

دراسة تحليلية معاصرة لسياسات التوظيف بالأندية الرياضية

أ.د/ حسين عمر أمين السمرى

أستاذ الإدارة الرياضية المنفرغ بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية بنين - جامعة حلوان

أ.د/ عمرو أحمد علي محمد الجمال

أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية بنين - جامعة حلوان

الباحث/ وليد أحمد محمد سرحان

أخصائي رياضي أول بمديرية الشباب والرياضة بالقاهرة

Doi: 10.21608/jsbsh.2024.318057.2816

مقدمة:

تعد وظيفة الاختيار والتعيين من الوظائف الإدارية الهامة داخل الأندية الرياضية حيث يتوقف عليها اختيار أفضل العاملين المؤهلين من بين المتقدمين لشغل وظائف محددة داخل الأندية الرياضية وتعيينهم في الوظائف المناسبة وفقا لخبراتهم ولموهلاتهم ولمهاراتهم، ويعتبر اختيار الأفراد العاملين عنصرا فعالا وأساسيا في نجاح الأندية الرياضية والوصول إلى تحقيق أهدافها وبالتالي فإن عملية الاختيار الصحيحة التي تتم على أسس ومعايير سليمة تحقق مبدأ وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وأن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيد وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق أهدافها إذ لم تتوفر لديها الكوادر من الموظفين الأكفاء في مختلف المجالات الإدارية بالأندية الرياضية القادرة على تحقيق أهدافها.

وتتطلب عملية الاختيار أشخاصا مدربين ذو كفاءة وقدرات عالية في هذا المجال ويتمتعون بدرجة عالية من تحليل الوظائف حتى يستطيعون تحقيق الهدف من الاختيار السليم في البحث عن أفضل الأفراد لشغل الأماكن الشاغرة من الوظائف بالأندية الرياضية من بين المتقدمين لهذه الوظائف ووضعهم في أماكنهم المناسبة

ويعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه المنظمات في ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافه لذا تسعى المنظمات جاهدة إلى إيجاد قوة عمل مستقرة تحقق أكبر قدر من الإنجاز والأداء من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في تأدية الوظائف، حيث تشكل الوظيفة النقطة المهمة التي تلتقي عندها حاجات الفرد وحاجات المنظمة، وتمثل الوظيفة الإشباع للفرد وتحقيق رضاه وتعتبر أيضا مصدرا مهما من مصادر فاعلية وكفاءة المنظمة. (١٦ : ٥)

ويعد الاختيار والتعيين أحد أهم عمليات إدارة الموارد البشرية سواء كان ذلك على المستوى القومي أو على مستوى المنظمات، وأحدى مراحل تخطيط الموارد البشرية هو تحليل الوظائف ومن أجل تحقيق أداء متميز

ويجب وضع الأشخاص في الوظائف التي تتلاءم واستعداداتهم وقدراتهم ومهاراتهم لأقصى درجة، ومن ثم لا بد أن تتوافر لدى المؤسسات معلومات تفصيلية حول متطلبات الوظائف من خلال تحليل الوظيفة كما يلزم أن تضمن المؤسسات تحقيق الموازنة بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإستعدادات الأشخاص من خلال تحديد مجموعة من معايير الاختيار وتقوم المنظمات بعملية تحليل الوظائف عندما تبدأ المنظمة في العمل لأول مرة حيث يكون تحليل الوظيفة أمراً مطلوباً، كذلك عندما يتم إيجاد أو تصميم وظائف جديدة أو عندما يحدث تغيير جوهري في الوظيفة نتيجة لإدخال أساليب أو إجراءات أو تكنولوجيا جديدة. (١٣ : ١)

وتعتبر الوظيفة أو (العمل) الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية فليس ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة أو (العمل) طرفاً فيها فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة وهم مناسبون بالنسبة لهذه الوظائف وليس لوظائف أخرى، وحين ندرّب الأفراد فإننا ندرّبهم على وظائف محددة بعينها، والأمثلة عديدة وتوضح أن فهمنا للوظائف أو (الأعمال) ركيزة أساسية لأداء ممارسات إدارة موارد بشرية وهي بحق تعتبر أحد جناحي الموارد البشرية، أليس من الواجب الآن أن ندرس ما يطلق عليه تحليل وتوصيف وتصميم العمل ؟ (٥ : ١١٣)

مشكلة البحث:

شهدت الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية خلال السنوات الأخيرة عدداً من المشكلات الإدارية وتتضح مشكلة البحث من خلال تواجد الباحث المستمرة من خلال عمله الإداري بمديرية الشباب والرياضة، ومن خلال عمله كمدرّب (سابق) في أحد الأندية ومن خلال عضويته كعضو جمعية عمومية في أحد الأندية وإهتمامه بمجال الأندية الرياضية مما ترتب علي ذلك ملاحظة الباحث للعديد من المعوقات والمشكلات الإدارية التي تعيق مواكبة التطورات الرياضية التنافسية والإقتصادية والإجتماعية بالأندية الرياضية، لعدم وجود سياسات توظيف (إستقطاب، وإختيار، والتعيين) واضحة بالأندية الرياضية، فأغلب الوظائف لا يوجد لها وصف وظيفي مكتوب، أو توصيف للوظائف الإدارية، مما قد يسبب في حدوث مشاكل خاصة في العلاقة بين الإدارات والموظفين داخل الأندية الرياضية وكذلك العلاقة التعاقدية بين الموظف والنادي الذي يعمل به، بل وحوادث خلافات بين الموظفين وبعضهم لعدم تحديد مهام ومسؤوليات الوظائف وبالتالي لم يضمن حقوق الطرفين فهو لم يضمن للموظف المتعاقد الذي يعمل في النادي الرياضي معرفة واجباته وحقوقه ومتطلبات عمله.

هدف البحث: يهدف البحث إلى تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية الموجودة بالأندية الرياضية من خلال التوظيف (الإستقطاب، الاختيار، التعيين) بالأندية الرياضية، لضمان إختيار أفضل القدرات والمهارات والخبرات المتاحة بالأندية الرياضية لتحقيق اهدافها.

تساؤل البحث:

- ما هي سياسات التوظيف المعمول بها في الأندية الرياضية؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث كلا من الأسباب التي دفعت الباحث إلي دراسة هذه الظاهرة، وإحتوت أهمية البحث علي كلا من الأهمية العلمية (الأكاديمية/ النظرية/ المعرفية) والأهمية التطبيقية. الأهمية العلمية

تكمن أهمية البحث العلمية في الإطار النظري (الأكاديمي/ المعرفي) والذي يتمثل في إلقاء الضوء على دور وأهم المعلومات والمعارف والحقائق والمفاهيم والعلاقات والموضوعات التي تبين وتوضح وتحدد دور وأهمية سياسات التوظيف (الإستقطاب، الاختيار، التعيين) المعمول بها في الأندية الرياضية.

كما تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للبيئة العربية وتدعيم البنية المعرفية في مجال الإدارة الرياضية بصفة عامة من خلال التوعية بالدور الذي يمكن أن يلعبه التوظيف داخل الأندية الرياضية المصرية.

٢/٣/١ الأهمية التطبيقية

تكمن أهمية البحث التطبيقية في النتائج التي سوف يتوصل إليها، من تحسين أداء الموارد البشرية بالأندية الرياضية المصرية.

تمثلت الحاجة إلي هذا البحث في إلقاء الضوء على أهمية التوظيف بالأندية الرياضية المصرية، ووضع رؤية واضحة ومحددة لكل وظيفة من وظائف الموارد البشرية المتنوعة داخل النادي الرياضي، حتى يمكن إدارتها بكفاءة وفعالية.

التعريفات الإجرائية:

النادي الرياضي: هو هيئة رياضية تكونها جماعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانات لنشر الممارسة الرياضية. (١٩ : ٤)

سياسة التوظيف: هي تلك السياسات والإجراءات التي تمارسها المنظمة ممثلة في القائمين على إدارات الموارد البشرية، أو الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، بالمفاضلة والانتقاء بين المرشحين لشغل وظيفة معينة، وإظهار التوافق بين المواصفات الوظيفية، والوصف الوظيفي، على أساس العدالة بكفاءة وفاعلية المنظمة. (١٥ : ٦)

إدارة الموارد البشرية: هي استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة (الاختيار/ التعيين/ تقييم الأداء/ التدريب/ التنمية/ التعويض/ المرتبات/ تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين). (١٤ : ٥٥٨)

مفهوم الاستقطاب: هو عملية جذب للأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة (١٠ : ٣٤٤)

الوظيفة: هي مجموعة من الواجبات المتكاملة، والتي تحقق أهداف المنظمة ويشغلها شخص واحد أو عدة أشخاص وهي تمثل كل متكامل من الواجبات ولها فهم مشترك لدى العاملين في المنظمة (٤ : ٤١)

التوظيف: هي جذب واستقطاب المرشحين للقدم للوظائف الشاغرة بالمنظمة وإلى إجراءات الاختيار المتعددة، حتى يتم إتخاذ قرار التعيين وكافة عمليات الأستقطاب تقريبا تعتمد على وصف الوظائف (٤ : ٢٩)

الوصف الوظيفي: وثيقة مطبوعة أو إلكترونية تزود الموظف بمخطط تفصيلي للواجبات والمسؤوليات الرئيسية المنوطة بمنصبه والغرض من إنشاء الوظيفة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي للشركة ، ومختلف المهام التي يجب علي شاغل الوظيفة تأديتها، عادة ما تتكفل إدارة الموارد البشرية بإعداد الوصف الوظيفي بالتعاون مع مسؤول الإدارة التي تتفرع منها الوظيفة المعنية بالوصف وأحيانا يستعان بفريق إستشاري عند توصيف الوظائف المعقدة. (٢٠)

ويقول أحمد ماهر هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة ، وهدفها وطبيعتها والمهام (أو الواجبات أو الإختصاصات أو المسؤوليات) وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة. (٥ : ١٣٨)

التحليل الوظيفي: هو فهم مكونات الوظيفة من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنها والتعرف على مكونات الوظيفة من خلال جمع معلومات كاملة عن الوظيفة وتطرق هذه المعلومات إلى مهام الوظيفة وسلطاتها أو صلاحيتها بالإضافة إلى المؤهلات والمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة وعلاقتها بكافة الأطراف التي تتعامل معها ومعدلات أو معايير الأداء فيها، وظروف العمل المحيطة بها، والمواصفات الواجب توافرها فيمن يشغلها (٤ : ٢٦)

الرضا الوظيفي: هو الرضا عن العمل الذي يشير إلى محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله، وتعتبر درجة الرضا العام عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله (٧ : ٣٤)

البحوث المرجعية:

بدر الدين بن أحمد بن علي العمري (٢٠٢٠) (١٠) دراسة بعنوان إستقطاب الموارد البشرية، ومن أهم الاستنتاجات أن نظام الترقيّة له دور كبير في تحفيز الموظفين على بذل مجهود أكبر ويساهم في زيادة فاعلية أداء العاملين وروح المنافسة بين الموظفين، ومن أهم التوصيات الإهتمام بتفعيل الموقع الإلكتروني في عملية الاستقطاب وعدم تجاهل أهمية الصحف الرسمية كوسيلة من وسائل الاستقطاب.

خالد السيد محمود يوسف (٢٠٢٠م) (١١) دراسة بعنوان تقويم العمل الإداري بإدارة الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، ومن أهم الاستنتاجات لا يتم ربط معايير زيادة الموظفين مع الأهداف النهائية للوزارة، ومن أهم التوصيات، زيادة الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف / التعويض / التدريب) وتطويرها وإعطائها بعدا إستراتيجيا يلبي حاجات الموارد البشرية في بيئة تتسم بالتغيير

الدائم والمتواصل.

أنس محمد مصطفى غريب (٢٠١٧م) (٨) دراسة عنونها السياسات الإدارية ودورها في رفع إنتاجية العمل بالأندية الرياضية الخاصة، وأهم الاستنتاجات يوجد بالنادي سياسات إدارية تعكس أهداف النادي، وأهم التوصيات إعداد منظومة تصور للأداء داخل النادي الرياضي الخاص موضحا الوظائف والمسؤوليات لكل إدارة داخل الهيكل التنظيمي وإسهامها في نجاح النادي والقيام بدوره الحقيقي.

أحمد طلعت بدر محمد (٢٠٢٠م) (١) دراسة عنونها الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية ومن أهم الاستنتاجات مستوى الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأندية الرياضية متوسط، وأهم التوصيات وضع إستراتيجية واضحة ومحددة لزيادة الثقافة التنظيمية بمحاولة المنيا يمكن إتباعها في صقل وتأهيل وإعداد الأخصائي الرياضي بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات الإدارية الأكفاء وزيادة الأداء الوظيفي.

أحمد عبد الرحمن العمادي، أمال محمد يوسف إبراهيم (٢٠١٨م) (٣) دراسة عنونها الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية "الطوعية" في مجال إدارة الأندية والاتحادات الرياضية في ضوء تحليل مؤشرات الكفاءة والفاعلية، وأهم الاستنتاجات أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متناغم، ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية لاسيما المؤسسات الرياضية من هيئات ومنظمات شبابية واتحادات رياضية، وأهم التوصيات، إلتزام الموضوعية في توظيف الطاقات والكفاءات في مجال الموارد البشرية المتطوعة لإدارة مؤسسات الرياضة.

نورهان أحمد أحمد المنصوري (٢٠١٨م) (١٧) دراسة عنونها حول تقييم دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، ومن أهم الاستنتاجات لا يتم تنظيم ورش لتدريب العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية بالنادي، لا يتم اختيار ولا مقابلة العاملين من قبل مدير إدارة الموارد البشرية بالنادي، ومن أهم التوصيات العمل على تنظيم ورش لتدريب العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية بالنادي، يتم إعداد لجان لإختيار لتوظيف وعمل مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف، وجود بطاقات وصف وظيفي لتوصيف الوظائف والتعريف بطبيعة العمل.

محروس يحيى فكري (٢٠١٧م) (١٤) دراسة عنونها دراسة تقييمية لواقع إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد أهم الاستنتاجات، عدم وجود إدارة خاصة تحت مسمى الموارد البشرية، تداخل الإختصاصات والسياسات والمسؤوليات بين الوظائف المختلفة، وأهم التوصيات ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وإعادة هيكلة القوى العاملة، وضرورة التخطيط الإستراتيجي للتدريب لإعداد وتنمية العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد

نجيب زوراق (٢٠١٥) (١٧) دراسة عنونها محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية

في الإدارات الرياضية الجزائرية، وأهم الاستنتاجات، وجود بعض الإضطرابات في الرضا عن الأجور واللواحق وأيضا فيما يتعلق بالترقية، وأهم التوصيات أن نجاح المؤسسة الرياضية وتنفيذ أهدافها يتوقف على فعالية أداء مواردها البشرية والتي تتحقق بدورها من خلال التنسيق بين الإدارة ومواردها البشرية (الإتصال) بالإضافة على الإهتمام بالأجور وتشجيع الحوافز.

أحمد عبد الحميد قطب (٢٠١٤) (٢) دراسة عنوانها الصراع التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأندية الرياضية، أهم الاستنتاجات ، إنخفاض مستوى فاعلية الأداء الوظيفي نسبيا لدى الأخصائيين الرياضيين بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط ، وأهم التوصيات، الإهتمام بتجنب الأسباب التي تؤدي إلى الصراعات التنظيمية، ضرورة تفهم الأخصائيين الرياضيين بالأندية الرياضية إلى تأثير الصراع التنظيمي على جودة وفاعلية الأداء الوظيفي.

رانيه عواد إبراهيم بصير (٢٠١٢) (١٢) دراسة عنوانها تأثير فعالية تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة أداء الخدمة، ومن أهم الاستنتاجات وجود اختلافات وفروق بين شركتي جوال والوطنية موبيل محل الدراسة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إستراتيجيات التوظيف، التدريب والتنمية، تخطيط المسار الوظيفي، وأهم التوصيات ضرورة اعتماد الخطط الاستراتيجية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين للتأكد من حسن الأداء بالإضافة للمراجعة الدورية لهذه المعايير.

التعليق على البحوث المرجعية:

توصل الباحث من خلال تلك البحوث أن السياسات الإدارية للتوظيف والترقية تسهم بدور كبير في تحفيز الموظفين على زيادة فاعلية الأداء وزيادة روح المنافسة ورفع إنتاجية العمل بإعداد منظومة تصور الوظائف والمسؤوليات لكل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي، وتسهم في قيام النادي بدوره الحقيقي وتحقيق أهدافه فإن وضع إستراتيجية واضحة في الاستقطاب والاختيار بالأندية الرياضية، تعتبر أول عمليات التوظيف هو تنوع وسائل الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، فتنوع وسائل الاستقطاب من الداخل ومن الخارج، وهذا قد يعطي مساحة أكبر من العدالة في إختيار أفضل الكوادر الوظيفية مما تزيد من ثقة والرضا الوظيفي للمتقدمين للوظائف الشاغرة بالأندية التي يتقدمون لها.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسات المسحية، والدراسات التحليلية" وذلك لملائمته لطبيعة هذا البحث وتحقيق أهدافه.

مجتمع البحث:

أشتمل مجتمع البحث على الأندية الرياضية الكبرى التي يزيد عدد أعضائها فوق ال (٥٠٠٠) عضو المشهرة بوزارة الشباب الرياضة وتابعين لقانون الرياضة ٢٠١٧م بمحافظة القاهرة والجيزة، والبالغ عددهم حوالي (١٩) نادي وهم:

جدول (١)

أندية محافظة لجيزة			أندية محافظة القاهرة		
م	أسم النادي	م	أسم النادي	م	أسم النادي
٧	الجيزة	١	الزمالك	٧	الأهلي
		٢	الصيد	٨	القاهرة
		٣	الترسانة	٩	النصر
		٤	حدائق الأهرام	١٠	الزهور
		٥	أكتوبر	١١	الغابه
		٦	التوفيقية	١٢	هليوبلس

العينة: تم تقسيم البحث إلى أربعة فئات، وقد بلغ عدد عينة البحث (١٠٣) شخص تم إختيارها بالطريقة الطبقية العمدية من المديرين التنفيذيين ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الإدارات، وبعض القائمين بالوظائف الإدارية.

جدول (٢) توصيف عينة البحث

م	فئات المجتمع	العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية	الإجمالي	النسبة
١	مدير تنفيذي	١١	٣	١٤	١٠,٥٢%
٢	مدير موارد بشرية	٩	٤	١٣	٩,٧٧%
٣	مدير إدارة	١٩	١٠	٢٩	٢١,٨٠%
٤	إداريين	٦٤	١٣	٧٧	٥٧,٨٩%
	الإجمالي	١٠٣	٣٠	١٣٣	١٠٠%

يوضح الجدول (٢) توصيف (عدد وفئات) عينة البحث وقد بلغ مجموع العينة الإستطلاعية والأساسية (١٣٣) مفردة موزعة على أربعة فئات وهي:

- المديرين التنفيذيين بإجمالي (١٤) ونسبة (١٠,٥٢ %).
- مديري الموارد البشرية (شؤون العاملين) بإجمالي (١٣) ونسبة (٩,٧٧ %).
- مديري إدارة بإجمالي (٢٩) ونسبة (٢١,٨٠ %).
- الموظفين الإداريين بالإدرات بإجمالي (٧٧) ونسبة (٥٧,٨٩ %) .

أدوات جمع البيانات: إستخدم الباحث أدوات جمع البيانات الخاصة بالبحث ويرجع ذلك لطبيعة البحث من حيث مشكلته وأهدافه ودراساته التطبيقية خلال إستخدام أدوات البحث التالية .

- تصميم إستمارة جمع البيانات
- تحليل الوثائق والسجلات.

الإستبيان: أعد الباحث استمارة إستبيان لتحقيق أهداف البحث للوقوف على جوانب المحور الرئيسية للوصول الوضع الراهن للتوظيف (الاستقطاب، الإختيار، التعيين) بالأندية الرياضية.

- حيث إتبع الباحث الخطوات التالية في إعداد إستمارة الاستبيان:
- قام الباحث بالرجوع إلى المراجع العلمية المتخصصة في مجال الموارد البشرية بمختلف المنظمات الرياضية والمنظمات العامة.
 - استعان الباحث بالدراسات المرجعية في بناء الاستمارة من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت الموارد البشرية بالأندية، والهياكل التنظيمية للموارد البشرية للمنظمات الرياضية.
- جدول (٣) رأي الخبراء في الوضع الراهن لآليات التوظيف (الأستقطاب، الاختيار، والتعيين) بالأندية الرياضية (ن = ١٥)

م	المحور	عدد العبارات	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
١	التوظيف (الأستقطاب - الاختيار - التعيين)	١٩	١٥	%١٠٠

يوضح جدول (٣) بعد عرض إستمارة الإستبيان وعباراتها في صورتها المبدئية على الخبراء وبلغ عددهم (١٥) خبير (١٢ في مجال الرياضة)، (٣ في مجال الموارد البشرية) وذلك لحذف أو تعديل أي عبارة أو محور من تلك العبارات والمحاور.

النسبة المئوية لموافقة الخبراء على العبارات الخاصة بدراسة الوضع الراهن لسياسات التوظيف (الأستقطاب، الاختيار، والتعيين) بالأندية الرياضية بالأندية الرياضية من خلال المحور المقترح والأهمية النسبية.

المعاملات العلمية لتقنين استمارة الاستبيان:

استخدم الباحث (الصدق / الثبات) كعاملين من المعاملات العلمية لإستمارة استطلاع الرأي قام الباحث باستخدام طريقتين لإيجاد الصدق (صدق المحكمين، وصدق الإتساق الداخلي).

صدق المحكمين:

أعد الباحث إستمارة جمع وتحليل الموارد البشرية والإدارات والوظائف بالأندية الرياضية في صورتها المبدئية وتم عرضها على الخبراء وتم التعليق عليها بالمرفقات.

أعد الباحث إستمارة استطلاع الرأي في صورتها المبدئية، وقد وضع الباحث المحاور والعبارات الخاصة بكل منها بشكل مبدئي.

صدق الإتساق الداخلي:

استخدم الباحث صدق الإتساق الداخلي لحساب صدق الإستمارة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه وكذلك بين مجموع المحاور الفرعية والمجموع الكلي للمحاور وذلك بتطبيقها على عينة إستطلاعية وذلك في الفترة ١/١١/٢٠٢٣م إلى ٢٠/١٢/٢٠٢٣م.

أولا الصدق :

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي اليه .

جدول (٤) معامل الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحاور (ن=٣٠)

م	المحور الثالث
١	0.375
٢	0.707
٣	0.388
٤	0.516
٥	0.510
٦	0.636
٧	0.392
٨	0.539
٩	0.602
١٠	0.526
١١	0.758
١٢	0.458
١٣	0.543
١٤	0.576
١٥	0.583
١٦	0.348
١٧	0.721
١٨	0.381
١٩	0.622

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢٨ = ٠,٣٦١

جدول (٥) صدق الاتساق الداخلي لإستمارة إستطلاع الرأي " التوظيف

(الاستقطاب - الاختيار - التعيين) " لاستمارة إستطلاع الرأي قيد البحث ن = ٣٠

الدلالة	"ر"	ع	م	مسلسل
دال	0.933	9.17	32.3	مجموع المحور

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢٨ = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العبارة واستمارة إستطلاع الرأي قيد البحث الذي تنتمي إليه العبارة مما يدل على صدق المحور وبالتالي صدق الاستمارة .

ثانيا: الثبات بطريقة الفا لكرونباخ :

قام الباحث باستخدام معامل الثبات الفا لكرونباخ لحساب ثبات الاستمارة والتي جاءت مرتفعة على النحو الآتي:

جدول (٦) معامل الثبات لمحاول الاستبيان

المحور	م	التباين	ع	عدد فقرات الاختبار	قيمة "الفا"
١	30.4667	148.878	12.20156	19	0.924

أن قيمة معامل الفا كانت ٠,٩٣٦ الى ٠,٨٥٢

يتضح من الجدول (٦) ان قيمة "ف" المحسوبة دالة احصائيا مما يدل على ثبات المحاور

جدول (٧)

المحور	م	التباين	ع	عدد فقرات الاختبار	قيمة "الفا"
	97.47	1897.09	43.56	67	0.982

يتضح من الجدول (٧) ان قيمة "ف" المحسوبة دالة احصائيا وان قيمة معامل الفا كانت

٠,٩٨٢ مما يدل على ثبات الاستمارة .

٥/٣ المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية في معالجة بيانات البحث وهي:

- المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط الفا لكرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.
- إختبار كا^٢.

جدول (٨)

التقدير	عدد النقاط	النسب المئوية	
		%	%
ممتاز	A+	٤	%١٠٠
	A	٣,٧	%٩٥
جيد جدا	B+	٣,٣	%٩٠
	B	٣	%٨٥
	B-	٢,٧	%٨٠
جيد	C+	٢,٣	%٧٥
	C	٢	%٧٠
	C-	١,٧	%٦٥
مقبول	D+	١,٣	%٦٠
	D	١,٠	%٥٥
ضعيف	F	٠,٠	أقل من %٥٠

تم استخدام جدول تقدير إستجابات العينة (GPA) لتقدير إستجابة العينة

الإجابة على تساؤل البحث: هل لدى النادي سياسات متبعة للتوظيف بالأندية الرياضية؟

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية واختبار كا ٢ عبارات المحور الثالث الإستقطاب والإختيار والتعيين ن = ١٠٢

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	الترتيب	كا	الدلالة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
١	تعتمد إدارة النادي بشكل كبير على مصادرها في إستقطاب الوظائف على مصادر داخلية وخارجية.	٩	٩%	١٢	١٢%	٣٥	٣٥%	٢٨	٢٨%	١٩	١٩%	٢٧٣	٥٣%	١٠	٢٢,٩٧	دال
٢	تقوم إدارة الموارد البشرية باستلام كافة طلبات العمل الواردة وتسجيلها في نظام الحاسب الآلي.	٦	٦%	٩	٩%	٣٠	٣٠%	٣٢	٣١%	٢٦	٢٥%	٢٤٦	٤٨%	١٤	٢٨,٨٩	دال
٣	يتم فرز وتقييم طلبات العمل مقارنة بالتوصيفات الوظيفية المعتمدة لدى النادي وإستبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط لشغل الوظيفة الشاغرة.	٤	٤%	٢٤	٢٣%	٢٢	٢١%	٣٠	٢٩%	٢٣	٢٢%	٢٦٥	٥١%	١١	١٨,٦٠	دال

تابع جدول (٩)

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	الترتيب	كا	الدلالة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
٤	تهتم إدارة النادي بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي/الخبرة/ التدريب) عند شغل الوظيفة الشاغرة	١٣	١٣%	٢٠	١٩%	٣٢	٣١%	٩	٩%	٢٩	٢٨%	٢٨٨	٥٦%	٥	١٩,٠٩	دال
٥	الإحتفاظ بالطلبات المقبولة التي ينطبق عليها الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة الشاغرة	٦	٦%	١٤	١٤%	٣٠	٢٩%	٢٨	٢٧%	٢٥	٢٤%	٢٥٧	٥٠%	١٢	٢٠,٣٥	دال

غير دال	٨,١٢	٦	%٥٦	٢٨٩	%١٨	١٩	%٢٥	٢٦	%٢٣	٢٤	%٢٣	٢٤	%١٠	١٠	يتم تحديد المواعيد المناسبة للمرشحين للمقابلات الشخصية والإختبارات.	٦
دال	٢٣,٤٦	٩	%٥٣	٢٧٥	%١٦	١٦	%٣٧	٣٨	%٢٠	٢١	%١٩	٢٠	%٨	٨	تقوم إدارة الموارد البشرية بإستيفاء بيانات المرشحين لإجراء المقابلات الشخصية الموضحة بنموذج بيان المرشحين للمقابلات الشخصية وفقا للموعد المحدد لكل مرشح.	٧
دال	٢٧,٣٤	١٣	%٤٩	٢٥٤	%٢١	٢٢	%٣٢	٣٣	%٢٩	٣٠	%١٤	١٤	%٤	٤	يتم تشكيل لجنة المقابلات الشخصية والتي تضم (مدير الموارد البشرية / مدير الإدارة الطالبة).	٨

تابع جدول (٩)

الدالة	٢كا	الترتيب	الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	م
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
دال	٥٩,٢٨	١٧	%٤٢	٢١٨	%٣٠	٣١	%٤٥	٤٦	%١٣	١٣	%٩	٩	%٤	٤	يتم تعيين على كافة أعضاء لجنة المقابلات الشخصية تقييم المرشحين باستخدام نموذج "تقرير المقابلة الشخصية"	٩
دال	٥٢,٦٨	١٥	%٤٥	٢٣٠	%٣٠	٣١	%٤٣	٤٤	%٧	٧	%١٥	١٥	%٦	٦	يتم تجميع نتائج تقارير المقابلة الشخصية في نموذج تقرير لجنة المقابلات الشخصية" والذي يوضح ترتيب المرشحين وتوصية اللجنة.	١٠
دال	١٠٤,٦٢	١٦	%٤٣	٢٢٣	%١٧	١٧	%٥٨	٦٠	%١٧	١٨	%٨	٨	%٠	٠	يتم إعلام المتقدمين للوظائف الشاغرة سواء بالإيجاب أو	١١

															بالرفض بقبولهم بناء على نتيجة لجنة المقابلات الشخصية، وتوجيه خطاب شكر لمن لم يصيبهم الحظ بالوظيفة الشاغرة
دال	٣٨,٠٢	٢	%٧٤	٣٨٢	%٣	٣	%١٢	١٢	%٢٤	٢٥	%٣٩	٤٠	%٢٣	٢٤	في حال قبول مرشح ما لوظيفة ما فيتم إخطاره بالمسوغات المطلوبة مع مراعاة الوقت المناسب لإستكمال ذلك

تابع جدول (٩)

الدالة	٢ك	الترتيب	الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	م
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
دال	٢٩,٦٧	٨	%٥٤	٢٨٠	%١٧	١٨	%٢١	٢٢	%٣٩	٤٠	%١٧	١٧	%٦	٦	عند تحديد الإختيار النهائي للمرشحين للعمل تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المرتبات والمزايا النقدية والعينية التي سوف يتم منحها وذلك طبقا لهيكل المرتبات المعتمد.	١٣
غير دال	٧,٩٢	٧	%٥٥	٢٨١	%٢٠	٢١	%٢٩	٣٠	%١٩	٢٠	%١٩	٢٠	%١٢	١٢	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحويل المرشح لشغل وظيفة شاغرة إلى الفحص الطبي ليتم إستكمال باقي إجراءات التعيين.	١٤

٢٣	%٢٢	٢٤	%٢٣	٣١	%٣٠	١٧	%١٧	٨	%٨	٣٤٦	%٦٧	٣	١٤,٤٣	دال	١٥	تقوم إدارة الموارد البشرية بتجهيز عقد العمل بإستخدام نموذج "عقد عمل محدد المدة" وتوقيعه من المرشح للعمل.
----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	---	----	-----	-----	---	-------	-----	----	--

تابع جدول (٩)

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الوزن الترجيحي	الوزن النسبي	الترتيب ب	كا	الدلالة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
١٦	يعتبر توقيع الموظف على عقد العمل وإستلامه العمل إقراراً وقبولاً منه والتزاماً بكل ماورد في شروط العقد وأحكامه.	٣٠	%٢٩	٣٤	%٣٣	٢٦	%٢٥	١٠	%١٠	٣	%٣	٣٨٧	%٧٥	١	٣٤,٩١	دال
١٧	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحرير نموذج "بطاقة تعارف" وتعليقه على لوحة الإعلانات بالنادي لمدة خمسة عشر يوماً، حتى يتم التعريف بالموظفين الجدد بكافة الإدارات.	٠	%٠	٢	%٢	١٤	%١٤	٥٦	%٥٤	٣١	%٣٠	١٩٣	%٣٧	١٨	١٠٥,٥٩	دال
١٨	يتولى الرئيس المباشر للموظف الجديد تعريفه بالموظفين الذين سيعمل معهم ويطلعهم على الأعمال التي سيتولى القيام بها ومسؤوليات وصلاحيات وظيفته وكذلك تعريفه بمعايير التقييم التي سوف يخضع لها.	٤	%٤	١٥	%١٥	٤٠	%٣٩	٢١	%٢٠	٢٣	%٢٢	٢٦٥	%٥١	١١	٣٣,٤٦	دال

تابع جدول (٩)

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الوزن النسبي	الترتيب	٢كا	الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١٩	يخضع الموظف الجديد بمجرد إستلامه العمل لفترة إختبار لمدة ثلاثة أشهر مالم ينص على غير ذلك في عقد العمل، وتقرر صلاحيته للقيام بالعمل الموكل إليه خلال هذه المدة وفقا لنظام تقييم الأداء.	١٨	%١٧	١٧	%١٧	٣٥	%٣٤	١٨	%١٧	١٥	%١٥	٣١٤	٤	١٢,٨٧	دال

ملحوظة: قيمة "٢كا" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٩,٤٩

يتضح من الجدول (٩) أن النسب المئوية للإستجابة عينة البحث على المحور الثالث وهي التوظيف (الإستقطاب والإختيار والتعيين) وقد إنحسرت عبارات المحور الثالث ما بين العبارة (١ : ١٩) فيما تراوحت النسب ما بين (٧٥% ، ٣٧%) كما جاءت قيم "كا" دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) على جميع العبارات، ويرى الباحث أن آلية التوظيف (الاستقطاب، ولاختيار، والتعيين) بالأندية في درجة مقبول بناء على جدول تقدير إستجابات العينة (GPA) حيث أن متوسط نسب المحور الثالث كاملة (٥٣,٦٨%)، ويكون هذا له تأثير على إنتقاء أفضل العناصر من الموظفين فيكون سببا في عدم تحقيق أهداف النادي، وتكمن أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى " توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة لتحقيق أكبر إنتاجية وتحقيق أهدافه" لهذا نجد أن إدارة الأندية تلجأ إلى عملية التوظيف لجلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل النادي، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات، ومنع توظيف الشخص الغير مناسب، والذي سيكلف النادي الكثير، ويترتب عليه خسائر ناتجة عن قرارات التوظيف الخاطئة، لذلك يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ليفيد في تحسين الاحتفاظ بالموظفين، فتوظيف الأشخاص المناسبين لرؤية النادي وثقافته، قد يسهم في زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران، ويسهل التخطيط لتعاقب الموظفين بإعداد وتدريب وتأهيل الموظفين للانتقال إلى مناصب قيادية وهذا يتفق مع دراسة بدر الدين بن أحمد بن علي العمري (٢٠٢٠) (١٦)

جاءت العبارة (١٦) وهي يعتبر توقيع الموظف على عقد العمل وإستلامه العمل إقرارا وقبولاً منه وإلتزاما بكل ماورد في شروط العقد وأحكامه في الترتيب (١) بنسبة (٧٥%) أن العبارة في إتجاه الاستجابة يرى الباحث أن توقيع الموظف على العقد ضمن قوانين العمل ويتم تنفيذها ضمن مسوغات التعيين.

ثم جاءت العبارة (١٢) وهي في حال قبول مرشح ما لوظيفة ما فيتم إخطاره بالمسوغات المطلوبة مع مراعاة الوقت المناسب لإستكمال ذلك في الترتيب (٢) بنسبة (٧٤%) أن العبارة في إتجاه الاستجابة ويرى الباحث مسوغات التعيين التي يتقدم بها الموظف عند إختياره للوظيفة مرتبطة بقوانين العمل واللائحة التنفيذية المفسرة والتي توضح الحد الأدنى للتوظيف وتعتبر العبارتين (٣٣ ، ٣٢) تمثلان أحد بدايات السياسات الإدارية عند التوظيف والتي تمثل الدعامات القانونية والتشريعية للتوظيف بما يظهر دورها في رفع إنتاجية العمل بالأندية الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة أنس محمد مصطفى غريب (٢٠١٧م) (١٤)

أما العبارة (١٥) وهي تقوم إدارة الموارد البشرية بتجهيز عقد العمل بإستخدام نموذج "عقد عمل محدد المدة، وتوقيعه من المرشح للعمل فقد جاءت في الترتيب (٣) بنسبة (٦٧%) وهي في إتجاه الإستجابة بدرجة مقبولة وتهدف سياسة الإختيار والتعيين إلى وضع النظام وإصدار التعليمات وتحديد المسؤوليات لدعم النادي بالعناصر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لشغل الوظائف الشاغرة بالهيكل التنظيمي المعتمد وذلك لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للنادي وذلك مبدئياً من خلال عقد العمل ويعتبر هذه وثيقة إتفاق موقعة بين الطرفين طرف أول الشركة وطرف ثاني وهو

الموظف وبنود العقد تعتبر بمثابة وثيقة تنظيمية ثقافية تحدد للموظف ماله وما عليه من حقوق وهذا ما يتفق مع دراسة أحمد طلعت بدر محمد (٢٠٢٠) (٢).

ثم جاءت العبارة (١٩) وهي يخضع الموظف الجديد بمجرد إستلامه العمل لفترة إختبار لمدة ثلاثة أشهر مالم ينص على غير ذلك في عقد العمل، وتقرر صلاحيته للقيام بالعمل الموكل إليه خلال هذه المدة وفقا لنظام تقييم الأداء، في الترتيب (٤) بنسبة (٦١%) وهي تمثل إستجابة مقبولة في ممارسات الموارد البشرية ويرى الباحث أن تلك الفترة مهمة جدا يخضع خلالها الموظف لفترة تقييم مهارية وسلوكية يتضح من خلالهما رؤية رئيسه المباشر وإدارة النادي في إنجاز الموظف لمهام عمله ومدى قدرته في تحقيق أهداف النادي.

وقد حصلت العبارة (٤) وهي تهتم إدارة النادي بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي/ الخبرة/ التدريب) عند شغل الوظيفة الشاغرة في الترتيب (٥) بنسبة (٥٦%) ووزن ترجيحي (٢٨٨) وهي تمثل إستجابة العبارة درجة مقبول بناء على جدول تقدير إستجابات العينة، ويرى الباحث إنها تمثل عنصرا هاما من عناصر الوصف الوظيفي فهي تمثل وثيقة هامة تُعدها إدارات الموارد البشرية عند توفر وظائف شاغرة، تُحدد المؤهل العلمي والتخصص والخبرة والمهارات المطلوبة للوظيفة المُعلن عنها، فهي تساعد المرشحين في تقييم مدى توافقهم مع مسؤوليات الوظيفة واتخاذ قرار التقديم ويُعد الوصف الوظيفي من أهم العناصر التي يتعين على مسؤولي التوظيف في قسم الموارد البشرية بالأندية وضعها في الاعتبار عند البحث عن مرشحين مثاليين لملء الشواغر الوظيفية، فكلما كان الوصف الوظيفي موجزا وشارحا للمتطلبات الوظيفية، زادت فرص جذب أفضل المواهب للنادي، وتجنب الصراع التنظيمي وفعالية الأداء لدى العاملين بالأندية الرياضية وهو ما يضمن إتمام عملية التوظيف بنجاح وهذا يتفق مع دراسة أحمد عبد الحميد قطب (٢٠١٤) (٥)

أما عن العبارة (٦) وهي يتم تحديد المواعيد المناسبة للمرشحين للمقابلات الشخصية والإختبارات في الترتيب (٦) بنسبة (٥٦%) ووزن نسبي (٢٨٩) وتمثل نسبتها درجة مقبول في ممارسات الموارد البشرية فيرى الباحث أن المقابلات الشخصية Personal Interview Method هي أولى خطوات القبول الوظيفي، كما أنها عبارة عن لقاء مهني يجمع الموظف المسؤول عن التوظيف وبين المتقدم للوظيفة، بغية التوصل إلى مدى أهلية طالب الوظيفة لشغلها، عبر تحليل وتقييم المعلومات التي يقدمها عن نفسه، والتي تتضمن مؤهلاته العلمية وخبراته السابقة ومهاراته التي يمكنه تقديمها في المجال الذي يريد العمل فيه مما تجعل الرؤية واضحة وتعطي فرصة لتساوي الفرص فيتم إختيار أفضل العناصر من المتقدمين للوظيفة مما يؤدي ذلك إلى تحقيق هدف النادي وهذا يتفق مع دراسة محروس يحيى فكري (٢٠١٧م) (٣٨)

وبالنسبة للعبارة (١٤) وهي تقوم إدارة الموارد البشرية بتحويل المرشح لشغل وظيفة شاغرة إلى الفحص الطبي ليتم إستكمال باقي إجراءات التعيين في الترتيب (٧) بنسبة (٥٥%) وهي إستجابة مقبولة ، ويرى الباحث إنها تمثل مسوغا هاما من مسوغات التعيين في الأندية، فهي عنصرا مهم في ممارسات إدارة الموارد البشرية فلا بد أن يتقدم الموظف بما يفيد سلامة الصحة فغالبا ماتتطلب بعض الوظائف مجهودا بدنيا شاقا أو تحمل الجهود البدني لفترات طويلة.

وعن تحديد الإختيار النهائي للمرشحين للعمل تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المرتبات والمزايا النقدية والعينية التي سوف يتم منحها وذلك طبقاً لهيكل المرتبات المعتمد التي تتمثل في العبارة (١٣) فجاء ترتيبها (٨) بنسبة (٥٤%) وهي إستجابة مقبولة، فيرى الباحث أن تحديد المرتب والمزايا النقدية للموظف ضمن بنود التوظيف ويتم معرفتها عند الإعلان عن الوظيفة وقبل أن يخوض الموظف الإختبارات والمقابلات الشخصية تجنباً لمضيعة الوقت للطرفين للنادي والمرشح، وحتى يتجنب الموظف الإضطرابات في الرضا عن الأجر وهذا مايتفق مع دراسة نجيب زوراق (٢٠١٥) (٥١)

ثم جاءت العبارة (٧) وهي تقوم إدارة الموارد البشرية بإستيفاء بيانات المرشحين لإجراء المقابلات الشخصية الموضحة بنموذج بيان المرشحين للمقابلات الشخصية وفقاً للموعد المحدد لكل مرشح في الترتيب (٩) بنسبة (٥٣%) ووزن ترجيحي (٢٧٥) ويرى الباحث إنها تمثل إستجابة مقبولة ضمن سياسات التوظيف حيث أن إستيفاء بيانات المرشحين لإجراء المقابلات الشخصية الموضحة بنموذج "بيان المرشحين للمقابلة الشخصية يعتبر هذا البيان بمثابة نموذج تقييم لإختيار أفضل العناصر من المرشحين للوظائف وهذا يتفق مع دراسة أحمد عبد الرحمن العمادي، أمال محمد يوسف إبراهيم (٢٠١٨م) (٣).

وعن مصادر الإستقطاب تعتمد إدارة النادي بشكل كبير على مصادرها في إستقطاب الوظائف على مصادر داخلية وخارجية التي جاءت في العبارة (١) وترتيبها (١٠) بنسبة (٥٣%) ووزن ترجيحي (٢٧٣) ودرجة إستجابتها مقبولة، ويرى الباحث أن عملية استقطاب الكفاءات البشرية هي عملية إدارية يختص بها قسم الموارد البشرية بالنادي، وفيها يقوم النادي بالبحث عن المرشحين المثاليين لشغل الوظائف المتاحة أو المتوقعة داخل النادي خلال فترة زمنية معينة فيجب تعدد وتنوع مصادر الاستقطاب من الداخل والخارج لاختيار أفضل الكفاءات دون تحيز لتحقيق الهدف المنشود للنادي الرياضي وكذلك تنمية المسار الوظيفي بصورة واضحة بهدف تنمية الانتماء والأداء للموظفين وهذا يتفق مع دراسة رانيه عواد إبراهيم بصير (٢٠١٢) (٢١)

ثم جاءت العبارة (٣) وهي يتم فرز وتقييم طلبات العمل مقارنة بالتوصيفات الوظيفية المعتمدة لدى النادي وإستبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط لشغل الوظيفة الشاغرة في الترتيب (١١) بنسبة (٥١%) ودرجة إستجابتها مقبولة، ويرى الباحث أن فرز وتقييم طلبات العمل مقارنة بالتوصيفات الوظيفية المعتمدة واستبعاد الطلبات التي تنطبق عليها شروط الوظيفة الشاغرة قد يؤدي إلى اختيار أكفاء الموظفين خلال عملية الإستقطاب والاختيار الدقيق للأشخاص المناسبين للوظيفة بعد الفرز والتقييم للوظائف، وهذا مايتفق مع دراسة محروس يحيى فكري (٢٠١٧م) (٣٨)

تساوت العبارة (١٨) في الترتيب (١١) مكرر وهي يتولى الرئيس المباشر للموظف الجديد تعريفه بالموظفين الذين سيعمل معهم ويطلعهم على الأعمال التي سيتولى القيام بها ومسؤوليات وصلاحيات وظيفته وكذلك تعريفه بمعايير التقييم التي سوف يخضع لها وذلك بنسبة (٥١%) ودرجة إستجابتها مقبولة، ويرى الباحث أن لهذا الأمر أهمية فلم يتفاعل الموظف مع مهام إختصاصاته إلا من خلال معرفته بمن سيعمل معهم وعلاقته بزملائه في العمل وكيفية تقييمه كي يتجنب نقاط الضعف في عمله.

ثم جاءت العبارة (٥) وهي الإحتفاظ بالطلبات المقبولة التي ينطبق عليها الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة الشاغرة في الترتيب (١٢) بنسبة (٥٠%) ودرجة إستجابتها مقبولة، ويرى الباحث إن الإحتفاظ بكافة الطلبات المقبولة وتسجيلها بالحاسب الآلي تحسبا لأي ظرف طارئ فقد يتأخر بعض المرشحين عن تجهيز مسوغات التعيين الخاصة به أو قد لايجتاز بعض المرشحين بعد تعيينه بالوظيفة فترة التدريب بإمتياز أو يتم رفض المرشح لعدم الاجتياز للكشف الطبي بالإحتفاظ بالطلبات قد يوفر جهد ووقت وتكاليف قد يتحملها النادي لإعادة الكرة من البداية منذ طرح الوظائف من خلال الإعلان حتى المقابلات الشخصية وهذا يتفق مع دراسة دراسة أحمد محمد علي الهواري (٢٠٢٠م) (٩)

ويتم تشكيل لجنة المقابلات الشخصية والتي تضم (مدير الموارد البشرية/ مدير الإدارة الطالبة) العبارة (٨) وهي في الترتيب (١٣) بنسبة (٤٩%) ودرجة إستجابتها ضعيفة، ويرى الباحث إنه لا يوجد في الأندية تشكيل لجنة للمقابلات الشخصية مما قد يتسبب في عدم وجود دقة في إختيار أفضل الكفاءات عند التعيين وعدم وجود شفافية، فيتسبب ذلك في عدم تحقيق أهداف النادي، فلا بد أن يتم تنظيم ورش لتدريب العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية بالنادي لإعداد لجان لإختيار لتوظيف وعمل مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف وهذا يتفق مع دراسة دراسة نورهان أحمد المنصوري (٢٠١٨م) (٥٤)

ثم جاءت العبارة (٢) وهي تقوم إدارة الموارد البشرية باستلام كافة طلبات العمل الواردة وتسجيلها في نظام الحاسب الآلي في الترتيب (١٤) بنسبة (٤٨%) ودرجة إستجابتها ضعيفة، ويرى الباحث ضرورة قيام الموارد البشرية باستلام كافة طلبات العمل وتسجيلها في نظام الحاسب الآلي قد يكون له دور كبير في إعطاء الثقة لدى المتقدمين بأن هذه المؤسسة هي الأنسب لهم.

ويتم تجميع نتائج تقارير المقابلة الشخصية في نموذج تقرير لجنة المقابلات الشخصية" والذي يوضح ترتيب المرشحين وتوصية اللجنة في الترتيب (١٥) بنسبة (٤٥%) تمثلت في العبارة (١٠) ودرجة إستجابتها ضعيفة، ويرى الباحث أن تجميع نتائج التقارير، من أهم ممارسات الموارد البشرية، وخضوع الموظف المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة لكافة الاختبارات والمقابلات الشخصية لتحديد مدى مناسبه لشغل الوظيفة المتقدم لها قد يعطي الفرصة لإنتقاء أفضل العناصر سواء في الاختيار أو الشفافية في الترقى لوظيفة أعلى ويرى الباحث أن العبارتين (١٨)، (٢٦) تتفقان مع دراسة بدر الدين بن أحمد بن علي العمري (٢٠٢٠) (١٦)

وعن العبارة (١١) يتم إعلام المتقدمين للوظائف الشاغرة سواء بالإيجاب أو بالرفض بقبولهم بناء على نتيجة لجنة المقابلات الشخصية، وتوجيه خطاب شكر لمن لم يصيبهم الحظ بالوظيفة الشاغرة في الترتيب (١٦) بنسبة (٤٣%) ودرجة إستجابتها ضعيفة، ويرى الباحث أن إعلام المتقدمين للوظائف الشاغرة بالإيجاب أو الرفض، يؤكد للمتقدمين للوظائف مدى شفافية النادي في النتائج المعلنة من لجنة المقابلات الشخصية وقد تعطيهم الأمل في الإتصال بهم مرة أخرى، وإعادة تكرار التقديم للوظيفة في حالة تكرار الإعلان عن وظائف في وقت لاحق فالحفاظ على الموظفين يمثل نوع من التحدي الدائم الذي يواجه الأندية، فإستراتيجيات الحفاظ على الكفاءات والمواهب ترفع من شأن الأندية أمام المتقدمين لتلك الوظائف فتعزيز الوعي لدى القائمين، بأهمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة من خلال أستثمارهم

وتطويرهم، وإعطائها بعدا إستراتيجيا يلبي حاجات الموارد البشرية في بيئة تتسم بالتغيير الدائم والمتواصل وهذا يتفق مع دراسة خالد السيد محمود يوسف (٢٠٢٠م) (١٩)

ثم جاءت العبارة (٩) وهي يتعين على كافة أعضاء لجنة المقابلات الشخصية تقييم المرشحين باستخدام نموذج "تقرير المقابلة الشخصية" في الترتيب (١٧) بنسبة (٤٢%) ودرجة إستجابتها ضعيفة ويرى الباحث أن تقييم المرشحين باستخدام نماذج أو تقارير مطبوعة عند المقابلات الشخصية التي تجربها الأندية لإختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل وظيفة فهي مقابلة ذات طابع رسمي يقوم بها أحد المختصين بهدف تقييم مؤهلات المرشح لشغل الوظيفة، وهي تسبق عملية الاختيار للموظف، وتكمن أهمية النموذج إنه يعمل على تحديد الجوانب الشخصية والمهمة في الشخص المرشح للوظيفة من الواقع، واستخدام النماذج والتقارير للمقابلات الشخصية والاحتفاظ بها قد يعطي فرصة للجنة المقابلات الشخصية في إعادة النظر حول المرشحين والرجوع إلى التقارير في حالة تقارب درجاتهم أو تعثر أحد المرشحين الذين وقع عليهم الاختيار ولم يكمل مسوغات التعيين الخاصة بهم مما يسهم في أن تقوم إدارة الموارد البشرية في سرعة شغل الوظيفة الشاغرة وهذا يتفق مع دراسة نورهان أحمد أحمد المنصوري (٢٠١٨م) (٥٤)

ثم جاءت العبارة (١٧) وهي تقوم إدارة الموارد البشرية بتحرير نموذج "بطاقة تعارف" وتعليقه على لوحة الإعلانات بالنادي لمدة خمسة عشر يوما، حتى يتم التعريف بالموظفين الجدد بكافة الإدارات في الترتيب (١٨) بنسبة (٣٧%) درجة إستجابتها ضعيفة، وتؤكد بعدم إعداد إدارة الموارد البشرية بتحرير نموذج بطاقة تعارف وتعليقه على لوحة الإعلانات بالنادي لمدة خمسة عشر يوما حتي يتم التعريف بالموظفين الجدد بكافة الإدارات ويرى الباحث أن هناك قصور من إدارات الموارد البشرية بالأندية بهذا الأمر بل أن هناك موظفين يعملون بالأندية قد لايعلم عنه بقية الموظفين بالإدارات الأخرى، بل ينهى خدمته بالنادي ولايعلم عنه الإدارات الأخرى إلا عند إخلاء الطرف، عندما يقوم مدير الإدارة بالتوقيع له بإخلاء مسؤوليته من أي عهدة تتعلق بالإدارة، وأن نجاح النادي وتحقيق أهدافه يتوقف على فاعلية أداء موارها البشرية والتي تتحقق بدورها من خلال التنسيق بين الإدارة ومواردها البشرية وهذا مايتفق مع دراسة نجيب زورق (٢٠١٥) (٥١)

أهم الاستنتاجات:

- عدم الإحتفاظ بالطلبات المقبولة التي ينطبق عليها الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة الشاغرة أو تسجيلها بالحاسب الآلي.
- عدم تشكيل لجنة المقابلات الشخصية والتي تضم (مدير الموارد البشرية/ مدير الإدارة الطالبة)
- عدم تجميع نتائج تقارير المقابلة الشخصية في نموذج تقرير لجنة المقابلات الشخصية، والذي يوضح ترتيب المرشحين وتوصية اللجنة.
- عدم إعلام المتقدمين للوظائف الشاغرة سواء بالإيجاب أو بالرفض بقبولهم بناء على نتيجة لجنة المقابلات، وعدم توجيه خطاب شكر لمن لا يصيبهم الحظ بالوظيفة الشاغرة.
- عدم تقييم المرشحين باستخدام نموذج تقرير مقابلة شخصية من قبل أعضاء لجنة المقابلات الشخصية.

• عدم تحرير إدارة الموارد البشرية بالأندية نموذج بطاقة تعارف للموظف وتعليقه بلوحة الإعلانات بالنادي

أهم التوصيات:

- العمل على إعداد قوائم المتقدمين للوظائف، والإحتفاظ بالطلبات المقبولة التي ينطبق عليها الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة الشاغرة، وتسجيلها بالحاسب الآلي.
- العمل على ضرورة تشكيل لجنة المقابلات الشخصية والتي تضم (مدير الموارد البشرية/ مدير الإدارة الطالبة)
- تعمل الأندية الرياضية على إعداد نموذج لتجميع نتائج تقارير لجنة المقابلات الشخصية، والذي يوضح ترتيب المرشحين وتوصية اللجنة.
- تعمل الأندية الرياضية على إعلام المتقدمين للوظائف الشاغرة سواء بالإيجاب أو بالرفض بقبولهم بناء على نتيجة لجنة المقابلات، وتوجيه خطاب شكر لمن لا يصيبهم الحظ بالوظيفة الشاغرة.
- تعمل الأندية الرياضية على إعداد نموذج تقرير وتقييم مقابلة شخصية من قبل أعضاء لجنة المقابلات الشخصية يوضح بنود المقابلة من سمات وصفات شخصية للمرشح للوظيفة وأسئلة شفوية.
- تعمل إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية على إعداد نموذج بطاقة تعارف للموظف وتعليقه بلوحة الإعلانات بالنادي.

المراجع

- ١- أحمد طلعت بدر محمد: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٢٠م.
- ٢- أحمد عبد الحميد قطب: الصراع التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأندية الرياضية، بحث منشور مجلة بحوث التربية البدنية والرياضية جامعة بنها، كلية التربية الرياضية، ٢٠١٤م.
- ٣- أحمد عبد الرحمن العمادي أمال محمد يوسف إبراهيم: الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية " الطوعية " في مجال إدارة الأندية والإتحادات الرياضية في ضوء تحليل مؤشرات الكفاءة والفاعلية ، ٢٠١٨م
- ٤- أحمد ماهر وصف الوظائف " الدليل التعليمي لتحليل وتصميم وتوصيف الوظائف"الدار الجامعية - الإسكندرية
- ٥- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية - سلسلة كتب إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الإسكندرية
- ٦- أحمد محمد الهواري: نظم المعلومات والنظم المساندة كمدخل لتنمية الموارد البشرية بأندية المؤسسات الرياضية للقوات المسلحة المصرية، بحث دكتوراه، كلية التربية الرياضية، بنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٢٠م.
- ٧- أشرف محمد مختار البيومي: أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي "دراسة حالة قطاعي الإتفاقات التجارية والتجارة الخارجية بوزارة التجارة والصناعة " بحث ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة ٢٠١١م
- ٨- أنس محمد مصطفى غريب: السياسات الإدارية ودورها في رفع إنتاجية العمل بالأندية الرياضية الخاصة، بحث ماجستير، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية بنين القاهرة (٢٠١٧م).
- ٩- بدر الدين بن أحمد بن علي العمري: إستقطاب الموارد البشرية، البحث وتطوير الموارد البشرية رماح - الأردن العدد الخامس عشر، بتاريخ ٢٠٢٠/١٢/٢م، مركز WWW.ajsp.net
- ١٠- بدر بن أحمد بن علي العمري إستقطاب الموارد البشرية - بحث منشور - العدد الخامس عشر - إصدار كانون الثاني ٢٠٢٠م ص ٣٤٤
- ١١- خالد السيد محمود يوسف: تقويم العمل الإداري بإدارة الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، بحث ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٢٠م
- ١٢- رانيه عواد إبراهيم بصير: تأثير فعالية تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة أداء الخدمة بحث ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة "إدارة أعمال" (٢٠١٢).

- ١٣- عبد الله محمد محي الدين: تحليل لوظيفة مدير النشاط الرياضي بالمدن الشبابية، بحث علمي منشور، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، بنات الجزيرة القاهرة (٢٠١٦).
- ١٤- محروس يحيى فكري: دراسة تقييمية لواقع إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ، بحث علمي ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ٢٠١٧م.
- ١٥- محمد عبد الرازق الطروانة: أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الإستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية- جامعة مؤتة - ٢٠١٠ - ص ٦)
- ١٦- محمد فهمي محمد فارس: علاقة بعض العوامل السلوكية والتنظيمية على الأداء الابتكاري للعاملين بالمنشآت الرياضية، بحث فردي منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٥م)
- ١٧- نجيب زوارق: دراسة عنوانها محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية، بحث منشور، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية.
- ١٨- نورهان أحمد أحمد المنصوري: دراسة (٢٠١٨م) حول تقييم دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.
- ١٩- وزارة الشباب والرياضة: قانون رقم 71 لسنة 2017 بإصدار قانون الرياضة ، الصادر بتاريخ 2017/5/31، مادة ١،
- المراجع الأجنبية
- ٢١- Arif Yuce, Hakan Katirci, Veli Onur Celik, Sevda Gokce Yuce, Ridvan Ekmekci
'Coskun Tezic: Hard job: Defining job descriptions and responsibilities of basketball managers a case study of Turkey Pamukkale Journal of Sport Sciences (2018)

ملخص البحث

دراسة تحليلية معاصرة لسياسات التوظيف بالأندية الرياضية

أ.د/ حسين عمر أمين السمري

أ.د/ عمرو أحمد علي محمد الجمال

الباحث/ وليد أحمد محمد سرحان

تعد وظيفة الاختيار والتعيين من الوظائف الإدارية الهامة داخل الأندية الرياضية حيث يتوقف عليها اختيار أفضل العاملين المؤهلين من بين المتقدمين لشغل وظائف محددة داخل الأندية الرياضية وتعيينهم في الوظائف المناسبة وفقا لخبراتهم ولمؤهلاتهم ولمهاراتهم، ويهدف البحث إلى يهدف البحث إلى تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية الموجودة بالأندية الرياضية من خلال التوظيف (الإستقطاب، الاختيار، التعيين) بالأندية الرياضية، لضمان إختيار أفضل القدرات والمهارات والخبرات المتاحة بالأندية الرياضية لتحقيق اهدافها.

أهم الاستنتاجات:

- عدم تشكيل لجنة المقابلات الشخصية والتي تضم (مدير الموارد البشرية/ مدير الإدارة الطالبة)
- عدم تجميع نتائج تقارير المقابلة الشخصية في نموذج تقرير لجنة المقابلات الشخصية، والذي يوضح ترتيب المرشحين وتوصية اللجنة.

أهم التوصيات:

- العمل على ضرورة تشكيل لجنة المقابلات الشخصية والتي تضم (مدير الموارد البشرية/ مدير الإدارة الطالبة)
- تعمل الأندية الرياضية على إعداد نموذج لتجميع نتائج تقارير لجنة المقابلات الشخصية، والذي يوضح ترتيب المرشحين وتوصية اللجنة.

Abstract

Evaluating job performance of employees in sports clubs

Prof. Hussein Omar Amin Al-Samri

Prof. Amr Ahmed Ali Mohammed Al-Gamal

Researcher. Walid Ahmed Mohammed Sarhan

The selection and appointment function is one of the important administrative functions within sports clubs, as it depends on the selection of the best qualified workers from among the applicants for specific positions within sports clubs and their appointment to appropriate positions according to their experience, qualifications and skills. The research aims to analyze the current situation of human resources in sports clubs through recruitment (attraction, selection, appointment) in sports clubs, to ensure the selection of the best capabilities, skills and experiences available in sports clubs to achieve their goals.

The most important conclusions:

- Failure to form a personal interview committee that includes (Human Resources Manager / Director of the Requesting Administration).
- Failure to collect the results of personal interview reports in the Personal Interview Committee Report Form, which shows the ranking of candidates and the committee's recommendation.

The most important recommendations:

- Work on the necessity of forming a personal interview committee that includes (Human Resources Manager / Director of the Requesting Administration).
- Sports clubs are working on preparing a form to collect the results of the personal interview committee reports, which shows the ranking of candidates and the committee's recommendation.