسون عبد الله أحمد ٢٠١٦ : أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لاستجابات المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل ، بحث منشور ، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد ٣.
١٣. نادية فوده ٢٠١٥ : دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشراقية للعاملين بالمنظمات العامة: بالتطبيق علي الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
١٤. نزار محمد علي ٢٠١٧ : التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، بحث منشور ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد ٥ ، العدد ٤.
١٥. نضال سلام بدر ٢٠١٦ : التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

**ثانياً : المراجع الأجنبية :**

16. Ali-Mohammadi, F., & Ramezani, M. (2017). Evaluate the effectiveness of job rotation system and its impact on employees' readiness for job rotation: Case study of: Maskan bank branches in the city of Tabriz. *International Review*, (1-2), 27-35.
17. Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
18. Cascio, W. (2018). *Managing human resources*.
19. Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual capital*, 17(1), 168-184.
20. Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. Pegadaian (Persero) Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2).
21. Li, F. and Tian, C. (2013) Directed search and job rotation, *Journal of Economic Theory*, 148(3), 1268-1281.
22. Mossa, G. ; Boenzi, F. ; Digiesi, S. ; Mummolo, G. and Romano, V. (2016), Productivity and ergonomic risk in human based production systems: A job-rotation scheduling model, *International Journal of Production Economics*, 171, 471-477.
23. Oparanma, A. O., & Nwaeke, L. I. (2018). Impact of job rotation on organizational performance.

## ملخص بحث

## إدارة الموارد البشرية ودورها في التدوير الوظيفي

## لدي القيادات الرياضية الإدارية

\*أ.م.د / أحمد عزمي إمام متولي

ركز علم الإدارة الحديثة على الأفراد باعتبارهم الدعامة الرئيسة في نجاح المؤسسة وقدرتها التنافسية ، من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى إرضاء العاملين ورفع مستوى أدائهم ، وأستهدف البحث التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية بمحافظة المنيا ، استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسة المسحية والمقارن) وذلك لملائمته لطبيعة هذا البحث ويسمح بوصف الظاهرة وصفاً علمياً دقيقاً ، تمثل مجتمع وعينة البحث علي القيادات الرياضية الإدارية الذين تم تدويرهم وظيفياً من وظائف رياضية متخصصة إلي وظائف إدارية أعلى غير متخصصة في جامعة المنيا ومديرية التربية والتعليم بالمنيا ، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقد بلغت قوامها (١٨٠) مائة وثمانون قائداً رياضياً ، واختار الباحث عينة استطلاعية قوامها (٢٥) خمسة وعشرون قائداً رياضياً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، واستخدم الباحث في جمع بيانات البحث الأدوات الآتية (الوثائق والسجلات . المقابلة الشخصية . استبيان إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية ، وهو استبيان من (إعداد الباحث)، وكانت أهم النتائج إدارة الموارد البشرية لها دور حيوي في التدوير الوظيفي لدي القيادات الرياضية الإدارية باختلاف مسمياتها سواء في جامعة المنيا أو التربية والتعليم كأحد الأساليب الإدارية التي تسهم في معالجة ظاهرة التصحر الوظيفي الناتج عن شغل الوظائف القيادية المختلفة ، وكانت أهم التوصيات ضرورة التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي من خلال وضع نظام مكتوب وخطة شاملة ومتكاملة لتنفيذه مع القيادات الرياضية الإدارية.

الكلمات المفتاحية :

. إدارة الموارد البشرية . التدوير الوظيفي .

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا .

## Research Summary

### Human resources management and its role in the career rotation of sports leaders

\*Ass Prof. /Ahmed Azmy Emam Metwally

Modern management science focused on individuals as the main pillar in the success of the institution and its competitiveness, through the application of the latest methods of human resource management that aim to satisfy employees and raise their level of performance, and the research aimed to identify the role of human resources management in the job rotation of sports leaders in Minya Governorate, the researcher used The descriptive approach (survey and comparative study method) due to its suitability to the nature of this research and allows for an accurate scientific description of the phenomenon. The community and the research sample represented the sports leaders who were functionally rotated from specialized sports positions to higher non-specialized administrative positions at Minia University and the Minia Directorate of Education. The researcher selected an exploratory sample consisting of (25) twenty-five sports leaders from the research community and outside the main sample. The personal interview - a questionnaire of human resources management in planning the career rotation of sports leaders, and it is a questionnaire (prepared by the researcher), The most important results were human resources management that has a vital role in the career rotation of sports leaders with their different names, whether in Minia University or education, as one of the administrative methods that contribute to addressing the phenomenon of job desertification resulting from the vacancy of various leadership positions, and the most important recommendations were the necessity of advance planning For the job rotation process by setting up a written system and a comprehensive and integrated plan to implement it with sports leaders.

**key words :**

- Human Resources Department

- Job Rotati

\*\*\*Assistant Professor, Department of Sports Management Faculty of Physical Education Minia University.