

تصور مقترح لتطوير وتحسين الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط

د/ شيماء صلاح سيد*

مقدمة ومشكلة الدراسة:

أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغير أو إنجاز إلا عند التعرض بالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده وأن أي محاولة لإحداث تنمية اقتصادية أو اجتماعية بالرغم من احتياجها لرؤوس أموال إلا أنها تحتاج في الأساس إلى إدارة متطورة تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة. (١٤ : ٣)

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

فلذلك ينطلق منظور العالم من حولنا في مجال تطوير الموارد البشرية عن قناعة وركيزة أساسية حيث أصبح خياراً استراتيجياً تفرضه متغيرات العصر الحديثة، ويمثله الجانب الاقتصادي صاحب التأثير الأكثر والإلحاح الأقوى

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترفيه - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

لصب مزيد من العناية والاهتمام المستقبلي بالتعامل الجاد مع قضايا تنمية الموارد البشرية وصولاً إلى تأهيل نوعي وفق معايير عالية الجودة لضمان مخرجات تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التنمية الإدارية في المجال الرياضي. (٢٠ : ١)

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

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

ويشير "أحمد مصطفى السيد" (٢٠٠٥م) أن تواجد إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة لمعاونة المنظمة والمديرين العاملين بها تعتبر بذلك إدارة خدمية ويعتبر تواجدها شيء أساسي لإدارة شؤون المنظمة من جميع النواحي. (٢ : ٢٨ - ٢٩)

إن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي

تشمل الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل العمليات الإدارية الأخرى. (١٠:١)

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

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

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

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

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

ومن هنا يؤكد "محمد عبد الغنى هلال" (٢٠٠١) أن العنصر البشري يعد من أهم الموارد في المنظمات المختلفة حيث تعتمد الموارد والمقومات الأخرى للمنظمة على كفاءة العنصر البشري في إدارته، فهو مفتاح النجاح في تحقيق فاعليه استخدام العناصر الأخرى (مواد خام، إدارة تسويق، أموال) ومن ثم

الأهداف المطلوبة وما يحدث في المجتمع والعالم من تطورات يزيد من أهمية تنمية الثروة البشرية كمدخل للتقدم وزيادة الاهتمام بتطوير قدرات وكفاءة الإنسان وبدون ذلك لا يمكن استثمار الموارد الأخرى وسيبقى هناك عجز واضح في الحصول على مستويات عالية من الأداء والجودة. (١١:١٣)

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

وتعد مراكز الشباب إحدى المؤسسات العامة التي تتيح للشباب ممارسة النشاط في سهولة ويسر بهدف تحقيق المواطنة الصالحة دون تحديد أو تخصيص لنوع معين من النشاط أو لفئة محدودة من المواطنين، كما تهدف إلى تنشئة الشباب وإعداده خلقيا وبدنيا وعقليا وروحيا واجتماعيا بطريقة متوازنة بحيث لا تطغى ناحية على أخرى، وتهدف أيضا إلى تنمية المواهب والميول والقدرات والصفات الخاصة بالأعضاء في محيط اجتماعي عائلي من الشباب أنفسهم كما تهدف إلى إيجاد المواطن الصالح ذو الشخصية المتكاملة.

وتسعى مراكز الشباب إلى إعداد النشء إعدادا سليما لمواجهة متطلبات الحياة وتدريبهم على تحمل المسؤولية، وتنظيم واستثمار وقت الفراغ.

كما تهدف مراكز الشباب إلى تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الروحية والاجتماعية والرياضية والقومية وما يتصل بها تحت إشراف قيادة متخصصة. (٤ : ٥٣٠)

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن مراكز الشباب تحتاج إلى دراسة موضوعية لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأدواتها وأساليبها وكيفية تطبيقها

وأهميتها في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف، وبالتالي يجب التوصل إلى صياغة نموذج لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، وذلك لمتابعه تفعيل دور الكوادر البشرية داخل مراكز الشباب والعمل على الارتقاء بالعمل الإداري بشكل مناسب يتماشى مع متطلبات التطور الرياضي في العصر الحديث وتنمية المهارات الفكرية والإدارية من خلال وظائف وأهداف وأدوار هذه الإدارة، للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء حتى يستطيع مراكز الشباب بمحافظة أسيوط مجابهة الواقع الحالي للمجال الرياضي بصفة عامة ومراكز الشباب بصفة خاصة، لذا تسعى الباحثة أملاً أن يساهم هذا في التوصل إلى تصور مقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط من أجل تحسين وتطوير المهام الوظيفية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط.

تساؤلات البحث:

- أ- ما الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط؟
ب- ما هو التصور المقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط؟

المصطلحات الواردة بالبحث:

- إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

هي نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، حيث تختص من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد وهذا ما يضيف عليها الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة، أيضاً تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين. (١٥: ١٣)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة "أماني خضر شلتوت" (٢٠٠٩م) (٣) بعنوان "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري" استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج التعرف على مفهوم الاستثمار في العنصر البشري الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الريادة.

٢- دراسة "خالد جلال عبدالنعم" (٢٠٠٩) (٨) بعنوان "أثر اختلاف الفكر الإداري على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية" واستهدفت الدراسة التعرف على أثر اختلاف الفكر الإداري على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية على منظمات تكنولوجيا المعلومات في قطاع الأعمال الخاصة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقائمة الاستقصاء وركزت الدراسة على المنظمات التكنولوجية في قطاع الأعمال الخاصة والبالغ عددهم (٤٠٠) منظمة وكنت العينة عشوائية ن طريق اختيار (٥) أفراد من المنظمات، وكانت أهم النتائج وجود تأثير من أسلوب الإدارة الذي تستخدمه المنظمة على أداء إدارة الموارد البشرية، وأنة هناك علاقة تربط بين دور إدارة الموارد البشرية وحجم المنظمة، إن عملية التطوير الإداري تؤدي إلى التأثير على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية.

٣- دراسة "بسمة احمد إبراهيم" (٢٠٠٨) (٦) بعنوان "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"، استهدفت تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد

مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذا المصارف واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغت العينة (376) من موظفي المصارف وكانت أهم النتائج وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة للجديد في إدارة الموارد البشرية.

٤- دراسة "رشا محمد علي" (٢٠٠٨) (٩) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي" استهدفت الدراسة التعرف على الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي داخل شركات البترول المصرية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي عن طريق استخدام الاستبيان لعينة من العاملين بشركات البترول المصرية وكانت أهم النتائج وجود دور لإدارة الموارد البشرية في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، وعدم وجود أي دور لها سواء عند زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، أو مساعدة العاملين على اكتساب مهارات التفكير الابتكاري، أو ممارستهم لسلوكيات الدور الإضافي.

٥- دراسة "سعيد شعبان حامد" (٢٠٠٨م) (١٠) بعنوان "دور استراتيجية 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. أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد

البشرية في ظل توافر المقومات المادية والبشرية اللازمة لها وبين الأداء التنظيمي.

٥- دراسة "حامد مصطفى حامد" (٢٠٠٨) (٧) بعنوان "تطوير إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية" واستهدفت الدراسة برنامج تطوير الفعلية للعاملين بالنشاط الرياضي في الأندية، الرياضية في ضوء سياسات إدارة الموارد البشرية ومع الوضع في الاعتبار متطلبات برنامج التطوير الإداري المقترح الاحتياجات الإدارية للوظائف المختلفة للعاملين بالأندية الرياضية المختلفة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق استمارات الاستبيان وكانت أهم النتائج منح إدارة النادي إجازة دراسية للعاملين للحصول على مؤهلات دراسية، لكي تمكن القيادة الإدارية داخل النادي على الفاعلية والكفاءة في العمل.

٦- دراسة "عمر عبد الفتاح خليل" (٢٠٠٨) (١٢) بعنوان "التخطيط لتنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعة طنطا" واستهدفت الدراسة التعرف على الاحتياجات اللازمة لتخطيط تنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعة طنطا ومدى توافر القيادات البشرية اللازمة لإدارة النشاط الرياضي واستخدام الباحث المنهج الوصفي وكان من أهمها الاستبيان والمقابلة الشخصية وقد بلغت عينة البحث (١٠٣) من الأخصائيين الرياضيين لرعاية الشباب بجامعة طنطا وكانت أهم النتائج عدم ملائمة الإعداد والصقل المهني والتدريب المقترح للأخصائيين الرياضيين لمتطلبات العمل عدم وضوح واجبات وسلطات ومسئوليات العاملين بأقسام رعاية الشباب بالكلية.

٧- دراسة "نادي احمد على عبد المجيد" (٢٠٠٧م) (١٤) بعنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الأوليمبي في جمهورية مصر العربية" استهدفت هذه الدراسة وضع

استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الأولمبي واستخدام الباحث المنهج الوصفي وكانت أدوات جمع البيانات الاستبيان، وكانت أهم النتائج إلى التعرف على أهمية وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية لإعداد البطل الأولمبي ووضع تصور مقترح لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الأولمبي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة **Ruel & others (٢٠٠٧) (١٧)** بعنوان "قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في كفاءة إدارة الموارد البشرية" استهدفت هذه الدراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في كفاءة إدارة الموارد البشرية على وزارة الداخلية في هولندا وهل كانت عملية التحول مفيدة أو لا. واستخدام الباحث المنهج الوصفي والاستمارات الإلكترونية للاستبيانات المستخدمة وكانت أهم النتائج أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل الانحدار توصل الباحث إلى إن وجود تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة تكنولوجيا واستراتيجية الموارد البشرية وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث.

٢- دراسة **Wright et. al., (٢٠٠٥) (١٩)** بعنوان "اختبار مدى ارتباط الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمقاييس الأداء التنظيمي" استهدفت هذه الدراسة اختبار مدى ارتباط الوظائف الاستراتيجية 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 أعمال

مستقلة تعمل جميعها داخل إحدى أكبر الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الغذائية والتي تقوم بتنفيذ أعمالها في كلاً من كندا والولايات المتحدة الأمريكية واستخدام الباحث الدراسات المسحية عن طريق الاستبيان وكانت أهم النتائج أن الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ترتبط بمقاييس الأداء التشغيلي والمالي بعلاقة موجبة إن الأداء التنظيمي المنخفض يرتبط بالانخفاض في استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية.

٣- دراسة **Fanglee Cooke** (٢٠٠٤) (١٦) بعنوان "قياس الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء للعاملين في الشركات البريطانية" استهدفت الدراسة قياس الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء ولكن ما ركزت عليه بالنسبة للأداء هو المنظور الشمولي الذي تهتم به المداخل المعاصرة. وإشارات إلى إن صياغة سياسات جيدة للموارد البشرية يمكن ان تساهم إيجابيا في الارتقاء بمستوى أداء الأفراد العاملين حيث أكدت على إن الشركات البريطانية التي نجحت في صياغة استراتيجيات فعالة لمواردها البشرية نجحت في تعظيم إنتاجيتها بشكل كبير وملحوس، وعلى ذلك فقد أكدت على استراتيجيات الموارد البشرية يمكن إن تقود إلى تحسين في الأداء التنظيمي.

٤- دراسة **Susan Meisinger** (٢٠٠٤) (١٨) بعنوان "صياغة استراتيجية فعالة للموارد البشرية" استهدفت الدراسة التي أعدت على (١٣١٠) من مديري الموارد البشرية إلى أن صياغة استراتيجية فعالة للموارد البشرية تبدأ بالتخلص من العادات الموروثة، وأنه ينبغي التركيز على الربط بين أهداف وخطط الموارد لبشرية واستراتيجية المنظمة، والذي يمكن أن يتحقق من خلال نشر الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي، لان إدارة الموارد البشرية الفعالة هي التي يمكن إن تتعامل بشكل سريع مع أي تغير في قوة العمل،

وكانت أهم النتائج أن إدارة الموارد البشرية تعمل من خلال فريق تنفيذي قادرا على تطوير رؤية أوضح للعمل يستطيع إن يترجم استراتيجية الموارد البشرية إلى خطة عمل تنفيذية تأخذ في اعتبارها احتياجات الإدارات المختلفة.

من خلال العرض السابق وبناءً على ما تناولته الدراسات العربية

والأجنبية من أوجه اتفاق واختلاف فقد توصلت الباحثة إلى التالي:

- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي وهذا يتفق مع البحث الحالي.
- اتفقت معظم الدراسات على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدمت عينات مختلفة العدد كل منها حسب أهدافه وطبيعته.

وقد استفاد الباحثة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة في التالي:

- صياغة تساؤلات البحث بأسلوب علمي مناسب لهدف البحث.
- طريقة اختيار عينة البحث الحالي وعددها وشمولها واختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

خطة وإجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لمناسبتها مع طبيعة وهدف البحث.

مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين في إدارات ومراكز الشباب بمحافظة أسيوط والبالغ عددهم (١٥٨٣) فرد يعملون في (١١) إدارة و(١٧٠) مركز شباب.

عينة البحث:

تمثل عينة البحث الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حيث بلغ عددهم (٣٦٠) أخصائي رياضي تم اختياره بالطريقة العشوائية الطبقيّة والجدول التالي جدول(١) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث.

جدول (١)
توصيف مجتمع وعينة البحث

النسبة المئوية	العينة الأساسية	مجتمع البحث	فئات عينة البحث
٢٣%	٣٦٠	١٥٨٣	العاملين بمراكز الشباب (الأخصائيين الرياضيين)

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

أدوات جمع البيانات:

جمع البيانات الخاصة بالبحث قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان

بياناتها كالتالي:

الاستبيان الخاص بالتعرف على الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية

بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط

أ- تحديد محاور الاستبيان:

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

بعد ذلك قامت الباحثة بعرض المحاور الرئيسية بصورتها المبدئية على السادة الخبراء بهدف الوصول إلى مدى مناسبة المحاور وكفايتها للتعرف على الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، حيث لجأت الباحثة إلى السادة الخبراء للتعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في الفترة من (١٥ إلى ٢٠١٤/١/١٨) وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء مرفق (١)، قامت الباحثة بحساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة وفقاً للجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمحاور الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط (ن=١٢)

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

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة الخاصة بقياس الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط تراوحت ما بين (٨٣.٣٣% : ١٠٠%)، ولقد ارتضت الباحثة نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء لتحديد أهم الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ووفقاً لآراء السادة الخبراء فقد تم تعديل وترتيب المحاور وفقاً لآراء السادة الخبراء والجدول التالي يوضح الشكل النهائي للمحاور الرئيسية الخاصة بالواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط جدول (٣) يوضح التالي:

جدول (٣)

المحاور الرئيسية للاستبيان الخاصة بالتعرف على الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب.

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

أ- أعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء آراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة قامت الباحثة بجمع وتحديد عبارات كل محور مستنداً على نتائج أهم البحوث والدراسات المرتبطة بالإضافة إلى المسح المرجعي للكتب والمراجع العلمية في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الموارد البشرية. وبذلك تم وضع عبارات الاستبيان في صورته المبدئية، ثم قامت الباحثة بعرض الاستبيان على عدد (١٢) من الخبراء (مرفق ١) في الفترة (١٢ الى ٢٠١٤/٢/١٩م) لتحديد ما يلي:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.
- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى حيث اشتملت الاستمارة على (٨٠) عبارة على الميزان التقديري الثنائي (مناسبة - غير مناسبة).

أجرى الخبراء بعض التعديلات في استمارة الاستبيان واستبعدت بعض العبارات والأسئلة الغامضة والمكررة، وكذلك العبارات التي تحمل أكثر من

معنى والتي تكون إجاباتها غير محددة، والجدول التالي (٤) يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة:

جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لاستبيان الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية (ن=١٢)

الترتيب	تخطيط الموارد البشرية		الاستقطاب		الاختيار		التعيين		التدريب		الحوافز والتعويضات		تطوير المسار الوظيفي		السياسات المتبعة		التقييم	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	١٠	%٨٣.٣٣	١١	%٩١.٦٦	١٠	%٨٣.٣٣	١٠	%٨٣.٣٣	١١	%٩١.٦٦	٦	%٥٠.٠٠	١٠	%٨٣.٣٣	١١	%٩١.٦٦	١١	%٩١.٦٦
٢	١١	%٩١.٦٦	١٠	%٨٣.٣٣	١٢	%١٠٠.٠٠	٩	%٧٥.٠٠	١٢	%١٠٠.٠٠	٥	%٤١.٦٦	١١	%٩١.٦٦	١٢	%١٠٠.٠٠	١١	%٩١.٦٦
٣	١١	%٩١.٦٦	٩	%٧٥.٠٠	١١	%٩١.٦٦	١٢	%١٠٠.٠٠	١٠	%٨٣.٣٣	١١	%٩١.٦٦	١٢	%١٠٠.٠٠	١٠	%٨٣.٣٣	١٠	%٨٣.٣٣
٤	٩	%٧٥.٠٠	١٠	%٨٣.٣٣	٩	%٧٥.٠٠	١١	%٩١.٦٦	١١	%٩١.٦٦	١١	%٩١.٦٦	١٠	%٨٣.٣٣	١١	%٩١.٦٦	١١	%٩١.٦٦
٥	٩	%٧٥.٠٠	١٠	%٨٣.٣٣	٩	%٧٥.٠٠	١٠	%٨٣.٣٣	٩	%٧٥.٠٠	١٢	%١٠٠.٠٠	١٠	%٨٣.٣٣	١٠	%٨٣.٣٣	١٢	%١٠٠.٠٠
٦	١١	%٩١.٦٦	١٢	%١٠٠.٠٠	١٠	%٨٣.٣٣	٤	%٣٣.٣٣	١١	%٩١.٦٦	١٢	%١٠٠.٠٠	١٠	%٨٣.٣٣	١١	%٩١.٦٦	١٠	%٨٣.٣٣
٧	١٢	%١٠٠.٠٠	٩	%٧٥.٠٠	١١	%٩١.٦٦	٦	%٥٠.٠٠	١٠	%٨٣.٣٣	١٠	%٨٣.٣٣	١٢	%١٠٠.٠٠	-	-	-	-
٨	١٠	%٨٣.٣٣	١٠	%٨٣.٣٣	٧	%٥٨.٣٣	٧	%٥٨.٣٣	٩	%٧٥.٠٠	١١	%٩١.٦٦	١١	%٩١.٦٦	-	-	-	-
٩	١١	%٩١.٦٦	١٢	%١٠٠.٠٠	٨	%٦٦.٦٦	-	-	١٠	%٨٣.٣٣	١٢	%١٠٠.٠٠	-	-	-	-	-	-
١٠	٩	%٧٥.٠٠	-	-	-	-	-	-	١٠	%٨٣.٣٣	١٠	%٨٣.٣٣	-	-	-	-	-	-
١١	-	-	-	-	-	-	-	-	٧	%٥٨.٣٣	-	-	-	-	-	-	-	-
١٢	-	-	-	-	-	-	-	-	٦	%٥٠.٠٠	-	-	-	-	-	-	-	-

يتضح من جدول (٤) النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى مناسبة العبارات المقترحة لكل محور تراوحت ما بين (٣٣.٣٣%:١٠٠%) وفي ضوء النتائج السابقة قامت الباحثة باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء وهي أرقام (٨)، (٩)، من محور الاختيار، والعبارات أرقام (٦)، (٧)، (٨) من محور التعيين، والعبارة رقم (١١)، (١٢) من محور التدريب، والعبارات رقم (١)، (٢) من محور الحوافز والترقيات وتم الإبقاء على باقي العبارات الأخرى، وجدول (٥) يوضح عدد عبارات كل محور قبل وبعد عرضها على الخبراء.

جدول (٥)

عدد عبارات استبيان الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب قبل وبعد العرض على الخبراء

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

الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج عينة البحث من العاملون بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في الفترة ٢٠١٤/٢/٢٢ م الى ٢٠١٤/٣/١٢ م، واستهدفت الدراسة التعرف على:

- مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة
 - وتحديد زمن تطبيق الاستبيان و إيجاد الثبات وإيجاد الصدق.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية توحى بالغموض أو عدم الفهم.

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

أولاً : صدق الاستبيان:

قامت الباحثة بإيجاد صدق الاستمارة عن طريق استخدام صدق المحتوى ومعامل الاتساق الداخلي.

١- صدق المحتوى:

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

جدول (٦)

آراء المحكمين في مدى كفاية الاستبيان (ن=١٢)

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

يتضح من جدول (٧) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في عبارات محاور الاستبيان حيث تراوحت ما بين (٨٨.٨٨%) و (٩٧.٢٢%) مما يشير إلى صدق الاستبيان في قياس ما وضع من اجله.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

استخدمت الباحثة صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة

البحث الأساسية وجدول (٧) التالي يوضح معاملات الارتباط بين عبارات
الاستمارة والمجموع الكلي لها.

جدول (٧)

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

المتغير	معرفة الفرد الكلية			المتغير			المتغير			المتغير			المتغير			المتغير			المتغير			
	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	
١	٠.٩٥	١.٥٦	١.٤١	٠.٥٥٨	١.٥٦	١.٤٠	٠.٥٧١	١.٥٦	١.٤١	٠.٥٧١	١.٥٦	١.٤٠	٠.٥٧١	١.٥٦	١.٤٠	٠.٥٧١	١.٥٦	١.٤٠	٠.٥٧١	١.٥٦	١.٤٠	٠.٥٧١
٢	٠.٧٢	١.٧٩	١.٤١	٠.٤٧٩	١.٧٩	١.٤٠	٠.٤٧٩	١.٧٩	١.٤٠	٠.٤٧٩	١.٧٩	١.٤٠	٠.٤٧٩	١.٧٩	١.٤٠	٠.٤٧٩	١.٧٩	١.٤٠	٠.٤٧٩	١.٧٩	١.٤٠	٠.٤٧٩
٣	٠.٥٤	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢
٤	٠.٥٥	١.٧٧	١.٤١	٠.٥٤٦	١.٧٧	١.٤٠	٠.٥٤٦	١.٧٧	١.٤٠	٠.٥٤٦	١.٧٧	١.٤٠	٠.٥٤٦	١.٧٧	١.٤٠	٠.٥٤٦	١.٧٧	١.٤٠	٠.٥٤٦	١.٧٧	١.٤٠	٠.٥٤٦
٥	٠.٥٤	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢
٦	٠.٥٤	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢
٧	٠.٥٤	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢
٨	٠.٥٤	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢
٩	٠.٥٤	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢
١٠	٠.٥٤	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢
١١	٠.٥٤	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢
١٢	٠.٥٤	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢	١.٥٢	١.٤٠	٠.٥٤٢

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين عبارات
الاستمارة والمجموع الكلي لها تراوحت ما بين (٠.٤٤ : ٠.٨٨) وهى
معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى مدى
صدق الاتساق الداخلي للاستمارة كلها.

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة الخاصة بالواقع
الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط (ن=٢٠)

م	المحور	المتوسط	الانحراف	قيمة ر
---	--------	---------	----------	--------

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

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.444$

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

ثانياً: ثبات الاستمارة

استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة تطبيقه لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان، وتم التطبيق على عدد (٢٠) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية من الفترة ١ الى ٢٠/٤/٢٠١٤م، وذلك بفواصل زمني لا يقل قدره عن (١٥) يوماً و جدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لحساب معامل الثبات للاستبيان الخاصة بالواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط (ن=٢٠)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
		ع	م	ع	م	
١	تخطيط الموارد البشرية	١٦.٦٥	٣.٥٤	١٦.٨٥	٣.٦٠	٠.٩٦٠

٠.٨٧٠	٣.٦٤	١٥.٧٠	٣.٦٢	١٥.٣٥	الاستقطاب	٢
٠.٩٤٠	٣.١٩	١٢.٩٠	٣.٢٧	١٢.٦٠	الاختيار	٣
٠.٩٣٠	١.٧١	٨.١٠	١.٧٩	٨.١٥	التعيين	٤
٠.٩٨٠	٣.٣٠	١٦.٦٥	٣.٣٦	١٦.٦٠	التدريب	٥
٠.٩٨٠	٣.٣٠	١٢.٦٠	٣.٢١	١٢.٧٠	الحوافز والترقيات	٦
٠.٨٩٠	٢.٣٨	١٢.٠٠	٢.٣٥	١١.٨٥	تطوير المسار الوظيفي	٧
٠.٩٤٠	٢.٣٧	١٠.٦٠	٢.٣٧	١٠.٤٥	تطوير السياسات المتبعة	٨
٠.٩٠٠	٣.٧٦	١٤.٦٥	٣.٧٤	١٤.٩٠	التقييم	٩

قيمة ر الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.444$

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

تطبيق الاستبيان (الدراسة الأساسية):

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٣) على عينة البحث البالغ عددهم (٣٦٠) من الفترة (٥/٢ الى ٢٥/٥/٢٠١٤م) بحيث كانت الإجابة على الاستبيان وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا)، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً حيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتان الإجابة (لا) درجة واحدة.

المعالجات الإحصائية :

- النسبة المئوية والدرجة المقدرة.
- الأهمية النسبية
- معامل صدق الاتساق الداخلي.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج :

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

- التساؤل الأول:

يشير عرض ومناقشة الاستبيان الأول الإجابة على التساؤل الأول الخاص بالتعرف على الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط.

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

جدول (١٠)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور تخطيط الموارد البشرية (ن=٣٦٠)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارة	م	المحور
		١	٢	٣			
٥١.٨٥	٥٦٠	٢١٠	١٠٠	٥٠	هناك خطط معتمدة ومكتوبة داخل مركز الشباب لتطوير وتنمية الموارد البشرية.	١	تخطيط الموارد البشرية
٦٥.٧٤	٧١٠	١١٠	١٥٠	١٠٠	تترك الإدارة العليا أهمية تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية داخل مركز الشباب	٢	

تابع جدول (١٠)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور تخطيط الموارد البشرية (ن=٣٦٠)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارة	م	المحور
		١	٢	٣			
٤٤.٩٠	٤٨٥	٢٦٠	٧٥	٢٥	هناك إدارة موارد بشرية متخصصة تقوم بعملية تخطيط وتطوير واستقطاب الكوادر البشرية داخل مراكز الشباب.	٣	

٨٦.١١	٩٣٠	٤٠	٧٠	٢٥٠	تتظر الإدارة العليا إلى الموارد البشرية على أنها موارد هامه من موارد مركز الشباب	٤
٦٣.٤٢	٦٨٥	١٣٥	١٢٥	١٠٠	يتم اجراء البحوث والدراسات في مجالات إدارة وتنمية الموارد البشرية للتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها	٥
٦٨.٠٥	٧٣٥	١١٠	١٢٥	١٢٥	تعمل الإدارة العليا دائما على توفير الموارد والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاستمرار وتعزيز عملية التطوير بمركز الشباب	٦
٥١.٨٥	٥٦٠	٢١٠	١٠٠	٥٠	السياسة المتبعة داخل مركز الشباب تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف المختلفة	٧
٥٤.١٦	٥٨٥	٢١٠	٧٥	٧٥	يوجد بند مالي مستقل في الموازنة العامة لمراكز الشباب لتطوير الموارد البشرية.	٨
٥٤.٦٢	٥٩٠	١٩٠	١١٠	٦٠	تتبع الإدارة العليا عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة لشغل الوظائف الشاغرة في المستويات التنظيمية المختلفة داخل مركز الشباب	٩
٦٦.٢٠	٧١٥	١٠٥	١٥٥	١٠٠	تهتم الإدارة العليا بربط تطوير الموارد البشرية بمركز الشباب	١٠
٦٠.٦٩	٦٥٥٥				المجموع	

يتضح من جدول (١٠) الخاص بمحور تخطيط الموارد البشرية حصول محور تخطيط الموارد البشرية على نسبة مئوية (٦٠.٦٩ %)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٤٤.٩٠%) إلى (٨٦.١١%) وهذا يوضح ضرورة الاهتمام بعناصر عملية تخطيط الموارد البشرية داخل مراكز الشباب بصورة أكثر وذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية حيث تشير درجات الاستجابة للعبارة رقم (١) الى عدم وجود خطط معمهه ومكتوبة للموارد البشرية داخل مراكز الشباب

وكما إشارات العبارات الأخرى وهي (٢، ٣، ٥، ٧، ٨، ٩، ١٠) إلى عدم وجود دراسات وبحوث في مجال الموارد البشرية وأن السياسة المتبعة داخل مراكز الشباب لا تحقق نتائج مرضية لاختيار افضل العناصر كما انه لا يوجد بند مالي متخصص للموارد البشرية وانا الادارة تهتم بالموارد البشرية بشكل لا يتماشى مع متطلبات العصر الحالي.

كما تؤكد "بسمة احمد إبراهيم" (٢٠٠٨) (٥) أن وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية بالمنظمات، وجود سياسات متبعة لتطوير مستوى الأداء الخاص بالعاملين داخل المنظمات سوف يؤدي إلى تطوير العنصر البشرى ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية بشكل يتماشى مع متطلبات العصر.

المحور الثاني: الاستقطاب

جدول (١١)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور الاستقطاب
(ن=٣٦٠)

المحور	م	العبارة	درجة الاستجابات			النسبة المئوية %
			١	٢	٣	
الاستقطاب	١	تم عمليات الاستقطاب داخل مركز الشباب بنوع من العدالة والشفافية وعدم المجازفة.	٢٢٥	١٠٠	٣٥	٤٩.٠٧
	٢	هناك أشخاص قائمون على استقطاب	٢٥٠	٩٠	٢٠	٤٥.٣٧

					ذوى الخبرة والكفاءة	
٥٦.٤٨	٦١٠	١٨٥	١٠٠	٧٥	يتم تعديل وتطوير الهياكل الإدارية وفقاً للاحتياجات البشرية داخل مركز الشباب	٣
٥٤.١٦	٥٨٥	٢١٠	٧٥	٧٥	توجد عمليات استقطاب واضحة ومفهومة للجميع داخل مركز الشباب	٤
٦١.١١	٦٦٠	١٣٥	١٥٠	٧٥	تعتمد الإدارة على عمليات الاستقطاب الداخلي فقط لتوفير العناصر اللازمة لمركز الشباب.	٥
٨٠.٥٥	٨٧٠	١١٠	١٠٠	١٥٠	تتم عمليات الاستقطاب داخل مركز الشباب فى النطاق الجغرافي المحيط به.	٦
٥٤.١٦	٥٨٥	٢٠٥	٨٥	٧٠	توجد آلية واضحة للجميع عمليات الاستقطاب داخل مركز الشباب وفقاً للمتطلبات العمل.	٧
٥٣.٢٤	٥٧٥	٢٢٠	٦٥	٧٥	يستخدم مركز الشباب نظام الاستقطاب الالكتروني لتوفير العناصر البشرية اللازمة للعمل	٨
٦٧.٥٩	٧٣٠	١٧٠	١١٠	٨٠	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة فى كافة وسائل الإعلام المختلفة من خلال الاستعانة بالمختصين فى عمليات الاستقطاب	٩
٥٧.٩٧	٥٦٣٥				المجموع	

يتضح من جدول (١١) الخاص بمحور الاستقطاب حصول محور الاستقطاب على نسبة مئوية (٥٥.٨١ %)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٤٤.٠٧%) إلى (٨٠.٥٥%) وهذا يوضح ضرورة الاهتمام بعناصر عملية الاستقطاب داخل مراكز الشباب بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨، ٩) وترى الباحثة أن تتم عمليات الاستقطاب بشكل ملحوظ وأنه لا بد من التركيز على هذه العناصر وتدعيم العناصر الأخرى لكانت نتائج عملية الاستقطاب أفضل وانا عمليات الاستقطاب داخل مراكز الشباب شبة غير موجودة واذا تمت تلك العمليات تتم بنوع من عدم

العدالة والشفافية وعدم وجود اشخاص ذو خبرة قائمون على عملية الاستقطاب داخل مراكز الشباب.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة امانى خضر شلتوت(٢٠٠٩)(٣) أن عملية الاستثمار الجيد في العنصر البشرى سوف يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الريادة.

المحور الثالث: الاختيار

جدول (١٢)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور الاختيار
(ن=٣٦٠)

المحور	العبارة	درجة الاستجابات			النسبة المئوية %
		١	٢	٣	
الاختيار	١	١٨٥	١٢٥	٥٠	٥٤.١٦
	٢	٢١٠	١٠٠	٥٠	٥١.٨٥

تابع جدول (١٢)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور الاختيار
(ن=٣٦٠)

المحور	العبارة	درجة الاستجابات			النسبة المئوية %
		١	٢	٣	
	٣	١٨٥	١٠٠	٧٥	٥٦.٤٨
	٤	٢٠٠	١١٠	٥٠	٥٢.٧٧

المتقدمين للوظائف المعلن عنها						
٥٨.٣٣	٦٣٠	١٧٥	١٠٠	٨٥	يعطى مركز الشباب أهمية كبيرة لوسائل الاختيار المستخدمة لاختيار الأفراد.	٥
٥٥.٥٥	٦٠٠	١٧٠	١٤٠	٥٠	توجد سياسة واضحة تحكم عملية توزيع واختيار العاملين بالإدارات المختلفة.	٦
٥١.٨٥	٥٦٠	٢١٥	٩٠	٥٥	تقوم الإدارة العليا بالبحث الدائم والمستمر عن المهارات النادرة وتحاول اختيارها.	٧
٥٤.٤٢	٨٢٣			المجموع		

يتضح من جدول (١٢) الخاص بمحور الاختيار حصول محور الاختيار على النسبة المئوية (٥٤.٤٢%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٥١.٨٥%) إلى (٥٨.٣٣%) وهذا يوضح ضرورة الاهتمام بعناصر عملية الاستقطاب داخل مراكز الشباب بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٧) وهي بان عمليات الاختيار لا تتم في ضوء سياسة واضحة للجميع وإن الإدارة العليا لا تبحث على المهارات النادرة وتحاول اختيارها وذلك يؤثر بالسلب على عمل مراكز الشباب.

وذلك ما أكده "سعيد حامد شعبان" (٢٠٠٨) (١٠) إلى انه لا بد من اختيار أكفاء الأشخاص وتوافرهم داخل المنظمة لشغل الوظائف والقيام بإعدادهم وتدريبهم بغرض تحقيق التفاعل والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف العمل.

المحور الرابع: التعيين

جدول (١٣)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور التعيين (ن=٣٦٠)

المحور م	العبارة	درجة الاستجابات	الدرجة	النسبة
مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية				

المؤوبة. %	المقدرة	١	٢	٣		
٥١.٣٨	٥٥٥	٢١٥	٩٥	٥٠	١	تتم عمليات التعيين داخل مركز الشباب وفقاً للتخصص ونوعية العمل والمؤهل.
٤٧.٦٨	٥١٥	٢٥٥	٥٥	٥٠	٢	تعين الإدارة العليا ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً داخل مركز الشباب.
٥٢.٧٧	٥٧٠	٢١٠	٩٠	٦٠	٣	يتم تفويض مركز الشباب في تنفيذ بعض المهام الخاصة بالاختيار والتعيين.
٥٤.١٦	٥٨٥	١٩٥	١٠٥	٦٠	٤	تتم عمليات التعيين وفقاً لسياسات وأهداف واضحة للجميع داخل مركز الشباب.
٥١.٣٨	٥٥٥	٢١٥	٩٥	٥٠	٥	يتم الترشيح والتعيين وفقاً للاحتياجات المطلوبة دون زيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظيفة.
٥١.٤٨	٢٧٨٠	المجموع				

التعيين

يتضح من جدول (١٣) الخاص بمحور التعيين حصول محور الاختيار نسبة مئوية (٥١.٤٨%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٤٧.٦٨%) إلى (٥٢.٧٧%) وهذا يوضح ضرورة الاهتمام بعناصر عملية الاستقطاب داخل مراكز الشباب بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥) حيث إن عمليات التعيين داخل مراكز الشباب لا تتم وفقاً للتخصص ونوعية العمل والمؤهل ولا يسعى الإدارة العليا بمراكز الشباب في تفويض العاملين للمساهمة في عمليات التعيين داخل اداراتها وكما إشارات النتائج الى عمليات الترشيح لا تتم وفقاً للتخصص المطلوب ويتم الترشيح في الزيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظيفة الشاغرة.

المحور الخامس: التدريب

جدول (١٤)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور التدريب (ن=٣٦٠)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارة	م	المحور
		١	٢	٣			
٥٦.٩٤	٦١٥	١٨٠	١٠٥	٧٥	يتم وضع دليل واضح ومكتوب ومعتمد لدورات التدريبية التي تقدمها الإدارة العليا خلال العام.	١	التدريب
٥٤.٦٢	٥٩٠	٢٢٠	١١٠	٣٠	يتم تحديد أهداف التدريب بمركز الشباب في ضوء الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.	٢	
٥٦.٩٤	٦١٥	١٨٥	٩٥	٨٠	تبذل الإدارة العليا جهداً كافياً في مجال تطوير وتنمية موظفيها لتطوير مستوى الأداء الوظيفي	٣	
٥٨.٣٣	٦٣٠	١٨٠	٩٠	٩٠	تتناسب أهداف التدريب في مركز الشباب مع الأهداف العامة للاحتياجات الفعلية له	٤	

تابع جدول (١٤)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور التدريب (ن=٣٦٠)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارة	م	المحور
		١	٢	٣			
٦٤.٨١	٧٠٠	٧٥	٢٣٠	٥٥	ترى الإدارة العليا إن عملية تدريب العاملين يعد نوعاً من أنواع الاستثمار في فريق العمل لديها.	٥	التدريب
٥٣.٧٠	٥٨٠	٢٠٠	١٠٠	٦٠	يتم تدريب وتطوير الكوادر البشرية داخل مركز الشباب في ضوء المتطلبات العصرية الحديثة للموارد البشرية.	٦	
٥٩.٢٥	٦٤٠	١٦٥	١١٠	٨٥	يسعى مركز الشباب الى تطوير البرامج التدريبية المستخدمة	٧	

باستمرار.						
٥١.٣٨	٥٥٥	٢٠٥	١١٥	٤٠	٨	يلجأ مركز الشباب ببعث عامليه إلى الخارج للمشاركة في الدورات التدريبية المختلفة في الخارج
٥٠.٩٢	٥٥٠	٢٢٥	٨٠	٥٥	٩	يهدف نظام التدريب بمركز الشباب إلى تزويد العاملين بنوعية جديدة من المهارات والمعلومات اللازمة للعمل
٥٢.٧٧	٥٧٠	١٨٥	١٤٠	٣٥	١٠	تهتم الإدارة بتطبيق تقنيات التدريب الحديثة مثل: وسائل التدريب المستندة إلى الحاسب الألى (التدريب عن بعد باستخدام شبكة الانترنت)
٥٥.٩٧	٦٠٤٥	المجموع				

يتضح من جدول (١٤) الخاص بمحور التدريب حصول محور التدريب على نسبة مئوية (٥٥.٩٧%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٥٠.٩٢%) إلى (٦٤.٨١%) وهذا يوضح ضعف نسبة مستوى التدريب داخل مراكز الشباب ولذلك من الضرورة بالاهتمام بعناصر عملية التدريب داخل مراكز الشباب بصورة أكثر وبذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) الى عدم وجود دليل واضح ومكتوب ومعتمد للدورات التدريبية وان اهداف التدريب غير واضحة وانا الادارة العليا لا تحدد الاهداف المطلوبة والاحتياجات التدريبية وان مراكز الشباب قليل السعي لتنظيم البرامج التدريبية وأن الوسائل التدريبية قليلة بمراكز الشباب وبرغم ذلك فيرى البعض بانه الى حدما ترى الادارة العليا بان التدريب الجيد يعد نوعاً من الاستثمار ولكن لا تقوم بتوفير المتطلبات لذلك الأمر.

ولذلك اتفقت الباحثة مع "باسمة على حسن" (٢٠٠٧) (٥) إن التدريب والتنمية عملية شاملة تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من قيادات عليا ووسطى ودنيا بالإضافة لكونها عمليات مستمرة ومتراصة كما يذكر أنه برز في السنوات الأخيرة عدد من الكتاب والباحثين 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.

المحور السادس: الحوافز والترقيات

جدول (١٥)

الدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور الحوافز والترقيات (ن=٣٦٠)

المحور	م	العبارات	درجة الاستجابات			النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة
			١	٢	٣		
التدريب والتنمية	١	تسعى الإدارة العليا إلى تصميم نظام حوافز يكافئ المخاطرة والابتكار داخل مركز الشباب.	١٨٠	١٢٠	٦٠	٥٥.٥٥	٦٠٠
	٢	يتوافر لدى العاملين تصور واضح عن سياسة الحوافز المتبعة داخل مركز الشباب.	١٧٥	١١٥	٧٠	٥٦.٩٤	٦١٥
	٣	توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات داخل مركز الشباب بانتظام	٢١٠	٩٠	٦٠	٥٢.٧٧	٥٧٠
	٤	يربط نظام الترقية والحوافز الموجود داخل بين كافة الإدارات المتواجدة في مركز الشباب.	٢٢٥	١١٥	٢٠	٤٧.٦٨	٥١٥
	٥	يتم توفير الحوافز المادية	٨٥	٢٥٠	٢٥	٦١.١١	٦٦٠

					الكافية عند المهمات الرسمية الخارجية المتعلقة بالعمل.	
٥٠.٩٢	٥٥٠	٢٣٠	٧٠	٦٠	يتم توفير نظام مشجع للمكافآت والحوافز داخل مركز الشباب	٦
٧٨.٢٤	٨٤٥	٧٥	٨٥	٢٠٠	يتم الترقيات داخل مركز الشباب وفقاً للأقدمية والخبرة والمعرفة	٧
٥٩.٢٥	٦٤٠	١٠٥	٢٣٠	٢٥	تلعب الإدارة العليا دوراً هاماً في وتوفير المكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالعاملين دون تمييز أو تأخير	٨
٥٧.٨١	٤٩٩٥	المجموع				

يتضح من جدول (١٥) الخاص بمحور الحوافز والترقيات حصول محور الحوافز والترقيات على نسبة مئوية (٥٧.٨١%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٤٧.٦٨%) إلى (٧٨.٢٤%) وهذا يوضح أن عملية الحوافز والترقيات تتم بصورة جيدة داخل مراكز الشباب، ولكن يوجد بعض القصور في عملية الحوافز والترقيات وهذا ما أوضحته نتائج العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨) الى عدم وجود حوافز كافية للعاملين وان هناك عدم وضوح للسياسات توزيع المكافآت والحوافز والترقيات وان عمليات الترقية داخل مراكز الشباب تتم وفقاً للأقدمية والخبرة والمعرفة وان عمليات المكافآت تصرف عند المهمات الرسمية الخاصة بالعمل فقط دون الاهتمام بباقي الحوافز والترقيات.

وتتفق الباحثة مع بسمة أحمد إبراهيم (٢٠٠٨) (٦) 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 انها

تساعد على استقرار الفرد في عمله، تعتبر الأجور أداة قياس لرضي الفرد عما يقوم به.

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.

المحور السابع: تطوير المسار الوظيفي
جدول (١٦)
النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور تطوير المسار
الوظيفي (ن = ٣٦٠)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارة	م	المحور
		١	٢	٣			
٥٧.٤٠	٦٢٠	١٧٥	١١٠	٧٥	تقوم الإدارة العليا بتحديد وإعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا	١	تطوير المسار الوظيفي
٦٣.٤٢	٦٨٥	٨٥	٢٢٥	٥٠	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على العاملين الحاليين والعمل على تطوير مستوى أدائهم.	٢	
٦٥.٢٧	٧٠٥	٩٠	١٩٥	٧٥	تسعى الإدارة داخل مركز الشباب على توفير الاختصاصات الوظيفية المختلفة والعمل على تنمية القائمين عليها.	٣	
٥٢.٣١	٥٦٥	٢٢٠	٧٥	٦٥	تسعى الإدارة من خلال التدريب وتقييم الأداء وانتقاء القيادات الشابة لتولي مناصب عليا داخل إدارات مركز الشباب من خلال التوصيف الوظيفي	٤	
٥٣.٢٤	٥٧٥	٢٠٥	٩٥	٦٠	تتوافر آليات تطوير المسار الوظيفي داخل مركز الشباب بشكل يتماشى مع التطورات الرياضية الحالية.	٥	
٥٥.٥٥	٦٠٠	١٩٠	١٠٠	٧٠	تساعد الإدارة العليا موظفيها على تنمية ميولهم واتجاهاتهم المهنية وفقاً لمعايير الجودة.	٦	
٥٦.٩٤	٦١٥	١٧٠	١٢٥	٦٥	يوجد سياسة واضحة ومحددة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين	٧	
٥٧.٧٣	٤٣٦٥	المجموع					

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

المحور الثامن: تطوير السياسات المتبعة

جدول (١٧)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور تطوير السياسات المتبعة (ن=٣٦٠)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجه الاستجابات			العبارة	م	المحور
		١	٢	٣			
٦٢.٥	٦٧٥	١١٥	١٧٥	٧٠	تعتقد الإدارة أن تطوير السياسات المتبعة مورد في غاية الأهمية ومن ثم يجب تطويره باستمرار.	١	تطوير السياسات المتبعة
٥٥.٠٩	٥٩٥	١٤٥	١٩٥	٢٠	الإدارة على استعداد مايلزم من وقت وموارد إضافية لضمان تطوير الأفراد العاملين داخل مركز الشباب.	٢	
٥٦.٩٤	٦١٥	١٧٥	١١٥	٧٠	تقوم الإدارة بالمتابعة المستمرة لكل ما هو حيث في الموارد البشرية والعمل على تطويره.	٣	

تابع جدول (١٧)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور تطوير السياسات
المتبعة (ن=٣٦٠)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارة	م	المحور
		١	٢	٣			
٥١.٣٨	٥٥٥	٢٢٠	٨٥	٥٥	تستعين الإدارة بجهات خارجية متخصصة في عملية التطوير	٤	
٥٨.٣٣	٦٣٠	١٧٥	١٠٠	٨٥	تقوم الإدارة بتطوير نظام متابعة الموارد البشرية وفقا للمستجدات في المجال الرياضي.	٥	
٥٧.٨٧	٦٢٥	١٦٥	١٢٥	٧٠	تساهم الإدارة في تطوير السياسات المتبعة في إدارة شئون مركز الشباب بقدر عالي الجودة.	٦	
٥٧.٠٢	٣٦٩٥	المجموع					

يتضح من جدول (١٧) الخاص بمحور تطوير السياسات المتبعة حصول محور تطوير السياسات المتبعة على نسبة مئوية (٥٧.٠٢ %)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٥١.٣٨ %) إلى (٦٢.٥ %) وهذا يوضح ضعف نسبة مستوى تطوير السياسات المتبعة داخل مراكز الشباب ولذلك من الضرورة الاهتمام بعناصر عملية تطوير السياسات المتبعة داخل مراكز الشباب بصورة أكثر وذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦) وترى الباحثة أنه لأبد من الاهتمام بعملية تطوير المسار الوظيفي الجيد داخل مراكز الشباب والتركيز على هذه العناصر وتدعيم العناصر الأخرى لكانت نتائج عملية التعيين أفضل وبطريقة جيدة وبصورة أفضل.

كما تؤكد نتائج دراسة "بسمة احمد إبراهيم" (٢٠٠٨) (٦) أن وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية وتطوير السياسات المتبعة في

تنمية الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تطوير الكادر البشري كما أوصت بتوعية العاملين بأهمية إدارة الموارد البشرية والتركيز على تطوير الكادر البشرية والسياسة المتبعة معه لضمان نجاح المنظمة.

المحور التاسع: التقييم.

جدول (١٨)

النسبة المئوية والدرجة المقدرة لاستجابات العينة لمحور التقييم (ن=٣٦٠)

النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابات			العبارة	م	المحور
		١	٢	٣			
٤٠.٧٤	٤٤٠	٣١٠	٥٠	١٠	تقوم الإدارة بتوضيح وطبيعة وكيفية التقييم قبل تطبيقه على العاملين لضمان سير تطبيقه.	١	التقييم
٣٩.٣٥	٤٢٥	٣٠٥	٤٥	١٠	توجد سجلات خاصة بتقييم الأداء الخاصة بمركز الشباب	٢	
٤٠.٧٤	٤٤٠	٢٩٠	٦٠	١٠	يتم اللجوء لهذه السجلات عند تقييم الأداء مع مقارنتها بالأداء الحالي	٣	
٤١.٦٦	٤٥٠	٢٨٠	٧٠	١٠	هل يتم تحليل النتائج الخاصة بالتقييم ومعرفة نقاط القوة والضعف وعرضها على العاملين بمركز الشباب	٤	
٣٩.٨١	٤٣٠	٣٠٠	٥٠	١٠	يعمل نظام تقييم الأداء الموجود حالياً في مركز الشباب على رفع مستوى الأداء للعاملين واستثمار قدراتهم في مصلحة العمل.	٥	
٤٢.١٢	٤٥٥	٢٧٥	٧٥	١٠	يساهم نظام تقييم الأداء الموجود حالياً في مركز الشباب في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين مستقبلاً	٦	
٤٣.٠٥	٤٦٥	٢٦٥	٨٥	١٠	يعتمد مركز الشباب على نتائج تقييم الأداء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بترقية العاملين	٧	
٤١.٦٦	٤٥٠	٢٨٠	٧٠	١٠	تهتم الإدارة بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين بهدف تحسين أدائهم المستقبلي.	٨	
٤١.٢٠	٤٤٥	٢٨٥	٦٥	١٠	يتميز نظام تقييم العاملين الحالي بالشفافية والموضوعية والنزاهة	٩	
٤١.١٥	٤٠٠٠	المجموع					

يتضح من جدول (١٨) الخاص بمحور التقييم حصول محور التقييم على نسبة مئوية (٤١.١٥%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لعبارات المحور ما بين (٣٩.٣٥%) إلى (٤٣.١٢%) وهذا يوضح ضعف نسبة مستوى التقييم داخل مراكز الشباب، لذلك من الضرورة الاهتمام بعناصر عملية التقييم داخل مراكز الشباب بصورة أكثر وذلك عن طريق التركيز على نواحي الضعف التي كشفت عنها درجات العبارات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩) بأن عمليتا التقييم لا تتم بشكل الكافي وأنه لا توجد سجلات للتقييم والمتابعة ولا تلجأ الإدارة العليا للتقييم اتخاذ القرارات ومما يؤثر ذلك عدم وجود الشفافية في الاداء والمتابعة.

ويشير "عمر عبد الفتاح" (٢٠٠٨) (١٢) أنه يمكن القول أن قياس الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو، بالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل. وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على التساؤل الأول وهو ما هو الواقع

الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط؟
التساؤل الثاني:

- ما هو التصور المقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط؟

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج تضع الباحثة تصوراً مقترحاً، لتطوير وتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرض لبعض المتطلبات

الأساسية للوظائف إدارة الموارد البشرية، وتوضيح أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في مراكز الشباب بمحافظة أسيوط ومتطلباتها.

المتطلبات وتمثل فيما يلي:

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

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

- ضرورة القيام بتغيير الثقافة التنظيمية ذات المعتقدات السلبية.

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

- اتمام عمليات الاستقطاب داخل مراكز الشباب بنوع من العدالة والشفافية وعدم المجازفة.
- توفير أشخاص قائمون على عمليات الاستقطاب من ذوى الخبرة والكفاءة.
- تعديل وتطوير الهياكل الإدارية وفقاً للاحتياجات البشرية داخل مراكز الشباب.
- أن تكون عمليات الاستقطاب واضحة ومفهومة للجميع داخل مراكز الشباب.

- تعتمد الإدارة على عمليات الاستقطاب الشاملة وليس الداخلية لتوفير العناصر اللازمة لمراكز الشباب.
- توفير آلية واضحة للجميع عمليات الاستقطاب داخل مراكز الشباب وفقاً لمتطلبات العمل.
- ٣- **ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية اختيار العنصر البشري وأهم تلك المتطلبات:**
 - ان تقوم الإدارة العليا بالتخطيط للإعداد والاحتياجات للأفراد المراد تعيينهم واختيارهم سنوياً.
 - أن تتم عملية الاختيار للأفراد للمرشحين للوظائف المعلنة وفقاً لمبدأ الجدارة والكفاءة والمؤهل.
 - أن يكون هناك تنسيق داخل مراكز الشباب على طبيعة الاختيار والتعيين للكوادر البشرية المتميزة.
 - توافر مجموعه من المهارات والشروط المبينة لاختيار المرشحين المتقدمين للوظائف المععلن عنها.
- ٤- **ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية التعيين وأهم تلك المتطلبات:**
 - أن تتم عمليات التعيين داخل مراكز الشباب وفقاً للتخصص ونوعية العمل والمؤهل.
 - أن يتم تعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية مع وضع برامج تدريبية لهم وتطويرهم مستقبلاً.
 - أن يتم تفويض مراكز الشباب في تنفيذ بعض المهام الخاصة بالاختيار والتعيين.
 - أن تتم عمليات التعيين وفقاً لسياسات وأهداف واضحة للجميع داخل مراكز الشباب.
 - يتم الترشيح والتعيين وفقاً للاحتياجات المطلوبة دون زيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظيفة.

- ٥- ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية التدريب والتأهيل وأهم تلك المتطلبات:
- توفير دليل واضح ومكتوب ومعتمد لدورات التدريبية التي تقدمها الإدارة العليا خلال العام.
 - تحديد أهداف التدريب في مراكز الشباب في ضوء الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.
 - أن تبذل الإدارة العليا جهداً كافياً في مجال تطوير وتنمية موظفيها لتطوير مستوى الأداء الوظيفي.
 - ان تتناسب أهداف التدريب في مراكز الشباب مع الأهداف العامة للاحتياجات الفعلية.
 - لابد من توفير فرص ارسال العاملين إلى الخارج للمشاركة في الدورات التدريبية المختلفة في الخارج.
 - ان يهدف نظام التدريب بمراكز الشباب إلى تزويد العاملين بنوعية جديدة من المهارات والمعلومات اللازمة للعمل.
- ٦- ضرورة توفير بعض المتطلبات الأساسية الخاصة بعملية الحوافز والترقيات وأهم تلك المتطلبات:
- سعى الإدارة العليا إلى تصميم نظام حوافز يكافئ المخاطرة والابتكار داخل مراكز الشباب.
 - يتوفر لدى العاملين تصور واضح عن سياسة الحوافز المتبعة داخل مراكز الشباب.
 - تواجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات داخل مراكز الشباب بانتظام.
 - يربط نظام الترقية والحوافز الموجودة بين كافة الإدارات المتواجدة في مراكز الشباب.
 - يتم الترقيات داخل مراكز الشباب وفقاً للأقدمية والخبرة والمعرفة.
 - يتم توفير نظام مشجع للمكافآت والحوافز داخل مراكز الشباب.

- ٧- ضرورة توفير بعض المتطلبات الاساسية الخاصة بعملية تطوير المسار الوظيفي وأهم تلك المتطلبات:
- تقوم الإدارة العليا بتحديد وإعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولى المناصب العليا في مراكز الشباب.
 - ان تسعى الإدارة العليا للمحافظة على العاملين الحاليين والعمل على تطوير مستوى أدائهم.
 - تسعى الإدارة داخل مراكز الشباب على توفير الاختصاصات الوظيفية المختلفة والعمل على تنمية القائمين عليها.
 - أن تتوافر آليات تطوير المسار الوظيفي داخل مراكز الشباب بشكل يتماشى مع التطورات الرياضية الحالية.
- ٨- ضرورة توفير بعض المتطلبات الاساسية الخاصة بعملية السياسات المتبعة وأهم تلك المتطلبات:
- أن يكون لدى الإدارة القدرة علي تطوير السياسات المتبعة لأنه مورد في غاية الأهمية ومن ثم يجب تطويره باستمرار.
 - تستعين الإدارة بجهات خارجية متخصصة في عملية التطوير.
 - الإدارة على استعداد لتوفير ما يلزم من وقت وموارد إضافية لضمان تطوير الأفراد العاملين داخل مراكز الشباب.
 - تساهم الإدارة في تطوير السياسات المتبعة في إدارة شئون مركز الشباب بقدر عالي الجودة.
- ٩- ضرورة توفير بعض المتطلبات الاساسية الخاصة بعملية التقييم والمتابعة وأهم تلك المتطلبات:
- تقوم الإدارة بتوضيح طبيعة وكيفية التقييم قبل تطبيقه على العاملين لضمان سير تطبيقه.
 - توجد سجلات خاصة بتقييم الأداء الخاصة بمراكز الشباب.
 - يتم اللجوء لهذه السجلات عند تقييم الأداء مع مقارنتها بالأداء الحالي.

- هل يتم تحليل النتائج الخاصة بالتقييم ومعرفة نقاط القوة والضعف وعرضها على العاملين بمراكز الشباب.
- يعمل نظام تقييم الأداء الموجود حالياً في مراكز الشباب على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار فدراتهم في مصلحة العمل.
- تعتمد المنظمة على نتائج تقييم الأداء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بترقية العاملين.
- تهتم الإدارة بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين بهدف تحسين أدائهم المستقبلي.

المقومات واليات تحقيق تطوير وتنمية الموارد البشرية: آليات تنفيذ النموذج المقترح:

- تتضمن آليات النموذج المقترح متطلبات تميز الأداء الوظيفي للعاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط.
- توفير وسائل الاتصال الملائمة لجميع العاملين.
- التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
- اكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- تبني الإدارة العليا برامج المسؤولية تجاه المستفيدين والخدمات المقدمة لهم.
- توضيح الرؤية المستقبلية والاحتياجات البشرية.
- وضع معايير لاختيار القيادات.
- إعداد بطاقات وصف وظيفي لجميع العاملين.
- التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء.
- تعيين العاملين الجدد وفق معايير محددة تتناسب مع طبيعة الوظيفة.
- وضع معايير مقننة لتقييم أداء العاملين في ضوء الأهداف الموضوعية.
- نشر وتطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم ومستمر.
- وضع وسائل مناسبة لتحقيق النتائج والانجازات المستقبلية.
- تناسب السياسات/ الاستراتيجيات مع المتغيرات البيئية المحيطة

الاستنتاجات:

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

التساؤل الأول: التعرف على الواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط؟

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

التوصيات:

- ١- العمل على وجود وإنشاء وحدة خاصة بتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط.
- ٢- الاسترشاد بالنموذج المقترح من الباحثة كمدخل لتطوير العمل الإداري بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط.
- ٣- التعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب المهني والأخلاقي.
- ٤- حسن اختيار العناصر الملائمة من العاملين لتحقيق النتائج والأهداف المقررة.
- ٥- العمل على وجود آليات واضحة لجميع عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين داخل مراكز الشباب.

- ٦- أن تسعى الإدارة العليا إلى أعداد المؤتمرات والندوات والبحث الدائم والمستمر عن المهارات النادرة والعمل على اختيارها بصورة جيدة.
- ٧- توفير دليل واضح ومكتوب ومعتمد لدورات التدريبية للعاملين داخل مراكز الشباب والعمل على تنفيذها.
- ٨- العمل على مكافأة وتحفيز وتنشيط دافعية العاملين.

((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 مصطفى السيد: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعه حلوان، ٢٠٠٥م.
- ٣- أماني خضر شلتوت : تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩م.
- ٤- المجلس الأعلى للشباب والرياضة: دراسة وثائقية عن تطور رعاية الشباب والرياضة في مصر "١٩٥٢ : ١٩٩٦م"، ط١، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٩٦م.
- ٥- باسمة على حسن: مدى فاعلية التدريب في تطوير إدارة الموارد البشرية في مكتب الاونروا الاقليمي بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٧م.

- ٦- **بسمة أحمد إبراهيم:** واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٨م
- ٧- **حامد مصطفى حامد:** تطوير إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعه حلوان، ٢٠٠٨م.
- ٨- **خالد جلال عبدالنعم:** أثر اختلاف الفكر والادارى على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص، رسالة درجة الزمالة فى العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٩م.
- ٩- **رشا محمد على:** دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعه القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ١٠- **سعيد حامد شعبان:** دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٧١، الجزء الثاني، كلية التجارة جامعه القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ١١- **صلاح الدين محمد عبدالباقي:** إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- ١٢- **عمر عبدالفتاح خليل:** التخطيط لتنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعه طنطا، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعه طنطا، ٢٠٠٨م.
- ١٣- **محمد عبدالغنى هلال:** موسوعة التدريب " الأسس و المبادئ، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ٢٠٠١م.

١٤- نادي أحمد على: استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الاولمبي في جمهورية مصر العربية رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنات، جامعه الاسكندرية ٢٠٠٧م.

١٥- نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

16- Fanglee Cooke, (2004), Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance, a Route for Firms Britani, International of Management Reviews, Vol.4.

17- Ruel & other, Huub Ruel, Tanya Bondarouk Mandy Van Der Velde, (2007), The Contribution of e-HRM Effectiveness: Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry, Employee relation, Vol. (29), Issue (3), pp. (280-291).

18- Susan Meisinger, (2004), Strategic HR means translating plans into action, HR magazine.

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

ثالثاً: المراجع من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت):

20- [Http://www.suhuf.net.sa/20١٤/jaz/jun/6/sp25.hm](http://www.suhuf.net.sa/20١٤/jaz/jun/6/sp25.hm)