

## متطلبات التخطيط للموارد البشرية بالأندية الرياضية الفلسطينية

الباحث/ عمر نصر الله قشطة \*

تاريخ الاستلام 2019/6/2 تاريخ القبول 2019/7/17

---

\* استاذ مشارك في الإدارة الرياضية عميد كلية التربية البدنية والرياضة - جامعة الأقصى.

### ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى متطلبات التخطيط للموارد البشرية بالأندية الرياضية الفلسطينية و ذلك من خلال : مفهوم و أهمية التخطيط و ادارة الموارد البشرية فى الأندية الرياضية الفلسطينية الفلسطينية – عناصر العمل " الفرد الاساليب – المعارف و المعلومات " والتعرف إلى الفروق بين تخطيط الموارد البشرية و تمتيتها فى الأندية الرياضية الفلسطينية – العلاقة المتبادلة بين التخطيط للموارد البشرية و تمتيتها و الأندية الرياضية الفلسطينية – اسباب تخطيط الموارد البشرية – الفرق بين تخطيط الموارد البشرية و توصيف الوظائف فى الأندية الرياضية الفلسطينية – أهمية تخطيط الموارد البشرية فى احدات توازن العمالة فى الأندية الرياضية الفلسطينية " العمالة الزائدة و الناقصة " واستخدم الباحث المنهج الوصفى المسحي " عينه الدراسة " الادارة العليا – الوسطى – التنفيذية ببعض الأندية الرياضية الفلسطينية، وتكونت عينه الدراسة من (157) فرداً موزعين على الأندية الرياضية الفلسطينية، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات و المعلومات و المعالجات الاحصائية المناسبة.

- من حيث نتائج الدراسة يوصي الباحث بتطبيق النموذج المقترح من نتائج محاور استبيان الدراسة.

## **Abstract**

### **The Requirements of Planning for Human Resources in the Palestinian Sports Clubs**

The Head of Physical Education Department – Al Aqsa University, Gaza

The study aimed to identify the requirements of planning for human resources in the Palestinian sports clubs through the concept and significance of planning, the management of human resources in the Palestinian sports clubs, the work elements (individuals, strategies, knowledge and information). The study also aimed at showing the difference between the planning and developing of human resources in the Palestinian sports clubs, the reasons of planning of human resources, the difference between the planning of human resources and the description of jobs in the Palestinian clubs, the significance of the human resources planning in making balance in the workforce in the Palestinian sports clubs " over-employment or underemployment".

**Methodology:** The study adopted the survey methodology on a sample that included "The senior, middle or executive management in some of the Palestinian sports clubs" The study used questionnaire to collect the data. The treatment of the data was reached through using SPSS.

Through offering and discussing the outcomes of the study, the study recommended using the suggested programme which was built on the outcomes of the study questionnaire.

25. Francoise KELAR, (2002): Guide de la gestion previsionnelle des employs ET des competences, edition d organization, Paris, France.
26. Loice CADIN et autres( 2002): Gestion des ressources humaines : Pratique et elements des theorie, Dunod 2eme edition, , Paris , France.
27. Shimon L.Dalman ET autres (2002): la gestion des resources humaines, person education, 3eme edioion, Canada.
28. Torrington, Derek &Hall, Laura &Taylor, Stephen (2008): Human Resource Management. 7<sup>th</sup> ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
29. U.S. Office of Personnel Management OPM (1999): Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission. Available at:

[www.opm.gov/studies/alignnet.cited](http://www.opm.gov/studies/alignnet.cited)

### مقدمة:

إن بيئة السوق العالمي يسودها العديد من التغيرات الاقتصادية والسياسية واتساع استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والتي بدورها تؤثر على هياكل الأندية الرياضية الفلسطينية ونمط الإدارة المتبع بها، ويعد العنصر البشري هو حجر الاساس فهو مصدر التنافس والقوة التي يبني عليها نجاح مختلف الأندية الرياضية الفلسطينية.

ولقد ناقش العديد من الباحثين أهمية التخطيط للموارد البشرية لتحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسات الرياضية، وأهمية إدراك علاقة إدارة الموارد البشرية بتحقيق التميز والنجاح للمؤسسة الرياضية بشكل مستمر .

**يعرف (Bin & Eldridge 1998)** " بأن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تم

تصميمها لاعداد المنظمة للمستقبل و تأمين القرارات التي تتعلق باستخدام الافراد للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. (22 : 343)

**اتفق كل من هاشم (2005)، حسن (2004)، زايد (2003):** تخطيط الموارد

البشرية بأنه عملية إدارية تصمم لترجمة الاهداف الاستراتيجية إلى متطلبات كمية و مهارات نوعية مطلوبة، لتحديد استراتيجيات الموارد البشرية و أهدافها الضرورية لتحقيق هذه المتطلبات، كما انها توفر المعلومات التي يمكن أن تستخدم لدعم قرارات الادارة في كل المجالات ذات العلاقة. (17: 405)، (5: 75)، (7: 154)

**كما يتفق كل من باري كشوى (2006) جمال الدين المرسي (2002) :** نقلا عن

معهد تطوير شئون الافراد تخطيط الموارد البشرية هو "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شئون الافراد المتطورة التي تتناسب مع الفاعلية طويلة المدى للمؤسسة.(15: 24)، (3: 148).

**اتفق كل من دالان (2002)، كرلار (2002)، كادان (2002) "** أن تخطيط

الموارد البشرية هو عملية إعداد ووضع قيد التنفيذ خطط وبرامج تهدف الى تحديد و ضمان الحصول المؤسسة على احتياجاتها من العمالة اللازمة للقيام بالوظائف المتوقع وجودها او احداثها و في الوقت المناسب " (27 : 162)، (25 : 14)، (26 : 97)

بعد تخطيط الموارد البشرية هي عملية تدبؤ المؤسسة بالطلب على مواردها البشرية،

وتحليل عرض هذه الموارد، ثم تطوير الاستراتيجيات لتقليل الفجوة بينهما. (24: 54)

**يؤكد الشافعي (2003):** على أن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها في الحاضر و المستقبل وفقا لنوع الاعمال والانشطة والاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك. (2: 16)

ويتفق الباحث على أن التخطيط للموارد البشرية و الاستخدام الأمثل لها له دور اساسى فى تحقيق أهداف الأندية الرياضية الفلسطينية.

**ويعرف عبد الباقي (2001):** أن إدارة الموارد البشرية هي " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشرى فى المنظمة بما يتضمن اجتذاب العناصر البشرية وتنمية قدراتهم و مهارتهم و تهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. (11: 16)

**يشير كشواى (2006):** الى الجوانب الاساسية لتخطيط الموارد البشرية و التي تتمثل فى

الآتى :

- يعد التخطيط للموارد البشرية منهجيا كما انه يمثل جزءا من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك و الدراسة وليس مجرد شئ يحدث من قبيل الصدفة.
- يمثل هذا للتخطيط عملية مستمرة، وذلك لان المؤسسة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل فيها من خلالها هذه المؤسسة مستمرة فى التغيير .
- إن هذا التخطيط يعد تخطيطا قصير الاجل وطويل الاجل ايضا، ولكن هناك تأكيدا عل الحاجة الى تخطيط أطول لضمان البقاء.
- يعد هذا التخطيط مرتبطا بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك، كما ينبغى أن يتكامل مع هذه العملية، حيث إنه سوف يحدد سياسات المؤسسة و اولوياتها والذي سوف يتاثر بدوره بتوفير الموارد البشرية.
- سوف يكون هناك حاجة الى تقييم المتطلبات من الموارد من ناحية الكم و الكيف.
- سوف يعتمد مستوى الموارد على ما يمكن إنتاجه.
- ينبغى أن تكون الموارد على المستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفاعلية الذي تهدف إليه المؤسسة. (15: 24)

16. ناجى، جواد شوقى (2000) : إدارة الاعمال منظور كلى، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان.

17. هاشم، عبد العزيز (2005) : إدارة وتخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد الخامس و الستون، السنة الرابعة و الاربعون، جهاز الدراسات العليا و البحوث، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

18. وليد، نوريان زيدون (2001) : متطلبات الإدارة الاستراتيجية و الاداء المؤسسى :دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

**ثانيا المراجع الاجنبية :**

19. Al Shammari Hussam & Hussein Raef (2007): Strategic Planning – Firm Performance Linkage : Empirical Investigation From an Emergent Market Perspective. Advanced Competitiveness Research, Vol.15
20. Baker, Gregory A. (2003). Strategic planning and financial performance in the food producing sector. review of agricultural economics, vol.25, no.2, pp:470-482.
21. Bernardin, H. John (2007): Human Resource Management: An Experiential Approach. 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill.
22. Bin Idris, Abdul Rahman, Eldridge, Derek, (1998): "Reconceptualising human Resource Planning in Response to Institutional Change", international journal of manpower.
23. Daft, Richard L. (2008): New Era of Management. 2 ed. Australia: Thomson South – Western.
24. De- Nisi, Angelo S. & Griffen, Rickey W. (2005): Human Resource Management. 2 ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

5. حسن، رابحة (2004) : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر .
6. رياضية، على محمد (2003) : إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. زايد، عادل محمد (2003): إدارة الموارد البشرية رؤيه مستقبلية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
8. زويلف، مهدى حسن (2001) : إدارة الموارد البشرية مدخل كمي،دار الفكر للطباعة و النشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
9. سامي، عمرى (2007) : فعالية تخطيط الموارد البشرية فى ظل التخطيط الاستراتيجى، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الاعمال، جامعة محمد ابو ضيف،بالمسيه، الجزائر .
10. شوقى ناجى جواد، سحر محمد فوطه (2009) : واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجى فى الشركات المساهمة العامة فى الاردن وأثر ذلك على أدائها، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد الثامن و السبعون.
11. عبد الباقي، صلاح الدين (2001) :الجوانب العلمية و التطبيقية فى إدارة الموارد البشرية و المنظمات، دار الجامعة، الاسكندرية.
12. عبد المجيد، نادى أحمد (2007) : إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية باعداد البطل الاولمبى فى جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية الرياضية بنات،جامعة الاسكندرية.
13. عبد المنعم، أسامة (2010): إدارة الموارد البشرية، المملكة المتحدة.
14. علاقى، مدنى عبد القادر (1999) : إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث فى إدارة الافراد،دار زهر للنشر و التوزيع.
15. كشواى، بارى (2006) : إدارة الموارد البشرية،دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

يشير كل من محمد (2003)، حسن (2001): أهداف تخطيط الموارد البشرية فى الآتى :

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لاداء العمل فى الوقت المناسب و المكان المناسب.
  - مساعدة إدارة المؤسسة الرياضية على تحقيق أهدافها وذلك بالحرص على خفض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية و الطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المؤسسة.
  - إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء فى مجال التوظيف أو التدريب.
  - تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وبين إستراتيجية الموارد البشرية وأنشطاتها المختلفة. (6: 41)، (8: 46)
- يشير كل من (2008) Hall & Taylor , Torrington , Daft الى أن تخطيط الموارد البشرية يسهم فى تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة الرياضية ونذكر منها ما يلى :
- توزيع الموارد البشرية بين الادارات والاقسام المختلفة بصورة متوازنة.
- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
  - 2- تحديد المسار المهني السليم للعاملين.
  - 3- استقرار العاملين وتخفيض معدلات دوران العمل فى المنظمة.
  - 4- الاستثمار الامثل للموارد البشرية فى المنظمة. (28: 50)، (23: 390) (4: 29)
- أكدت الاديبيات المتعلقة بالاستراتيجية وإدارتها على ان استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن يدعم استراتيجية المؤسسة، فإن التخطيط الموارد البشرية يجب أن يرتبط بالتخطيط الاستراتيجى إذ يعبر عن تحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية. (16: 275)
- وان التكامل بين تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجى يؤدى الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (21: 101)
- ولقد حظى موضوع تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسات عامه والأندية الرياضية الفلسطينية خاصة اهتمام الكثير من الباحثين نذكر منها :

- جواد (2009)، فوطه (2009)(10): " بعنوان واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجى فى الشركات المساهمة العامة فى الاردن وأثر ذلك على أدائها"

وكان من أهم نتائجها أن هناك أثر ودلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على ربحية المؤسسات.

- **عبد المجيد (2007)(12):** "إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية بأعداد البطل الأولمبي في جمهورية مصر العربية " من أهم نتائجها عدم وجود معايير محددة لاختيار الموارد البشرية المعنية لأعداد البطل الأولمبي.

- **سامي (2007)(9):** "عالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"، دراسة حالة وكان من أهم نتائج الدراسة يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التفاعل بين نشاطات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإن عملية التخطيط للموارد البشرية عملية ديناميكية و مستمرة وقابلة للتعديل بما يتفق مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية.

- **الحبشي (2005)(9):** "التخطيط للموارد البشرية والمادية في إدارة النشاط الداخلي لمدارس المرحلة الاولى من التعليم الاساسي بمحافظة الغربية " وتوصلت الدراسة الى ان اسباب عدم التخطيط الجيد للنشاط الرياضى الداخلى يرجع الى عدم ولاء مدرسين ومدرسات التربية الرياضية لمهنتهم، كذلك قلة الموارد المادية.

- **هاشم (2005)(17)** "إدارة وتخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية " وكان من أهم نتائجها قصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولى الموارد البشرية بالمنظمات، وعدم توافر المقومات الاساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية خاصة بما يتعلق بتوافر المعلومات وطرق تخطيط الموارد البشرية.

- **دراسة (29) (1999)U.s. Office of Personnel Management:** التى تؤكد ان هناك علاقة توافق بين التخطيط الاستراتيجى والتخطيط للموارد البشرية وتتولى هذه المؤسسات اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأنها دقيقة فى عمليات الاختيار و التدريب و التعيين و تحديد كم ونوع العمالة داخل تلك المؤسسات.

**دراسة كل من : نويران (2001)(18) Baker، (2003) (20) & Al Shammary Hussein (2007) (19).**

والتي تؤكد على ان تطبيق التخطيط الاستراتيجى اثارا ايجابيه على أداء المؤسسات وعلى وظائف إدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً: تطبيق النموذج المقترح لضرورة الاسترشاد بنتائج محاور الاستبيان مرفق (2)



### أولا المراجع العربية :

1. الحبشى، صوفيا فؤاد (2005) : التخطيط للموارد البشرية والمادية فى إدارة النشاط الداخلى لمدارس المرحلة الأولى من التعليم الاساسى بمحافظة الغربية، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية الرياضية للبنات، الاسكندرية.
2. الشافعى، حسن أحمد (2003) : التخطيط للقوى العاملة فى الأندية الرياضية الفلسطينية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.
3. المرسى، جمال الدين محمد، (2002) وأخرون: التفكير الاستراتيجى والادارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .
4. المؤسسة العامة للتدريب التقنى و المهنى (2008) : إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية.

- المصدر الأساسي لتحديد العلاقات بين الوظائف بعضها البعض من أجل التكامل فيما بينها.
  - المصدر الأساسي في تحديد مرونة الوظائف وعددها والنقل والتدريب والترقية.
- سابعاً: المحور السابع : أهمية تخطيط الموارد البشرية في احدات توازن العمالة في الأندية الرياضية الفلسطينية العاملة والزائدة و الناقصة:**
- اتفقت آراء عينة البحث على أن تخطيط الموارد البشرية أهمية في احدات توازن العمالة في الأندية الرياضية الفلسطينية العاملة والزائدة و الناقصة والتي تنضح في الاتي:
- توازن العمالة في الأندية الرياضية يعنى تحقيق المستوى الرياضى للانشطة المختلفة ويرتبط بالعمالة لمستخدمة من حيث " العدد - مستوى التأهيل و الخبرات - التركيبة اى القدرات و المهارات المختلفة " .
  - توازن العمالة هو انعكاس مباشر لعملية ترشيد العمالة.
  - من أسباب وجود تخطيط للموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية هو احدات توازن للعمالة فيها.
  - وجود عمالة زائدة او ناقصة يمثل حالة خلل اوعدم توازن للعمالة في الأندية الرياضية.
  - معالجة الزيادة و النقص فى العمالة من أهم الادوار لتخطيط الموارد البشرية فى أى مؤسسة رياضية.
- التوصيات :**
- من عرض ومناقشة النتائج و استخلاصات الدراسة نوصى بالاتي:
- اولاً: بالنسبة للمسؤولين " مجالس إدارة الاندية الرياضية الفلسطينية ضرورة تطبيق النموذج المقترح.**
- ثانياً: النموذج المقترح**

**أهمية البحث :**  
**من الناحية العلمية :**

تتمثل أهمية هذا البحث من الناحية العلمية فى كونه يسعى الى التوصل للنموذج المقترح " متطلبات التخطيط للموارد البشرية بالأندية الرياضية الفلسطينية " مع ضرورة أسترشاد مجالس إدارة الاندية الرياضية فى المجتمع الفلسطينى لتطبيق هذا النموذج.

**من الناحية التطبيقية :**

- هناك حاجة واضحة إلى دراسات ميدانية فى موضوع إدارة وتخطيط الموارد البشرية فى الأندية الرياضية الفلسطينية.
- تواجه الأندية الرياضية الفلسطينية التي تجعلها فى أشد الحاجة إلى المورد البشرى الفعال كى يعاونها على استيعاب المتغيرات المتنوعة و المعاصرة ويدعم قراراتها على ممارسة الضغوط التنافسية.

**ثانياً: أهداف البحث :**

**التعرف على متطلبات التخطيط للموارد البشرية بالأندية الرياضية الفلسطينية من خلال :**

- مفهوم وأهمية التخطيط و إدارة الموارد البشرية فى الأندية الرياضية الفلسطينية.
- عناصر العمل - والفروق بين تخطيط الموارد البشرية و تمتيتها و العلاقة المتبادلة بينهما فى الأندية الرياضية الفلسطينية.
- اسباب التخطيط للموارد البشرية و الفرق بينهما و توصيف الوظائف - ودوره فى احدات التوازن للعمالة بالأندية الرياضية الفلسطينية.

**ثالثاً: تساؤل البحث:**

ماهى متطلبات التخطيط للموارد البشرية بالأندية الرياضية الفلسطينية ؟

**رابعاً: مصطلحات البحث:**

- **التخطيط للموارد البشرية:**

التنبؤ باحتياجات المؤسسة الرياضية من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب و العرض من العمالة، وبالإضافة الى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف الى ايجاد



الايات المناسبة التي تساعد المؤسسة الرياضية على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة و المعروض منها. (5: 18)

#### - الاندية الرياضية:

تعد الاندية الرياضية من أهم الهيئات ذات النفع العام حيث لها أهمية كبيرة في تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي الاجتماعية و الصحية و البدنية و النفسية و الاجتماعية و التروحية عن طريق نشر التربية الرياضية و بث الروح الوطنية بين الاعضاء و تنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات الفراغ. (2: 22)

#### إجراءات البحث:

##### منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لجمع ابله لطبيعة البحث

##### ماتتمع البحث :

ا بدارة العيم - الواطج - العيضية ببعض اعدية الره سية ليد اطعية فا بعدية الره سية ف - الالاند ليد اطيعج بواند . (عدية )هب ر5ه - دلمت ر5ه - اهب رهن بوعس - الهد رهن بوعس - الاله تية - ال دانه - دلمت البريه - دلمت الكمزي - فزه الره سد - اصيد ليد اطيعج

##### الطبي :

**جد أراء ظدي البحث ب57** رداً لوزنين ئيد اعدية الره سية ليد اطعية الالهة النشر شمعد ب5ج أنضمه ماملس إدارة الهدايد

يد :د البحث هلا الميديينصم لاهز ا بدارة بهعدية، الالهز ا بدارى و ليعج لخلعب الالهلثة و العمليين هلالهز ا بدارى هلمدض

- وند لم الليمر ب30ج دسوا هلمطريخة العالولاية وذاك ليدرااله ا بالمطغئية ليعمه

ا بالمره و البعصم لن ئيعه البحث لا :به ئيعه البحث اعه ايه (127)

ف لعاله الوارد البأرية لقف الجبعه الخدرات و الاهدات الال81ية - ال :حية - اللعيم - اللدرب ج5 لاله بت اللرية البعية و الره سة الالهلثه

**همسه :المور همسه :** أسهب تخطاط الموار البشرى لاي القدا ي الرمضا ي الغسطلبا ي: للخت أراء ئيعه البحث ئيد لحديد أهب الالطيط ليلوار البأرية الال8ل اعدية الره سية ليد اطعية ج5 ا بلج2

ي سلمن الالرية بعه الالاله الره سية شدف لياج له

- زهده العلو بلعدلجبت لبعطه الره سية ملالاله به الالام التطور الشعولولاهد
- ئدم الالعج ليلاروج او الخيص بإدارة الالاله الره سية

فالالطيط ليلوار البأرية يقف الج2

- ليعيض العال او لخي :نه لظروف همرلايقد
- العال ئيلعالية ولو ايتعلمط الالاله الره سية
- ا بالالهة ليلكيرات الشعولولالية و اليله الالمرلايقد

**سمدمه :المور السدمس:** تخطاط الموار البشرى و توصاف الوظيف لامي القدا ي الرمضا ي الغسطلبا ي:

للخت أراء ئيعه البحث ئيد ان الالطيط الالوار البأرية و لو :ئيف الوظيف ج5 اعدية الره سية ليد اطعية يسلن ا بلج2

ف لو :ئيف الوظيفصو بين شلوب يعمول لعمولئى :ئيبه بوظيفه لحدده شل لاملط يقف الج لخدوم لعمولئى ئن الوظيفه لن حيث2

- الالالعج
- الوالامت والالوليهضد
- للطيومت اكل الوظيفه

ف اللو :ئيف الوظيفجصو أهد العم :ر اعه ايه ج5 ئيلية لالطيط الالوار لخلج2

- ج5 لدى لدايم ولد8 :ئيص الوظيف واه لملض
- الال :ندر اعه اجه ليلعمولئى الالخص بلععب الالوليهضد
- لرايد العمله يعالده ئيد لرالاعه لو :ئيف الوظيفصد

- توافر المعلومات و المعارف و المهارات اللازمة للانشطة الرياضية المختلفة فى الادارة الرياضية - التدريب الرياضى - الترويج الرياضى - الرياضة التعلمية.
- ثالثاً : بالنسبة للمحور الثالث: الفرق بين تخطيط الموارد البشرية و تميمتها فى الأندية الرياضية الفلسطينية:
- انفقت آراء العينة على تحديد الهدف من كل من:
  - أ - تخطيط الموارد البشرية فى الاتي:
  - انشاء الوظائف و الاعمال من خلال الاستخدام للموارد البشرية فى مجالات التربية البدنية والرياضة
  - ب- تنمية الموارد البشرية:
  - تنمية الموارد البشرية فى الأندية الرياضية الفلسطينية هى ضمان لاستمرارية وديمومة عطائها فى الحاضر و المستقبل لذلك يجب ان تخضع للتخطيط
  - بناء قدرات ومهارات ومعارف العاملين فى مجالات التربية البدنية و الرياضة ولذاك فهى عملية شاملة لبناء القدرات وتتضمن الصحة - التعليم- التدريب - وتخطيط الموارد البشرية فى مجالات التربية البدنية و الرياضة.
  - وتركز على التنمية الذاتية للموارد البشرية فى مجالات الانشطة الرياضية المختلفة.
- رابعاً : بالنسبة للمحور الرابع: العلاقة المتبادلة بين التخطيط للموارد البشرية و تميمتها فى الأندية الرياضية الفلسطينية:
- اتفقت آراء العينة على أن هناك علاقة متبادلة بين التخطيط للموارد البشرية و تميمتها فى الأندية الرياضية الفلسطينية تتضح فى الاتي:
  - تخطيط الموارد البشرية فى الأندية الرياضية الفلسطينية لتحديد الاحتياجات من الافراد لهذه المؤسسات من الشئون الادارية و الانشطة الرياضية المختلفة.
  - لأستخدام أفضل للعماله و إنشاء وظائف و اعمال جديده وفقاً للمجالات الرياضية المختلفة من : " الادارة الرياضية - التدريب الرياضى - الترويج الرياضى - الرياضة التعلمية "
  - استخدام هذه القدرات و المهارات الشخصية فى تحقيق المستوى الرياضى المطلوب من الانشطة الرياضية المختلفة و المستوى الادارى الفعال.

### عينه البحث : الأندية الرياضية الفلسطينية

الفئات / العينة	المجتمع	العينة الاستطلاعية	العينة الاساسية
اعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية الفلسطينية	55	10	45
أعضاء الجهاز الادارى والفنى	48	10	38
المستفيدين	54	10	44
المجموع	157	30	127

### أداة جمع البيانات :

تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحث واتبعا الخطوات التالية لتصميم الاستمارة :

- 1- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بالموضوع.
- 2- تحديد محاور الاستبيان حسب الاهداف الموضوعية.
- 3- تحديد مفردات العبارات التى تعبر عن محاور الاستبيان.
- 4- عرض الاستبيان بصورته الاولى على مجموعة من الخبراء المتخصصين و الاقسام العلمية فى مجال الادارة و إدارة الاعمال وإدارة الجودة الشاملة و البالغ عددهم (10) خبراء وذلك للتعرف على :
  - 1- مناسبة المحاور لموضوع البحث.
  - 2- ارتباط العبارات الخاصة بكل محور.
  - 3- كفاية وشمول وارتباط وموضوعية العبارات.
  - 4- وانحصرت نسبة الاتفاق للخبراء على الاستبيان فى صورته النهائية بين 95:100% وذلك بعد حذف بعض العبارات من كل محور وفقاً لآراء الخبراء.

### أولاً : صدق الإستمارة:

تم حساب صدق الاستمارة بطريقتين :

أ - صدق المحتوى :

أعتمد الباحث على صدق المحكميين وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها، حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل بعض العبارات الاخرى وفقاً لآراء الخبراء.

- ب- صدق الاتساق الداخلي :
- تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين العبارات والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه (أى بين درجة العبارة و المجموع الكلي لعبارات المحور الذى تنتمى إليه).

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الذى تنتمي إليه المفردة

معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
0.573	3-52	0.765	45	المحور الثاني	المحور الأول	0.656	19	0.730	8	0.703	9	0.754	33	0.613	46
0.641	1-53	0.642	46	المحور الخامس	المحور الأول	0.754	20	0.703	9	0.683	10	0.649	21	0.683	10
0.798	2-53	0.730	47	المحور الثالث	المحور الأول	0.649	21	0.782	11	0.782	11	0.795	22	0.782	11
0.585	3-53	0.740	48	المحور الثالث	المحور الأول	0.795	22	0.775	12	0.775	12	0.628	23	0.775	12
0.619	4-53	0.727	49	المحور الثالث	المحور الأول	0.628	23	0.632	13	0.632	13	0.738	24	0.632	13
0.728	5-53	0.700	50	المحور الثالث	المحور الأول	0.738	24	0.787	1-14	0.602	1-14	0.713	25	0.787	1-14
المحور السابع	المحور السابع	0.700	1-50	المحور الثالث	المحور الأول	0.787	25	0.633	2-14	0.777	2-14	0.757	26	0.633	2-14
		0.747	2-50	المحور الثالث	المحور الأول	0.633	26	0.692	3-3	0.692	3-3	0.761	27	0.692	3-3
		0.680	3-50	المحور الثالث	المحور الأول	0.692	27	0.750	15	0.654	4	0.685	28	0.750	15
		0.728	المحور السادس	المحور الثالث	المحور الأول	0.750	28	0.730	16	0.688	5	0.656	29	0.730	16
		0.398	3-54	المحور الثالث	المحور الأول	0.656	29	0.688	17	0.740	6	0.754	30	0.688	17
		0.573	55	المحور الرابع	المحور الأول	0.754	30	0.683	1-17	0.740	6	0.649	31	0.683	1-17
		0.698	56	المحور الرابع	المحور الأول	0.649	31	0.782	2-17	0.692	7	0.795	32	0.782	2-17
		0.641	57	المحور الرابع	المحور الأول	0.795	32	0.775	18	0.775	18	0.768	43	0.768	43
		0.798	58	المحور الرابع	المحور الأول	0.768	43	0.665	44	0.665	44	0.665	44	0.665	44

- يتضح من جدول (1) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلى لعبارات محاور الاستبيان مع المحور الذى تنتمي إليه تلك العبارات
- ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة والتي ويوضحها الجدول التالى:

## متطلبات التخطيط للموارد البشرية بالأندية الرياضية الفلسطينية

- تخدم أهداف خاصة بالمجتمع - تحقيق الاستخدام الكامل و الصحيح للموارد البشرية فى الأندية الرياضية الفلسطينية.
  - تخدم أهداف متعددة خاصة بالفرد - تحقيق مبدأ الشخص المناسب فى المكان المناسب " الإدارة الرياضية -الترويج الرياضى - التدريب الرياضى - الرياضة التعليمية " .
  - تقليل التكلفة لإدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب و متابعة و الحافظة على الموارد البشرية فى مجال الأنشطة الرياضية والاجتماعية بالمؤسسة الرياضية.
  - تحديد كيفية الحصول على الموارد البشرية ومتى واين تستخدم هذه الموارد.
  - يساعد فى حسن توزيع واستخدام المؤسسة الرياضية لمواردها البشرية.
  - تزداد أهمية التخطيط للموارد البشرية عندما يتزايد عدد الممارسين للأنشطة الرياضية.
  - تزداد أهمية التخطيط للموارد البشرية عند زيادة عدد و حجم الأندية الرياضية الفلسطينية وتنوع الأنشطة الرياضية التى تقوم بها .
  - انتشار التعليم وتنوعه ادى الى وجود تخصصات مختلفة فى مهنة التربية البدنية و الرياضة.
  - التقدم العلمى و التكنولوجى فرض على الأندية الرياضية الفلسطينية استخدام الطرق الحديثة فى تخطيط وإدارة الموارد البشرية و إعادة هيكلة الأندية الرياضية الفلسطينية.
  - فى ظل العولمة يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على التعامل مع ثقافة وخصائص المجتمعات التى تتعامل معها.
- ثانيا : بالنسبة للمحور الثانى : عناصر العمل فى الأندية الرياضية الفلسطينية:**
- اتفقت آراء العينة على تحديد عناصر العمل فى الأندية الرياضية الفلسطينية على انه:
- الجهد المبذول للعنصر البشرى فكافة مجالات الأنشطة الرياضية وغير الرياضية.
  - الفرد الذى يؤدى العمل او النشاط الرياضى يعد إحدى عناصر العمل فى الأندية الرياضية.
  - مراعاة إختيار الفرد المناسب للعمل المناسب وتوزيع العمالة على الأندية الرياضية و اقسامها المختلفة و التنسيق بين احتياجات العمالة.
  - مراعاة إختيار الاساليب التكنولوجية الانسب من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية.

- العملية التي تستخدمها الأندية لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها في الحاضر و المستقبل وفقاً لنوع الاعمال و الأنشطة و الاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك
- ج - أهمية الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية :
  - التكيف لمتطلبات البيئة المحيطة " سياسية - اقتصادية - اجتماعية - ثقافية - تشريعية
  - " بالأندية الرياضية
  - تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية للجمهور الداخلي بها في الأنشطة الرياضية المختلفة
  - "الهدف البيئة الداخلية للأندية"
  - تحديد نوع الوظائف اللازمة لإدارة الأنشطة بالأندية الرياضية الفلسطينية
  - تحقيق التوازن في العمالة بين قطاعات الأنشطة الرياضية و الاجتماعية في الأندية الرياضية
  - التنبؤ بالمشكلات المحتملة في هيكل العمل بتقسيماته من حيث " السن - الجنس - التخصص "
  - وضع خطط وبرامج لتوفير الاحتياجات البشرية لمعاقبه معدلات التقاعد و النقل و الترفيه في الأنشطة المختلفة بالأندية الرياضية
  - الاسهام في خفض تكلفة العمالة من خلال : استخدام عدد مناسب كما ونوعاً ، خفض معدلات دوران العمالة
- د- أهمية تخطيط الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية:
  - تحديد الاحتياجات من العمالة - خصائص العاملين ومواعيد تعيينهم.
  - تحديد خصائص ومواصفات العمالة المطلوبة من التعليم و التدريب والقدرات والسمات.
  - تصميم بطاقات وصف الوظائف التي تتضمن كل من : اختصاصاتك ووظيفة ومتطلبات شغل الوظيفة.
  - تخطيط و إدارة مقابلات عملية الاختيار و التعيين.
  - تأثير ايجابي سواء فردى او لفريق العمل والمؤسسة.
  - زيادة الموقف التنافسي للمؤسسة في مجالات الأنشطة المختلفة بالأندية الرياضية.

## جدول (2)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
الأول	0.801
الثاني	0.816
الثالث	0.734
الرابع	0.805
الخامس	0.746
السادس	0.837
السابع	0.804

يوضح من جدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور قائمة الاستقصاء بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على صدق استبانة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

### ثانياً الثبات : تم ايجاد الثبات بطريقتين

أ - طريقة إعادة التطبيق للاستبانة : تم إعادة تطبيق استبانة الاستبيان بعد خمسة عشر يوماً لعينة قوامها (30) فرداً واختبروا عشوياً من المجتمع الأصلي للبحث وهم من غير عينة البحث الأساسية وتم حساب معامل الارتباط بين نتائج من مرتي التطبيق وكان معامل الثبات 0.912.

### ب- حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباك (كرونباخ)

- علماً بأن قيمة كا2 الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 6.63  
 - وأنصح أن معاملات ثبات عبارات المحاور قيم مرتفعة وتدل على ثبات العبارات وأن قيم معاملات ثبات كل محور أقل من او تساوى معامل ثبات المحور ذاته مما يدل على أن حذف أى مفردة من المحور يؤثر سلباً على المحور، كما تم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة وللإستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباك.

جدول (3) معاملات ثبات مفردات محاور الاستبيان

معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة
0.834	3-52	0.824	45	0.853	19	0.872	8	0.853	19	0.872	8
	53	0.827	46	0.857	20	0.865	9	0.857	20	0.865	9
0.826	1-53	المحور الخامس		0.850	21	0.866	10	0.850	21	0.866	10
0.832	2-53	0.824	47	0.860	22	0.877	11	0.860	22	0.877	11
0.831	3-53	0.828	48	0.853	23	0.870	12	0.853	23	0.870	12
0.835	4-53	0.825	49	0.851	24	0.872	13	0.851	24	0.872	13
0.834	5-53		50	0.846	25	0.870	1-14	0.846	25	0.870	1-14
	المحور السابع	0.830	1-50	0.856	26	0.868	2-14	0.856	26	0.868	2-14
	54	0.830	2-50	0.858	27		د	0.858	27		د
0.818	1-54	0.823	3-50	0.853	28	0.872	15	0.853	28	0.872	15
0.834	2-54	المحور السادس		0.857	29	0.865	16	0.857	29	0.865	16
0.820	3-54	0.827	51	0.850	30		17	0.850	30		17
0.826	55		52	0.860	31	0.877	1-17	0.860	31	0.877	1-17
0.832	56	0.824	1-52	0.853	32	0.870	2-17	0.853	32	0.870	2-17
0.831	57	0.828	2-52	0.851	20	0.872	18	0.851	20	0.872	18
0.835	58										

جدول (4) معاملات ثبات محاور الاستبيان

معامل الثبات الكلي	معامل الثبات	المحور
	0.911	الأول
	0.913	الثاني
	0.909	الثالث
	0.899	الرابع
	0.907	الخامس
	0.918	السادس
	0.921	السابع
0.846		

المستوى الرياضي للأندية المختلفة و يرتبط بالعمالة المستخدمة من حيث العدد، والمستوى (التأهيلي و الخبرات)، والتركيبية (القدرات و المهارات المختلفة)، وأن توازن العمالة هو انعكاس مباشر لعملية ترشيد العمالة، وأن وجود عمالة زائدة أو ناقصة يمثل حالة خلل أو عدم توازن للعمالة في المؤسسة الرياضية.

**يوكد كشواى (2006):** على أهمية قياس معدل دوران العمالة داخل المؤسسة وتحديد

الاسباب التي تؤدي لحدوثه، فإن قياس حركة دوران العمالة يعد معيارا مهما في الحكم على مستوى وحالة المؤسسة. (32: 15)

**الاستخلاصات:**

**اولا : بالنسبة للمحور الاول : مفهوم وأهمية التخطيط وإدارة الموارد البشرية فى الأندية الرياضية الفلسطينية:**

اتفقت آراء العينة على تحديد كل من

أ- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الافراد العاملين فى المؤسسة الرياضية  
- الادارة المسئولة عن تمكين المؤسسة الرياضية من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة

عليها وتطويرها من خلال :

- تخطيط واقعى للموارد البشرية بالأندية الرياضية
- توظيف ملائم للموارد البشرية
- تدريب دقيق للموارد البشرية
- المتابعة المستمرة لتطوير الموارد البشرية فى الأندية الرياضية

**ب- مفهوم التخطيط للموارد البشرية :**

- تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية بالأندية الرياضية
- التنبؤ باحتياجات الأندية الرياضية من الافراد اوالعنصر البشرى فى كافة مجالات الأنشطة
- النشاط الذى لا يستهدف قياس وتغير الافراد او الوظائف فى الأندية الرياضية و انما لتأمين تطوير الأنشطة و تنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطوير و الاتجاهات البيئية

العينة الكلية	2ا	المستفيدين (44=ن)		(38=ن) الفني		أعضاء مجلس الإدارة (45=ن)		العبارات	م							
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم									
لا (%)	نعم (%)	%	%	%	%	%	%									
10.24	89.76	4.37	6.8	3	93.2	41	4.5	2	94.7	36	17.8	8	82.2	37	-54	المستخدمة من حيث :
16.54	83.46	1.47	18.2	8	81.8	36	9.1	4	89.5	34	20.0	9	80.0	36	54	-المتخوى للفئة كـ و تـ (الخبرات)
11.81	88.19	3.11	11.4	5	88.6	39	4.5	2	94.7	36	17.8	8	82.2	37	54	-الفركب : القدرات و 3 السهات المنخفضة :
11.81	88.19	0.80	13.6	6	86.4	38	6.8	3	92.1	35	13.3	6	86.7	39	55	خوارج العمال : نحو انعكاس سياتر لعدم خريشد العمال :
16.54	83.46	0.14	15.9	7	84.1	37	15.9	7	81.6	31	15.6	7	84.4	38	5	وجود عمال : زائده أو ناقص : مثل حال : خل أو عدم خوارج عمال : في السؤ تـ : المواضع :
14.17	85.83	1.57	9.1	4	90.9	40	15.9	7	81.6	31	15.6	7	84.4	38	5	سن أ ثياب وجود خخطط لحسوارات البشر : في الأنتم : المواضع : الغ تطفم : نحو إحداث خوارج العمال : فيها.
11.02	88.98	3.55	9.1	4	90.9	40	4.5	2	94.7	36	17.8	8	82.2	37	58	سعالج : الزيادة والنقص في العمال : سن أنهم الانوار لخخطط السوار البشر : في أي سؤ تـ : مواضع :

\* هس : كا2 الجدول : عند درجات حرم : (2) وس تحوى دلا : (0.051)=5.99

دال : عند تحوى (0.051)

هـ - لاعمنا بدول به بيح أن قم كا2 السد توي : أقل سن القس : الجدول : عند تحوى دلا :

(0.051) وأن ذتب الخفاق عى عبارات السحور خراوحت بهن ل83.46% إلى 89.76%

(ملاضخ لالخفاق عند : الدرا تـ : عى أن أنهم : خخطط السوار البشر : فى أحداث خوارج العمال :

بالأنتم : المواضع : الغ تطفم : وأن خوارج العمال : فى السؤ تـ : المواضع : المواضع : معنى خحقيق

هـ . لاعمنا بدول به بيح أن قم سعللات ثبات السحاو و الا تقصارة ككل تى قم سيقع :

أكبر سن ل(0.8) سسا مدل عى ثبات الا تقصارة .

لعبلل التزم (لا لاة ا

خم خطمق الدرا تـ : الأ تا تم : عد به عند : الدرا تـ : ف به الغرزة سن 2016/10/05 إلى به

2017/2/01 .

لعدا ت بهنا %2 لهدفه ا

- الفكار - الذ تب : السؤم : - سعلل الاخباط - الثبات بطومة : ألفا كرونا ب - كا2 .

عرض اوع لقا ا فالظله - لاة ا

لعدلاو الأو لاة ا مفهوم او ا هـ ف الخطمق ا و ا درا ت ا a

لغلسط هـ ف .

بدول له كج ا

هـ (رارات او ا ت) سب الهموع فا لاض بلبت ا عه فا درا سفا على ا عبرات ا لعالو الأو لاة مفهوم ا

وا هـ ف الخطمق ا و ا درا ت ا ا ا ا ا ا ا ا ا ا ا ا ا ا ا ا ا ا a

العبارات	م	لعا بيس % ا درا تـ ا														
		لعا ا بيلار ا لقا من = 38		لعا ا بيلار ا لقا من = 44		لعا ا بيلار ا لقا من = 45										
		لا	م	لا	م	لا	م									
لا	م	لا	م	لا	م	لا	م									
م	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%								
مفهوم ا درا ت ا ا ا ا ا ا ا ا ا a	1	17.32	82.68	6.98	13.6	6	86.4	38	6.8	3	92.1	35	28.9	13	71.1	32
انبا ا ا ا ا ا a	1															
خخطط و خنظم و خوجبه و رقاب : الافراد الملصن فى الأنتم : الرماض :	2															
الا درا السؤ تـ : عن زادة قاصد : السوار البشر : فى الأنتم : لخطمق أ ثياب القو و السؤ تـ : السجم :	3															
% درا ت ا السؤ تـ ا ا ا ا a	3															
ضعضنا	3															

كما يتضح اتفاق عينة الدراسة بنسبة تراوحت بين (83.46% إلى 91.34%) على عبارات المحور السادس "تخطيط الموارد البشرية و توصيف الوظائف في الأندية الرياضية الفلسطينية" على أن توصيف الوظائف هو بيان مكتوب يتناول تعريفا تفصيليا بوظيفة محددة اكل نشاط، وهذا التوصيف يهدف الى تقديم معلومات عن هذه الوظيفة من حيث التمييز المسمى متمثل في المهام و الواجبات و المسؤوليات، و متطلبات شغل الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الاخرى. وتتفق عينة الدراسة على أن التوصيف الوظيفي هو أحد العناصر الأساسية في عملية تخطيط الموارد فهي تعمل على تقسيم وتخصيص الوظائف والاعمال في المؤسسة الرياضية؛ تعمل على تحديد العلاقات بين الوظائف بعضها البعض ومن أجل التكامل فيما بينهما، وهي المصدر الأساسي في تحديد مرونة الوظائف وعددها والنقل والتدريب والترقية.

**ويتفق عبد المنعم (2010):** على أن توصيف الوظيفة هو عبارة عن قائمة توضح العمل الذي يقوم به شاغل الوظيفة، وكيفية يؤدي ذلك، وماهي ظروف العمل وبيئته، فهو يتضمن محتوى الوظيفة، بيئة العمل والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. (13: 42)

**المحور السابع: أهمية تخطيط الموارد البشرية في أحدات توازن العمالة في الأندية الرياضية الفلسطينية العاملة و الزائدة و الناقصة**

### جدول (11)

**المحور السابع: أهمية تخطيط الموارد البشرية في أحدات توازن العمالة في الأندية الرياضية الفلسطينية العاملة و الزائدة و الناقصة**

العينة الكلية لا (%) نعم (%)	25أ	المستفيدين (44=ن)		(ن=38) الجهاز الفني		أعضاء مجلس الإدارة (ن=45)		م العبارات
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
		%	%	%	%	%	%	توازن العمالة في المؤسسة الرياضية المستوى الرياضي تحقق الأنشطة المختلفة و يرتبط بالعمالة
10.24	89.76	2.3	197.7	6.8	3	20.0	9	
4.72	95.28	2.3	197.7	4.5	2	6.7	3	
11.81	88.19	1.17	11.4	6.8	3	15.6	7	
14.17	85.83	8.96	20.5	2.3	1	20.0	9	
10.24	89.76	0.76	9.1	6.8	3	13.3	6	
15.75	84.25	1.13	18.2	15.9	7	11.1	5	
17.32	82.68	0.67	13.6	15.9	7	20.0	9	

العينة الكلية لا (%) نعم (%)	25أ	المستفيدين (44=ن)		(ن=38) الجهاز الفني		أعضاء مجلس الإدارة (ن=45)		م العبارات
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
		%	%	%	%	%	%	الأندية الرياضية من بناء مزايها الاستراتيجية والمحافظه عليها و تطويرها من خلال : تخطيط واقعي للموارد البشرية
10.24	89.76	2.3	197.7	6.8	3	20.0	9	
4.72	95.28	2.3	197.7	4.5	2	6.7	3	
11.81	88.19	1.17	11.4	6.8	3	15.6	7	
14.17	85.83	8.96	20.5	2.3	1	20.0	9	
10.24	89.76	0.76	9.1	6.8	3	13.3	6	
15.75	84.25	1.13	18.2	15.9	7	11.1	5	
17.32	82.68	0.67	13.6	15.9	7	20.0	9	

العينة الكلية	2 ك	المستفيدين (44=ن)		أعضاء الجهاز الفني (38=ن)		أعضاء مجلس الإدارة (45=ن)		العيارات	م						
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم								
لا (%)	نعم (%)	%	%	%	%	%	%								
								يستند على مراجعة توصيف الوظائف.	2						
11.81	88.19	3.30	18.28	81.836	4.5	2	94.7	36	11.1	5	88.9	40	-53	3	المصنر الأساسي للمعلومات الخاص بجانب المستويات.
9.45	90.55	7.90	18.28	81.836	2.3	1	97.4	37	8.9	4	91.1	41	-53	4	المصنر الأساسي لتحديد العلاقات بين الوظائف وبعضها البعض ومن أجل التكامل فيما بينهما
11.81	88.19	2.37	15.97	84.137	4.5	2	94.7	36	13.3	6	86.7	39	-53	5	المصنر الأساسي في تحديد مرونة الوظائف و عددها والنقل والتدريب و الترقية

\* دالة 2 ك الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.05)=5.99

دالة عند مستوى (0.05)

يوضح من جدول (10) من وجود فرق دال إحصائياً في استجابة عينة الدراسة للعيارات أرقام

(51، 52-2، 1-53، 4-53)

العينة الكلية	2 ك	المستفيدين (44=ن)		أعضاء الجهاز الفني (38=ن)		أعضاء مجلس الإدارة (45=ن)		العيارات	م						
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم								
لا (%)	نعم (%)	%	%	%	%	%	%								
7.09	92.91	0.47	9.1	490.940	4.5	2	94.7	36	6.7	3	93.3	42	7	هو العملية التي تستخدمها الأندية لتحديد كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل وفقاً لنوع الأعمال والأنشطة والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك.	
														ج	أهمية الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية
11.02	88.98	2.23	11.45	88.639	4.5	2	94.7	36	15.6	7	84.4	38	8	التكيف البيئية المحيطة - سياسية - اقتصادية - اجتماعية - ثقافية - التشريعية " بالأندية الرياضية.	
10.24	89.76	1.18	13.6	86.438	9.1	4	89.5	34	6.7	3	93.3	42	9	تحقيق أهداف الأندية الرياضية للجمهور الداخلي بها في الأنشطة الرياضية المختلفة " أهداف البيئية الداخلية للمؤسسة "	



العينة الكلية	2أ	المستفيدين (44=ن)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (45=ن)		م	العيارات							
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم									
(%)	(%)	%	%	%	%	%	%	ت	ت							
5.51	94.49	1.88	2.3	1	97.7	43	4.5	2	94.7	36	8.9	4	91.1	41	10	تحديد نوع الوظائف اللازمة لإدارة الأنشطة بالأندية الرياضية الفلسطينية.
8.66	91.34	0.56	6.8	3	93.2	41	6.8	3	92.1	35	11.1	5	88.9	40	11	تحقيق التوازن في العمالة بين قطاعات الأنشطة الرياضية والاجتماعية في الأندية الرياضية.
12.60	87.40	4.12	4.5	2	95.5	42	15.9	7	81.6	31	15.6	7	84.4	38	12	التنبؤ بالمشكلات المحتملة في هيكل العمل بتقسيماته من حيث " السن - الجنس - التخصص "
17.32	82.68	0.67	13.6	6	86.4	38	15.9	7	81.6	31	20.0	9	80.0	36	13	وضع خطط وبرامج لتوفير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل و الترقية في الأنشطة المختلفة بالأندية الرياضية.
7.87	92.13	*8.37	11.4	5	88.6	39	2.3	1	97.4	37	13.3	6	86.7	39	-14	الاسهام في خفض تكلفة العمالة من خلال : استخدام عدد مناسب كما ونوعا.
9.45	90.55	*7.62	9.1	4	90.9	40	2.3	1	97.4	37	17.8	8	82.2	37	-14	خفض معدل دوران العمالة.
7.09	92.91	4.24	4.5	2	95.5	42	2.3	1	97.4	37	13.3	6	86.7	39	د	أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية
6.30	93.70	0.10	6.8	3	93.2	41	4.5	2	94.7	36	6.7	3	93.3	42	15	تحديد الاحتياجات

العينة الكلية	2أ	المستفيدين (44=ن)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (45=ن)		م	العيارات							
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم									
(%)	(%)	%	%	%	%	%	%	ت	ت							
11.81	88.19	4.77	9.1	4	90.9	40	4.5	2	94.7	36	20.0	9	80.0	36	-52	المهام و الواجبات و المسؤوليات
8.66	91.34	*7.42	4.5	2	95.5	42	2.3	1	97.4	37	17.8	8	82.2	37	2	مطلوبات شغل الوظيفة
12.60	87.40	3.72	6.8	3	93.2	41	9.1	4	89.5	34	20.0	9	80.0	36	-52	علاقتها بالوظائف الاخرى
															53	التوصيف الوظيفي هو أحد العناصر الأساسية في عملية تخطيط الموارد للاتى:
															-53	في مدى تقسيم وتنظيم الوظائف والاعمال في المؤسسة الرياضية
12.60	87.40	1.22	15.9	7	84.1	37	6.8	3	92.1	35	13.3	6	86.7	39	-53	ترشيح العمالة

يتضح من جدول (9) عن وجود فروق دالة في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الخامس "اسباب تخطيط الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية، في العبارات من (47.48) كما يتضح اتفاق عينة الدراسة بنسبة تراوحت بين ( 85.04% إلى 92.91% ) على أن من اسباب تخطيط الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية ضمان استمرارية بقاء المؤسسة الرياضية كهدف رئيس لها، وعدم السعي للخروج أو التقلص بإدارة المؤسسة، والعمل على زيادة النمو بمعدل ثابت للأنشطة الرياضية بالمؤسسة باستخدام التطور التكنولوجي.

كما أتضح اتفاق عينة الدراسة على أن التخطيط لموارد البشرية يهدف إلى الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والبيئة الخارجية، والعمل على تنمية وتوسيع نشاط المؤسسة الرياضية، وتخفيضه أو تقلصه نتيجة لظروف خارجية.

يؤكد زايد (2003): أن عملية تخطيط الموارد البشرية تمر بمرحلتين أساسيتين ( تحليل بيئة العمل الداخلية و الخارجية، التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، تحليل المعروض من الموارد البشرية، وإخيراً إعداد خطة العمل. (7: 162)

### جدول (10)

التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور السادس: تخطيط الموارد البشرية و توصيف الوظائف في الأندية الرياضية الفلسطينية

العينة الكلية	25أ	المستفيدين (44=ن)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (45=ن)		م	العبارات							
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم									
لا																
نعم (%)																
16.54	83.46	8.74	13.6	6	86.4	38	4.5	2	94.7	36	28.9	13	71.1	32	51	توصيف الوظائف هو بيان مكتوب يتناول تعريفا تفصيليا بوظيفة محددة لكل نشاط

### متطلبات التخطيط للموارد البشرية بالأندية الرياضية الفلسطينية

العينة الكلية	25أ	المستفيدين (44=ن)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (45=ن)		م	العبارات							
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم									
لا																
نعم (%)																
11.02	88.98	0.69	13.6	6	86.4	38	6.8	3	92.1	35	11.1	5	88.9	40	16	من العمالة - خصائص العاملين ومواعيد تعيينهم. تحديد خصائص و مواصفات العمالة المطلوبة من التعليم - التدريب - القدرات و السمات) تصميم بطاقات وصف الوظائف التي تتضمن كل من : اختصاص كل وظيفة 1 -17 84.4 38 15.6 7 81.6 31 92.1 35 6.8 3 92.1 35 20.0 9 80.0 36 2 - الوظيفة 17-17 87.40 12.60 7.82 18.2 8 81.8 36 2.3 1 97.4 37 17.8 8 82.2 37 18 19 11.81 88.19 2.37 15.9 7 84.1 37 4.5 2 94.7 36 13.3 6 86.7 39 20 21 14.96 85.04 2.90 11.4 5 88.6 39 9.1 4 89.5 34 22.2 10 77.8 35 13.39 86.61 3.86 13.6 6 86.4 38 4.5 2 94.7 36 20.0 9 80.0 36 20 21 13.39 86.61 3.86 13.6 6 86.4 38 4.5 2 94.7 36 20.0 9 80.0 36 20 21

العينة الكلية	25	المستفيدين (44=ن)		أعضاء الجهاز الفني (38=ن)		أعضاء مجلس الإدارة (45=ن)		العيارات	م							
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم									
لا (%)	نعم (%)	%	ت	%	ت	%	ت									
								الرياضي-التدريب الرياضي-الرياضة (التعليمية)								
8.66	91.34	4	90.9	40	2.3	1	97.4	37	15.6	7	84.4	38	تخدم أهداف خاصة بالمجتمع-تحقيق الاستخدام الكامل و الصحيح للموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية.	22		
10.24	89.76	4.5	2	95.5	42	4.5	2	94.7	36	20.0	9	80.0	36	تقليل التكلفة لإدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومتابعه والمحافظة على الموارد البشرية في مجال الأنشطة الرياضية والاجتماعية بالأندية الرياضية.	23	
5.51	94.49	0.86	6.8	3	93.2	41	2.3	1	97.4	37	6.7	3	93.3	42	تحديد الأعداد المطلوبة والحجم الأمثل وكذلك نوعية الموارد البشرية في مجالات التربية البدنية والرياضية (ترويح - إدارة - تدريب - رياضة مدرسية).	24
11.02	88.98	4.29	18.2	8	81.8	36	9.1	4	89.5	34	4.4	2	95.6	43	تحدد كيفية الحصول على الموارد البشرية ومتى واين تستخدم هذه الموارد.	25
14.17	85.83	0.44	11.4	5	88.6	39	13.6	6	84.2	32	15.6	7	84.4	38	يساعد في حسن توزيع واستخدام الأندية الرياضية	26

المحور الخامس: أسباب تخطيط الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية  
جدول (9) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور  
الخامس: أسباب تخطيط الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية

العينة الكلية	25	المستفيدين (44=ن)		أعضاء الجهاز الفني (38=ن)		أعضاء مجلس الإدارة (45=ن)		العيارات	م							
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم									
لا (%)	نعم (%)	%	ت	%	ت	%	ت									
10.24	89.76	4.5	2	95.5	42	4.5	2	94.7	36	20.0	9	80.0	36	ضمان استمرارية بقاء المؤسسة الرياضية كهدف رئيسي لها.	47	
7.09	92.91	2.3	1	97.7	43	2.3	1	97.4	37	17.8	8	82.2	37	علم السعي للخروج أو الانقراض بإدارة المؤسسة	48	
13.39	86.61	4.06	2	95.5	35	4.5	2	94.7	36	13.3	6	86.7	39	زيادة النمو بمعدل ثابت للأنشطة الرياضية بالمؤسسة باستخدام التطور التكنولوجي	49	
															التخطيط للموارد البشرية يهدف إلى:	50
14.96	85.04	1.55	4	86.4	38	9.1	4	89.5	34	20.0	9	80.0	36	الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية و البيئة الخارجية	50	
11.02	88.98	5.26	2.3	1	97.7	43	13.6	6	84.2	32	15.6	7	84.4	38	العمل على تنمية وتوسيع نشاط المؤسسة الرياضية	50
11.81	88.19	4.51	6.8	3	93.2	41	6.8	3	92.1	35	20.0	9	80.0	36	تخفيضه أو تخلصه نتيجة لظروف خارجية	50

\* قيمة كا2 الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.05)=5.99

دالة عند مستوى (0.05)

المجال الأول	مؤشر	المستفيدين (ن=44)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (ن=45)		العبارة	م							
		نعم (%)	لا (%)	نعم (%)	لا (%)	نعم (%)	لا (%)									
1) جسد	16.54	83.46	0.52	18.2	81.8	36	15.9	7	81.6	31	13.3	6	86.7	39	4	استخدام هذه القدرات والمهارات الشخصية في تحقيق المستوى الرياضي المطلوب من الأنشطة الرياضية المختلفة و المستوى الإداري الفعال.

\* قيمة كا2 الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.05)=5.99

دالة عند مستوى (0.05) **في فائز في جدولها عدم وجود فرق دال إحصائياً على عبارات المحور عند مستوى دلالة (0.05)**

**غنياً في أن نسب الاتفاق على العبارات قد تراوحت ما بين (83.46% إلى 88.98%)** واتفاق عينة الدراسة على أن العلاقة المتبادلة بين التخطيط للموارد البشرية و تمتيتها في المؤسسات الرياضية أن تخطيط الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية يعمل على تحديد الاحتياجات من الأفراد لهذه المؤسسات من الشئون الادارية و الأنشطة الرياضية المختلفة، وكذلك استخدام أفضل للعمالة وانشاء وظائف واعمال جديدة وفقاً للمجالات الرياضية المختلفة من : (الادارة الرياضية - تدريب رياضي - ترويج رياضي - رياضة تعليمية )، وكذلك تنمية الموارد البشرية التي تهدف الى بناء القدرات والمهارات في مجالات التدريب البدنية و الرياضة المختلفة، واستخدام هذه القدرات والمهارات الشخصية في تحقيق المستوى الرياضي المطلوب من الأنشطة الرياضية المختلفة و المستوى الإداري الفعال.

**يشير رجيبيج ادرا5 لكا5 في 0077** تم: الى أن تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من الافراد ومواجهة القوة التنافسية والاسواق و التكنولوجيا مما يؤدي الى حدوث تعديلات في محتوى الوظائف والمتطلبات المهارية واعداد نوعيات العاملين وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات تخطيط الموارد البشرية. (9: 230)

العينة الكلية	2 كا	المستفيدين (ن=44)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (ن=45)		العبارة	م								
		نعم (%)	لا (%)	نعم (%)	لا (%)	نعم (%)	لا (%)										
لا (%)	17.32	82.68	6.98	13.6	6	86.4	38	6.8	3	92.1	35	28.9	13	71.1	32	27	لزيادة أهمية التخطيط للموارد البشرية عندما يتزايد عدد الممارسين للأنشطة الرياضية في الأندية الرياضية الفلسطينية.
لا (%)	12.60	87.40	2.65	15.9	7	84.1	37	4.5	2	94.7	36	15.6	7	84.4	38	28	تزداد أهمية التخطيط للموارد البشرية عند زيادة عدد وحجم الأندية الرياضية الفلسطينية و تنوع الأنشطة الرياضية التي تقوم بها
لا (%)	10.24	89.76	9.06	9.1	4	90.9	40	2.3	1	97.4	37	20.0	9	80.0	36	29	انتشار التطعيم و تنوعه أدى الى وجود تخصصات مختلفة في مهنة التربية البدنية و الرياضة.
لا (%)	14.96	85.04	1.83	9.1	4	90.9	40	15.9	7	81.6	31	17.8	8	82.2	37	30	التقدم العلمي و التكنولوجي فرض على الأندية الرياضية الفلسطينية استخدام الطرق الحديثة في تخطيط و إدارة الموارد البشرية.
لا (%)	11.81	88.19	4.77	9.1	4	90.9	40	4.5	2	94.7	36	20.0	9	80.0	36	31	إعادة هيكلة الأندية الرياضية الفلسطينية.
لا (%)	5.51	94.49	8.39	2.3	1	97.7	43	2.3	1	97.4	37	13.3	6	86.7	39	32	في ظل العولمة يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على ثقافة وخصائص

العبارة	المستفيدين (ن=44)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (ن=45)		م
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
العينة الكلية	لا	نعم (%)	لا	نعم (%)	لا	نعم (%)	
المجموعات التي تتعامل معها.							

قيمة كا الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة  $5.99 = (0.05)$  \*  
دالة عند مستوى (0.05)

**يتضح من جدول (5) وجود فرق دال إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة (أعضاء مجلس الإدارة، أعضاء الجهاز التنفيذي، المستفيدين) على المحور الأول: مفهوم وأهمية التخطيط وإدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية.**

كما يتضح أن نسب الاتفاق على العبارات قد تراوحت ما بين (82.68% إلى 94.49%)  
يتضح أن مفهوم إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة هو "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورعاية الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية" وأن الإدارة هي المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع، وكذلك عن تمكين المؤسسة الرياضية من بناء مزايها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية، وتوظيف ملائم، وتدريب دقيق، ومتابعة مستمرة لتطوير تلك الموارد البشرية.

كما تبين أن مفهوم التخطيط للموارد البشرية هو تنظيم وتوجيه، والتنبؤ باحتياجات المؤسسة، وتأمين تطوير الأنشطة و تنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة، كما أن التخطيط هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل وفقاً لنوع الأعمال والأنشطة والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك.

**تؤكد نتائج هاشم (2005) : على أهمية وضوح مفهوم التخطيط للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية لدى جميع العاملين داخل المؤسسات، والتي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء طلب الوحدات العمل داخل المؤسسة. (17 : 432)**

**العلاقة المتبادلة بين التخطيط للموارد البشرية و تمتيتها في الأندية الرياضية**  
**تنضح في:**

**جدول (8) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع:العلاقة المتبادلة بين التخطيط للموارد البشرية و تمتيتها في الأندية الرياضية الفلسطينية تنضح في**

العبارة	المستفيدين (ن=44)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (ن=45)		م
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
العينة الكلية	لا	نعم (%)	لا	نعم (%)	لا	نعم (%)	
تخطيط الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية لتحديد الاحتياجات	11.02	88.98	5.78	94.22	6.8	93.2	41
من الافراد لهذه المؤسسات من الشؤون الادارية و الانشطة الرياضية المختلفة.			4.5	95.5	2	98	36
لاستخدام أفضل للعاملات وأنشاء وظائف وأعمال جديدة وفقاً للمجالات الرياضية المختلفة	13.39	86.61	1.86	98.14	6.8	93.2	36
من : (الإدارة الرياضية - تدريب رياضي - ترويح رياضي - رياضة تعليمية )							
تتمية الموارد البشرية تهدف الى بناء القدرات و المهارات الشخصية -الصحية -التدريب - التعليم - التزيين في مجالات التزيين البدنية و الرياضة المختلفة.							

قيمة كا2 الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة  $(0.05) = 5.99$  \* دالة عند مستوى (0.05)

**يتضح من جدول (7) عن وجود فرق دال إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة (أعضاء مجلس الإدارة، أعضاء الجهاز التنفيذي، المستقبين) على المحور الثالث: الفرق بين تخطيط الموارد البشرية و تنميتها في الأندية الرياضية الفلسطينية.**

كما يتضح أن نسب الاتفاق على العبارات قد تراوحت ما بين  $(82.68\%)$  إلى  $(90.55\%)$

أ - يتضح تخطيط الموارد البشرية هدفه :

انشاء الوظائف والاعمال من خلال الاستخدام للموارد البشرية في مجالات التربية البدنية والرياضة

ب- تنمية الموارد البشرية هدفها :

تنمية الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية هي ضمان لاستمراره و ديمومه عطائها في الحاضر والمستقبل لذلك يجب أن تخضع للتخطيط.

بناء قدرات ومهارات ومعارف العاملين في مجالات التربية البدنية والرياضة ولذلك فهي عملية شاملة لبناء القدرات و تتضمن الصحة - التعليم - التدريب - وتخطيط الموارد البشرية في مجالات التربية البدنية و الرياضية.

تركز على التنمية الذاتية للموارد البشرية في مجالات الأنشطة الرياضية المختلفة.

**يؤكد زيد (2004) :** أن تخطيط الموارد البشرية يعمل على تزويد المؤسسة بالعمالة القادرة على الاداء، والراعية في الاداء وتزود المؤسسة بنظام عادل من الاختيار و التعيين بينما تنمية الموارد البشرية تؤكد على التنمية الذاتية للموارد البشرية مما يضمن لها القدرة على الاستمرار ومواجهة المستقبل. (7: 159)

ويرى الباحث أن أهمية الموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية تتمثل في التكيف لمتطلبات البيئة المحيطة، وتحقيق أهداف المؤسسة للجمهور الداخلي، وتحديد نوع الوظائف اللازمة لإدارة الأنشطة، وتحقيق التوازن في العمالة بين قطاعات الأنشطة الرياضية والاجتماعية في المؤسسة، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة في هيكل العمل بتقسيماته من حيث " السن - الجنس - التخصص"، ووضع خطط و برامج لتوفير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل و الترقية في الأنشطة المختلفة بالمؤسسة الرياضية، والاسهام في خفض تكلفة العمالة من خلال استخدام عدد مناسب كما ونوعا، وخفض معدل دوران العمالة.

كما يتضح اتفاق عينة الدراسة على أهمية تخطيط الموارد البشرية في الأندية الرياضية من خلال تحديد الاحتياجات من العمالة - خصائص العاملين ومواعيد تعيينهم، ومواصفات العمالة المطلوبة من (التعليم - التدريب - القدرات و السمات)، وتصميم بطاقات وصف الوظائف التي تتضمن اختصاص كل وظيفة، ومتطلبات شغل الوظيفة، مع تخطيط إدارة مقابلات عملية الاختيار و التعيين، وزيادة الموقف التنافسي للمؤسسة في مجالات الأنشطة المختلفة، وهذه البطاقة تخدم أهداف متعددة خاصة بالفرد - وتحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ( الإدارة الرياضية - الترويج الرياضي -التدريب الرياضي - الرياضة التعليمية)، وكذلك تخدم أهداف خاصة بالمجتمع مثل تحقيق الاستخدام الكامل و الصحيح للموارد البشرية في الأندية الرياضية الفلسطينية، وتقليل التكلفة لإدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومتابعه والمحافظه على الموارد البشرية في مجال الأنشطة الرياضية والاجتماعية، وتحديد الاعداد المطلوبة والحجم الأمثل وكذلك نوعية الموارد البشرية في مجالات التربية البدنية والرياضية (ترويج - ادارة - تدريب - رياضة مدرسية)، وتحدد كيفية الحصول على الموارد البشرية ومتى ولين تستخدم هذه الموارد حيث أن كل ذلك يساعد في حسن توزيع و استخدام المؤسسة الرياضية لمواردها البشرية.

كما هناك اتفاق على أن أهمية التخطيط للموارد البشرية تزداد عندما يتزايد عدد الممارسين للأنشطة الرياضية في الأندية الرياضية الفلسطينية، وعند زيادة عدد و حجم تلك المؤسسات وتنوع الأنشطة الرياضية بها، وانتشار التعليم وتنوعه، والتقدم العلمي و التكنولوجي الذي فرض على الأندية الرياضية الفلسطينية استخدام الطرق الحديثة في تخطيط و إدارة الموارد

البشرية، كما أنه في ظل العولمة يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على ثقافة وخصائص المجتمعات التي تتعامل معها، وهذا ما يدعو إلى إعادة هيكلة الأندية الرياضية الفلسطينية. تؤكد نتائج دراسة كل من جواد، فوطنة (2009) : على أن هناك توافق بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتخطيط الموارد البشرية داخلها وأثره على تحقيق الاهداف الخاصة بتلك المؤسسات. (48: 10)

ويتفق علاقي (1999): على أهمية تخطيط الموارد البشرية في كونها تعمل على تحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهارتهم والاختيار الجيد للعاملين وتعيين أفضل الافراد للوظائف الشاغرة. (18: 14)

### المحور الثاني: عناصر العمل في المؤسسة الرياضية جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني "عناصر العمل في الأندية الرياضية"

العينة الكلية	2كا	المستفيدين (44=ن)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (ن=45)		م	العبارات						
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم								
لا (%)	نعم (%)	لا %	ت %	لا %	ت %	لا %	ت %								
7.87	92.13	0.51	9.1	4	90.9	40	4.5	2	94.7	36	8.9	4	91.1	41	كافة مجالات الأنشطة الرياضية وغير الرياضية
5.51	94.49	10.2	4.5	2	95.5	42	2.3	1	97.4	37	13.3	6	86.7	39	الفرد الذي يؤدي العمل أو النشاط الرياضي بعد أحدى عناصر العمل في المؤسسة الرياضية.
14.17	85.83	3.23	18.2	8	81.8	36	15.9	7	81.6	31	6.7	3	93.3	42	مراعاة اختيار الفرد المناسب للعمل المناسب وتوزيع العالمة على الأندية الرياضية و اقسامها المختلفة و التنسيق بين احتياجات العالمة.
15.75	84.25	0.35	13.6	6	86.4	38	15.9	7	81.6	31	15.6	7	84.4	38	مراعاة اختيار الاساليب التكنولوجية الانسب من الناحية الاقتصادية والاجتماعية
7.09	92.91	0.47	9.1	4	90.9	40	4.5	2	94.7	36	6.7	3	93.3	42	توافر المعلومات والمعارف

العينة الكلية	2كا	المستفيدين (44=ن)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (ن=45)		م	العبارات						
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم								
لا (%)	نعم (%)	لا %	ت %	لا %	ت %	لا %	ت %								
14.17	85.83	3.54	18.2	8	81.8	36	4.5	2	94.7	36	17.8	8	82.2	37	بناء القدرات وتنضم الصحة -التعليم -التدريب -وتخطيط الموارد البشرية في مجالات التربية البدنية والرياضة ولذلك فهي عمالية شاملة لبناء القدرات و 41
9.45	90.55	1.42	13.6	6	86.4	38	6.8	3	92.1	35	6.7	3	93.3	42	تركز على التنمية الذاتية للموارد البشرية في مجالات الاثشطة الرياضية المختلفة.

**تؤكد نتائج دراسة سامي (2007) : على أهمية توفير العمالة ذات المهارة العالية مع اختيار أفراد متخصصين فنيا وإداريا، فيساعد تخطيط الموارد البشرية في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب. (9 : 230)**

**المحور الثالث: الفرق بين تخطيط الموارد البشرية و تمتيتها في الأندية الرياضية الفلسطينية.**

#### جدول (7)

**التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث:الفرق بين تخطيط الموارد البشرية و تمتيتها في الأندية الرياضية الفلسطينية.**

العينة الكلية	كا	المستفيدين (ن=44)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (ن=45)		المعبارت	م						
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم								
لا (%)															
نعم (%)															
17.32	82.68	0.15	18.28	81.836	15.9	7	81.6	31	15.6	7	84.438	39	أ	تخطيط الموارد البشرية هدفه : انشاء الوظائف والاعمال من خلال الاستخدام للموارد البشرية فى مجالات التربية البدنية والرياضة	
														ب	تتمية الموارد البشرية هدفها : تتمية الموارد البشرية فى الأندية الرياضية الفلسطينية هى ضمان لاستمراريه وديمومه عطائها فى الحاضر
16.54	83.46	0.14	15.97	84.137	15.9	7	81.6	31	15.6	7	84.438	40			

العينة الكلية	كا	المستفيدين (ن=44)		أعضاء الجهاز الفني (ن=38)		أعضاء مجلس الإدارة (ن=45)		المعبارت	م				
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم						
لا (%)													
نعم (%)													
8.66	91.34	11.84	295.542	2.3	1	97.4	37	20.09	36	80.0	38	ت	المعارف المرتبطة بالأنشطة الرياضية اللازمة للأنشطة الرياضية المختلفة (الإدارة - التدريب الرياضي - الترويج الرياضي - الرياضية المدرسية ) التأكد من صحة المعلومات و المعارف المرتبطة بالأنشطة الرياضية

\* قيمة كا الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.05)=5.99 دالة عند مستوى (0.05)

**يتضح من جدول (ب) عن وخود هرق دال إ ل تلمياً تين اسعخات عياة الدراسة ع أعضاء عهس ا بداره، أعضاء الشزار العالبي، الصع لبيدنى عه فطم بيور للهدج ك : نج تمر للامل مى ا لنفص للهدج ضيف**

(عا بخصص أن اسب ا بفللق عه ف ا بارات سد تر اولت عا تين ع : 9 . ف إ ل ف 30903 تم

**يتضح من جدول (ب) بفللق عياة الدراسة ناسئة أ (تر عن ع 9) ف فى عه ف أن عالا تمر ال عى ه ف الا لاية الرياضية عطلت ه ف الخشد العتول ه إ تمر الفلورى، والرد الذى بوذى ال عى، عى أهية عراة ف بعبار اللرد العالسب ه ل عى العالسب بعوزيج ال عالة عه ف الا لاية الرياضية و لمساعنا العصيلة و العالسق تين ا لعيا خات ال عالة، عى عراة ف بعبار ا نساليب الع (الوخية ا ناسب عن الا لاية ا نع تهادية و نخعا عية، بعولهر العهوعات والى بارف والشارت الازعة ال%1 طة الرياضية العصيلة ه ف عا ندارة الرياضية 5 العرب الرياض 5 ف العربود الرياض 5 ف الرياضية العدرسى، والى (د عن عة لة العهوعات و ال بارف الععظمة نالا% طة الرياضية الع هبى**