

## "التخطيط لتنمية الموارد البشرية لإدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة"

إعداد الباحث:

محمد فتحي عبد فياض – محاضر في كلية مجتمع الأقصى



### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط لتنمية الموارد البشرية لإدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (307) موظف من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية اكتساب التلاميذ صفة الانتماء للمجموعة، واكتساب التلاميذ الروح الرياضية، وبينت نتائج الدراسة أن أهم عناصر الاختيار والتعيين لوظيفة مدرس تربية رياضية للاختبارات الشخصية والمؤهلات العلمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم أهداف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي مراعاة عوامل الأمن والسلامة للتلاميذ أثناء ممارسة النشاط الرياضي، والدقة والإتقان في تنفيذ الأعمال. وأوصت الدراسة بتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية، وتنظيم دورات للمسؤولين عن الأنشطة الرياضية التي تحتوي على كل ما هو جديد في المجال الرياضي، وضرورة توافر خطط للأنشطة الرياضية المدرسية والتي تتناسب مع الممارسين.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط - تنمية الموارد البشرية - إدارة النشاط الرياضي - المرحلة الثانوية.

### مقدمة:

يعد تخطيط القوى العاملة نقطة الانطلاق الأساسية لتطوير وتنمية المورد البشري وذلك على اعتبار أن كافة الأنشطة الأخرى المرتبطة بالقوى العاملة تعتمد على عملية التخطيط وتتبع منها، كما أنه يكون من الصعوبة بمكان ممارسة الوظائف الخاصة بالموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب وتقييم للأداء في غياب خطة واضحة للعمالة، كما ينظر إليها كأحد الوظائف الهامة التي تهتم بدراسة موقف القوى العاملة داخل المنظمة من خلال التعرف على هيكل الوظائف وهيكل القوى العاملة بها لتحديد الفائض أو العجز في قوة العمل من حيث الكم والكيف بهدف إيجاد حالة توازن في العمالة المطلوبة بهدف توفيرها بالأعداد اللازمة والمهارات المطلوبة في الوقت المناسب حتى تتمكن المنظمة من أداء رسالتها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد للمنظمات لدورها التي تلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث كفاءة ونجاح وبقاء المنظمة، لذلك عندما تكون المنافسة هي المبدأ التي تقوم عليها اقتصادات اليوم، فالمؤسسات مهما كان نوعها تفعل كل شيء لاجتذاب أفضل الكفاءات البشرية، وتعمل على تدريبهم، وتحفيزهم، وإتاحة فرص تأهيلهم وترقيتهم، بالإضافة إلى البرامج الاجتماعية المصاحبة لها، وبالتالي فإن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها ومحاولة تطويرها يتطلب العديد من الاستراتيجيات وقدراً كبيراً من التخطيط طويل الأجل (بوحنك وإطحيشات، 2019: 14).

وتكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهبئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه، فمهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق" (عبد العال، 2018: 11).

ويعتبر الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها أهم ظاهرة تشغل تفكير المسؤولين في المنظمات في الدول النامية والمتقدمة في الوقت الحاضر، ويرجع ذلك الاهتمام كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج، ولا تتم عملية الإنتاج بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة (القرى، 2016: 23).

### مشكلة الدراسة:

يعد تخطيط وتنمية الموارد البشرية إحدى الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة.

وتسعى المنظمات إلى تحسين الممارسات السلوكية لموظفيها، حيث يلعبون دوراً مهماً في إحراز تقدم لهذه المنظمات من خلال الأنشطة والخطط والبرامج المتعلقة بالعناصر البشرية، والتي تساعد إدارة الموارد البشرية في تحقيقها ودعمها (Verma, 2015: 8). وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية بالاستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه، وتتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز (عابد، 2022: 14). ويعتبر النشاط الرياضي من الأركان الرئيسة التي من الواجب الاهتمام بها في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة لما تتميز به الأنشطة الرياضية من أهمية كبرى في المتعة الشاملة للفرد، بالإضافة إلى أهمية هذا النشاط في التنمية الشاملة للشخصية من النواحي البدنية والصحية والعقلية والاجتماعية ولذلك فإن المدارس تعد من إحدى المؤسسات التعليمية الهامة في تنفيذ النشاط الرياضي بالصورة المطلوبة.

فالعنصر البشري: هو جميع العاملين بإدارة النشاط الرياضي على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات.

ويرى الباحث أن أهم ثروة لأي دولة هي "الثروة البشرية" حيث إن الأموال التي قد تمتلكها أي دولة مهما بلغت ومهما تنوعت صورها بما فيها من ثروات حيوانية ومعنوية ووسائل تطور حديثة فإنها لا تغنيها عن وجود أهم مصدر ثروتها على الإطلاق وهو الثروة البشرية، وتلك الحقيقة لا يمكن إنكارها فالأموال والمنتجات والثروات الأخرى جميعها لم توجد بذاتها ولكن البشر وبما ميزهم الله من قدرات وإبداعات هم الذين يستخدمون الموارد باختلاف أنواعها لتصبح في صورتها النهائية الرائعة.

ويعد مدرس التربية الرياضية أساس النشاط الرياضي الممارس في المدارس، والذي يعد أهم مورد بشري يساعد على نشر النشاط الرياضي من خلال التنمية البشرية الصحيحة.

بناءً على ما تقدم من خلال العمل السابق للباحث كمدرس تربية رياضية للمرحلة الثانوية في قطاع غزة، تعتبر المشكلة التي يسعى الباحث إلى حلها تكمن في الضعف في إدارة الموارد البشرية (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) لإدارة النشاط الرياضي في مدارس المرحلة الثانوية بقطاع غزة ولأن عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية تعتبر من الوسائل الضرورية والهامة لاستثمار هذه الموارد وكذلك زيادة قدرتها على رفع كفاءة وفعالية المنظمة، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما مستوى التخطيط لتنمية الموارد البشرية لإدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الآتية:

- ما أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية بقطاع غزة؟
- ما أساليب التنمية البشرية بالمدارس الثانوية بقطاع غزة؟
- ما أساليب التخطيط المستخدمة بالمدارس الثانوية بقطاع غزة؟

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى تحديد مستوى التخطيط لتنمية الموارد البشرية في إدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة من خلال التعرف على الآتي:
- أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية بقطاع غزة.
  - أساليب التنمية البشرية بالمدارس الثانوية بقطاع غزة.
  - أساليب التخطيط المستخدمة بالمدارس الثانوية بقطاع غزة.

### مصطلحات الدراسة:

#### التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى؛ وذلك لكونه عملية تتضمن تحديد طريقة القيام بجميع الأنشطة الإدارية (آل عثيمين وعبودي، 2021: 329).

#### التنمية:

هي نشاط شامل لجميع القطاعات سواء في الدول أو المنظمات أو حتى الأفراد، حيث تشكل عملية تطوير وتحسين ظروف الواقع من خلال دراسة الماضي والتعلم من تجاربه، وفهم الواقع وتغييره نحو الأفضل من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية والمادية (دسوقي، 2021: 250).

#### تنمية الموارد البشرية:

العمليات المخططة والمنظمة والموجهة والتي تهدف لزيادة المعارف والمهارات، وتعديل السلوك وزيادة القدرات في جميع المجالات، ضمن أسس محددة للقوى البشرية العاملة، والتي تم اختيارها وتوظيفها في ضوء اختبارات وتقييمات مختلفة، وذلك لرفع مستوى الفعالية والكفاءة الانتاجية لديهم إلى أقصى حد ممكن للوصول للأهداف المرجوة (أبو العطا، 2018: 11).

#### تخطيط الموارد البشرية:

يعبر تخطيط الموارد البشرية عن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، وهو الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة وتكوينها التي يُعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (عبد العال، 2018: 13).

#### الأنشطة الرياضية:

هي إحدى وسائل التربية الرياضية لتحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي بهدف تعديل سلوك الفرد وتنشئته من النواحي البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية تحت إشراف قيادة واعية (عبد الحميد، 1997: 6).

#### الإطار النظري:

#### مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يسعى تخطيط الموارد البشرية للتأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال (الجمال، 2020: 244).

ويساعد تخطيط الموارد البشرية على الاستعداد المسبق لمواجهة الطلب على الأيدي العاملة وزيادة الانتاج، وذلك لحسن التوزيع السليم للقدرات البشرية واستغلالها، ومعرفة حجم التكلفة بالنسبة للأيدي العاملة، وفي هذا تحقيق لمبدأ الترشيح النسبي لحجم الانفاق، مع حفظ التوازن المطلوب بين ادارة جماعية وبين ادارة الموظفين من جانب وأهداف والفرد من جانب آخر (طه، 2019: 49).

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

ينظر لتنمية الموارد البشرية بأنها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للموارد البشرية في جميع مجالات العمل لرفع مستوى الكفاية والفعالية الانتاجية (الحوالدة، 2018: 10).

وهي تنمية لخبرات العاملين من خلال التدريب والتعليم باستخدام أساليب مبتكرة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم لمواكبة التطور والمستجدات، وذلك لتلافي السلبيات وتدعيم الايجابيات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (راشد، 2019: 35).

مقومات تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة العمال، وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، وواضح أنه إذا لم تتوفر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة، وبناء عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية تتمثل في التالي (جواد، 2015: 12):

- وضوح الاهداف الحالية والمستقبلية.
- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.
- وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- التغييرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستخدمة.
- التشريعات العمالية المعمول بها.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

تتبع أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال (راشد، 2019: 35):

- الاستثمار في الموارد البشرية عملية استراتيجية ستستفيد منها المؤسسة على المدى الطويل.
- تحفيز الأفراد وتوزيع الدوافع الذاتية للعمل عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة لهم.
- تحسين المعارف ومهارات العمل على جميع مستويات المؤسسة.
- مواكبة التطور في كل المجالات وخصوصاً المجال التكنولوجي، حيث فرض على المؤسسات ايجاد وتنمية قوى بشرية قادرة على استيعاب التغيير لتتمكن من تحقيق أهدافها.

- زيادة ورفع كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء الموارد البشرية.
- تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قدراتها التنافسية.
- تعليم الموارد البشرية كيفية تنمية جوانب القوة في أدائهم الحالي للاستفادة منها مستقبلاً.
- توفير مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المؤسسة.
- زيادة الاحساس بالرضا الوظيفي والانجاز مما يؤدي لزيادة الرغبة لدى العاملين في خدمة المؤسسة والاخلاص لها.
- مساعدة الموارد البشرية على حسن اتخاذ القرارات وزيادة القابلية والمهارة في حل المشكلات التي تواجهه في بيئة العمل.
- الزيادة في الانتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية.

#### أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية، وإن لإدارة الموارد البشرية، شأنها شأن أي إدارة في المنظمة، مهمتين أساسيتين الأولى إدارية، والأخرى تخصصية، فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد، وأما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، وتتمثل أساليب تنمية الموارد البشرية في الآتي (عبد العال، 2017: 13):

- **تخطيط المسار الوظيفي:** وهو عبارة عن عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام.
- **تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.
- **الاستقطاب:** ويتضمن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة.
- **تحليل وتوصيف الوظائف:** الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها.
- **تدريب وتطوير العاملين:** عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
- **تصميم نظام الأجور:** أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.
- **تقييم الأداء:** نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.
- **صيانة ورعاية العاملين:** وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- **علاقة العمل:** وهي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى.

- وضع نظام الاختيار والتعيين: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة.
- حفظ النظام: أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.
- تقديم خدمات للعاملين: وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

#### الدراسات السابقة:

1. دراسة (لعياضي، 2022). درجة تأثير سياسة التخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية هدفت الدراسة لمعرفة درجة تأثير سياسة التخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية، وتمثلت عينة الدراسة في (150) إداري، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى انه توجد درجة عالية لتأثير سياسة التخطيط الموارد البشرية، كما بينت النتائج أنه توجد درجة متوسطة لتأثير سياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسة الرياضية.
2. دراسة (زقير وصميده، 2022). واقع تمكين الموارد البشرية في الادارة الرياضية مديرية الشبيبة والرياضة لولاية بسكرة دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة هدفت الدراسة للتعرف على ما اذا كان هناك وجود عدم اهتمام بعملية تمكين الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وشملت العينة مجموعة من الموظفين الإداريين تمثلت في (90) مفردة، وتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام بعملية تمكين الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
3. دراسة (دودو، 2021). معوقات تطبيق ادارة الموارد البشرية الكترونياً E-HRM بالأندية الرياضية بمحافظة المنوفية. هدفت الدراسة للتعرف على المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية بمحافظة المنوفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث، وتكونت عينة الدراسة من (90) فرد من الاخصائيين الرياضيين بإدارات النشاط الرياضي بأندية محافظة المنوفية. وأظهرت النتائج وجود معوقات إدارية تحد من تفعيل ادارة الموارد البشرية الكترونياً بالأندية الرياضية بمحافظة المنوفية تتمثل في: الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي) لاستخدام التكنولوجيا الإلكترونية.
4. دراسة (Gasali, 2020) بعنوان: ديناميات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين. **Dynamics Of Human Resource Development Strategies In Enhancing Employees' performance.** هدفت هذه الدراسة للتعرف على ديناميات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين، واعتمدت الدراسة تصميم بحث المسح. يتكون مجتمع الدراسة من (30) مفردة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنه من خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى ان استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لها تأثير كبير على أداء الموظفين بناءً على نتائج الدراسة.

#### 5. دراسة (متولي، 2020). اداره الموارد البشرية ودورها في التدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية

هدفت الدراسة للتعرف على دور اداره الموارد البشرية في التدوير الوظيفي للقيادات الرياضية الإدارية بمحافظة المنيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسه المسحية والمقارن) وذلك لملائمته لطبيعة هذا البحث ويسمح بواسطه الظاهرة وصفاً علمياً دقيقاً، تمثل مجتمع وعينه البحث على القيادات الرياضية الإدارية الذين تم تدويرهم وظيفياً من وظائف رياضيه متخصصه الى وظائف اداريه أعلى غير متخصصه في جامعه المنيا ومديرية التربية والتعليم بالمنيا، وقد قام الباحث باختيار عينه البحث بالطريقة التطبيقية العشوائية بلغت (180) قائداً رياضياً، وتوصلت الدراسة إلى أن اداره الموارد البشرية لها دور حيوي في التدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية باختلاف مسمياتها سواء في جامعه المنيا أو التربية والتعليم كأحد الأساليب الإدارية التي تسهم في معالجه ظاهره التصحر الوظيفي الناتج عن شغل الوظائف القيادية المختلفة.

#### 6. دراسة (علي، 2019). نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية لمشرفي النشاط الرياضي داخل الاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة للتعرف لإيجاد نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية لمشرفي النشاط الرياضي داخل الاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وتكونت عينة الدراسة من (73) مشرف من مشرفي النشاط الرياضي داخل الاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن للنشاط الرياضي هيئة إدارية وفنية وتدريبية مناسبة ومؤهلة تؤدي أعمالها بكفاءة، كما بينت الدراسة وجود إجراءات مكتوبة وموثقة لمشرفي النشاط الرياضي ومؤهلاتهم واستحقاقاتهم والتحاقهم بالوظيفة وفصلهم أو استقالاتهم وجميع شئونهم الوظيفية، كما بينت الدراسة أن مشرف النشاط الرياضي يتسم بالمهنية ويعلم بدقة ووضوح الدور المطلوب منه.

#### 7. دراسة (الشافعي وآخرون، 2019). الابتكار المفتوح وعلاقته بتحسين الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الابتكار المفتوح وعلاقته بتحسين الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (200) مفردة من أعضاء مجالس ادارات الأندية الرياضية وأعضاء الاجهزة الفنية والادارية للألعاب الفردية والجماعية بالأندية الرياضية. وتوصلت الدراسة على ان الابتكار المفتوح داخل المؤسسات الرياضية هو البحث الخارجي الذي يمنح المؤسسة قيمة أكبر والفوز بالمنافسة وهذا يتطلب أفضل استخدام للابتكار الداخلي والخارجي، كما أن الابتكار المفتوح الوارد هو إقامة علاقة مع اطراف خارجية من مؤسسات أو أفراد بهدف الاستفادة من مهاراتهم وتتم في المؤسسات الرياضية التي تسعى إلى توسيع قاعدة معارفها باستخدام أفكار ومعلومات المصادر الخارجية.

#### 8. دراسة (Bouaziz & Hachicha, 2018) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية.

#### Strategic human resource management practices and organizational resilience

هدفت هذه الدراسة للتحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في سياق التحول الديمقراطي. ويعتمد تصميم الدراسة على نهج استنتاجي، وتم فحص العلاقات على فترتين باستخدام الأساليب الكمية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر على أبعاد المرونة التنظيمية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعزز متانة الشركات، وتؤثر بشكل كبير على الرشاقة والنزاهة.



### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.
2. إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري.
3. اختيار منهج الدراسة.
4. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
5. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
6. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
7. بناء النتائج والتوصيات الختامية للدراسة.

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً" (درويش، 2018: 46).

### مصادر جمع البيانات

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام المعالجات الإحصائية بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. المصادر الثانوية: تم استخدام مصادر البيانات الثانوية من المراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في إدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة، والمتمثلين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بقطاع غزة وهم مدرء المدارس الثانوية، وقسم الأنشطة الرياضية والموجهين، ومدرسي ومدرسات المرحلة الثانوية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (1540).

وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية المنتظمة، وبلغت عينة الدراسة (307)، وذلك حسب معادلة حساب العينة، ويوضح جدول (1) عينة الدراسة.

**جدول (1): عينة الدراسة**

النسبة %	العدد	فئات العينة
44.0	135	الإدارة العليا (مدراء المدارس)
9.8	30	الإدارة الوسطى (قسم الأنشطة الرياضية والموجهين)
46.3	142	الإدارة التنفيذية (المدرسين والمدرسات)
<b>100.0</b>	<b>307</b>	<b>المجموع</b>

**أداة الدراسة**

قام الباحث بإعداد استبانة تدور حول: التخطيط لتنمية الموارد البشرية لإدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة، حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين أقسام وهما على النحو التالي:  
القسم الأول: المعلومات الشخصية.

القسم الثاني: محاور الاستبانة، ويتكون من 3 محاور مكونة من 71 فقرة وهي على النحو التالي:

- المحور الأول: أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية.
- المحور الثاني: أساليب التنمية البشرية.
- المحور الثالث: أساليب التخطيط المستخدمة.

وتمت الإجابة على كل فقرة من المحاور السابقة وفق مقياس ثلاثي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (2):

**جدول (2): يوضح مقياس الإجابة**

المقياس	درجة الموافقة
1	غير موافق
2	إلى حد ما
3	موافق

**صدق أداة الدراسة**

يعبر صدق الاستبانة عن قياس فقرات الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

**1. صدق المحكمين:**

يقصد بصدق المحكمين هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

**2. صدق الاتساق الداخلي:**

يُقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حسابه على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور، حيث يتبين أن معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك يتبين أن فقرات محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

- المحور الأول: أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية:

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي لمحور: أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	إتاحة الفرص للتلاميذ لتنمية المهارات التي اكتسبها في درس التربية الرياضية.	0.624	*0.000
2	إتاحة الفرص للتلاميذ لتحسين الأداء وتثبيته في الأنشطة المختلفة.	0.583	*0.000
3	استغلال وقت الفراغ بطريقة بناءة.	0.690	*0.000
4	اكتساب التلاميذ صفة الانتماء للمجموعة.	0.708	*0.000
5	اكتساب التلاميذ الروح الرياضية.	0.624	*0.000
6	تنمية الطموح وتحقيق النجاح.	0.696	*0.000
7	تنمية الشخصية الاستقلالية والقيادية.	0.680	*0.000
8	تتيح الفرصة لمشاركة التلاميذ في تنفيذ برامج النشاط الرياضي.	0.590	*0.000
9	إتاحة الفرصة لتنمية روح التعاون بين التلاميذ في إدارة المباريات.	0.611	*0.000
10	التقارب بين الأسرة المدرسية وأولياء الأمور.	0.643	*0.000
11	توطيد أواصر الصداقة والصلة بين تلاميذ المدرسة والمدارس الأخرى.	0.568	*0.000
12	اكتساب معلومات ذات قيمة للحياة العملية.	0.719	*0.000
13	استكمال تحقيق خطة التربية الرياضية بالمدرسة.	0.579	*0.000
14	الكشف عن مواهب التلاميذ الرياضية.	0.445	*0.000
15	الاهتمام بالرعاية الصحية بين التلاميذ واكتسابهم العادات السليمة.	0.673	*0.000
16	تنمية الروح الرياضية وتنمية الناحية العقلية والجسمية.	0.726	*0.000
17	أهداف النشاط الرياضي يتم تعديلها كل فترة زمنية حتى يتماشى مع متغيرات المجتمع والمدرسة.	0.666	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

– المحور الثاني: أساليب التنمية البشرية:

جدول (4): صدق الاتساق الداخلي لمحور: أساليب التنمية البشرية

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
<b>من مفهوم التنمية البشرية لديك لإدارة النشاط الرياضي:</b>			
1	تدريب وتطوير وتحفيز وتنظيم الأفراد والمحافظة عليهم.	0.660	*0.000
2	إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن الأفراد من أداء عملهم بصورة جيدة.	0.599	*0.000
3	تنمية قدرات الأفراد من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.	0.648	*0.000
4	تحديد احتياجات أفراد المؤسسة ودعم تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.	0.580	*0.000
5	إتاحة فرص التقدم والرقي للأفراد عندما يصبحون مؤهلين لذلك.	0.600	*0.000
<b>يتم الاختيار والتعيين لوظيفة مدرس تربية رياضية بناء على :</b>			
6	تحليل استمارات طلب الوظائف المقترحة واختيار المناسب منها.	0.591	*0.000
7	المقابلات الشخصية لاختيار المرشح الأفضل.	0.657	*0.000
8	اختبارات شخصية.	0.665	*0.000
9	معرفة الخبرات والدورات التي حصل عليها.	0.577	*0.000
10	المؤهلات العلمية.	0.607	*0.000
11	قدراته على الابتكار والتجديد في عمله .	0.581	*0.000
<b>تهدف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي إلى:</b>			
12	الاهتمام بالتعليم الفردي حسب القدرات الذاتية لكل تلميذ على حده ومراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.	0.710	*0.000
13	امتلاك المعرفة والدراية بالعمل ومتطلباته ولديه إمكانية انجاز الأعمال دون إشراف.	0.735	*0.000
14	تنظيم وترتيب العمل ووضع الأولويات طبقاً للأهمية النسبية.	0.640	*0.000
15	تطور وتحسين الأداء الخاص بتنفيذ برنامج النشاط الرياضي بصفة مستمرة.	0.753	*0.000
16	القدرة على ابتكار الأدوات البديلة غير المكلفة.	0.675	*0.000
17	مراعاة عوامل الأمن والسلامة للتلاميذ أثناء ممارسة النشاط الرياضي.	0.622	*0.000
18	الدقة والإتقان في تنفيذ الأعمال.	0.800	*0.000
19	الاستفادة العلمية والعملية من إشراف وتوجيه التربية الرياضية.	0.710	*0.000
20	الإشراف على اللجان المشكلة من التلاميذ لإدارة النشاط الرياضي.	0.675	*0.000
21	الاشتراك في لجان شراء الأدوات والأجهزة الرياضية.	0.594	*0.000
22	الإشراف على إعداد الملاعب لممارسة النشاط الرياضي.	0.625	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

- المحور الثالث: أساليب التخطيط المستخدمة

جدول (5): صدق الاتساق الداخلي لمحور: أساليب التخطيط المستخدمة

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
<b>يراعى عند التخطيط للموارد البشرية لمدرسي التربية الرياضية:</b>			
1	حاجة المدرسة من المدرسين حالياً ومستقبلياً.	0.640	*0.000
2	قيام المدرسين بتدريس مادة واحدة.	0.627	*0.000
3	تناسب المؤهلات مع احتياجات المدرسة.	0.567	*0.000
4	وضع استراتيجيات يتم من خلالها استقطاب واختيار مدرس التربية الرياضية.	0.590	*0.000
5	تنظيم الخبرات الخاصة لتسهيل تنمية الخبراء المتخصصين وفقاً لجدول زمنية.	0.652	*0.000
6	تصميم برامج لتنمية مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية لرفع كفاءتهم.	0.745	*0.000
7	تصميم برامج تدريبية للتغلب على المعدل العالي لترك الأفراد الإشراف على الفرق الرياضية في البطولات الرياضية.	0.663	*0.000
8	ضمان تنمية الأفراد للمساهمة في تحقيق الأهداف من خلال استخدام مهاراتهم واستعداداتهم المحتملة.	0.578	*0.000
9	التنبؤ بعدد الممارسين للنشاط الرياضي بالمدرسة.	0.751	*0.000
10	عدد الملاعب والمنشآت المطلوبة لممارسة النشاط الرياضي.	0.738	*0.000
11	عدد المدرسين اللازمين لإدارة النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية.	0.642	*0.000
12	عدد المدربين اللازمين لإدارة النشاط الرياضي للتدريب.	0.757	*0.000
13	مقترحات المدربين والمدرسين.	0.642	*0.000
14	الميزانية المتوفرة بالمدرسة للموارد البشرية.	0.613	*0.000
15	خطة العام الماضي.	0.689	*0.000
16	ميول ورغبات التلاميذ المشتركين بالأنشطة الرياضية بالمدرسة.	0.679	*0.000
<b>تحرص المدرسة على:</b>			
17	توفير القوى العاملة من المدرسين المؤهلين مع المواصفات المطلوبة للعمل بالمدرسة.	0.616	*0.000
18	الاهتمام بمدرس التربية الرياضية من خلال تنميته وتطويره بحضور الدورات التدريبية.	0.746	*0.000
19	تنشيط دافعية المدرسين وتحفيزهم على التعاون.	0.629	*0.000
20	وضوح درجة ولاء المدرسين ورضاهم عن المدرسة التي يعملون بها.	0.723	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
21	حل المشكلات التي تواجه مدرس التربية الرياضية.	0.572	*0.000
يتم تدريب مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية من خلال:			
22	وضع خطط الأنشطة الرياضية بالمدرسة .	0.626	*0.000
23	تنفيذ خطط الأنشطة الرياضية بالمدرسة .	0.628	*0.000
24	حضورهم دورات تدريبية تتعلق بكيفية تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية (الداخلية - الخارجية) بالمدرسة.	0.726	*0.000
تعمل خطة الأنشطة الرياضية بالمرحلة الثانوية على:			
25	تدريب التلاميذ على بعض الأنشطة الرياضية.	0.673	*0.000
26	الارتقاء باللياقة البدنية للتلاميذ عامة.	0.679	*0.000
خطة الأنشطة الرياضية بالمرحلة الثانوية:			
27	يتم تعديل خطط الأنشطة الرياضية سنوياً .	0.657	*0.000
28	يتم الإعلان عن الحاجة التدريبية لمدرس التربية الرياضية.	0.644	*0.000
29	يوجد بالمدرسة مدربين يقومون بتدريب فرق النشاط الرياضي.	0.553	*0.000
30	توجد خطة طويلة المدى للأنشطة الرياضية بالمدرسة.	0.597	*0.000
31	يوجد خطة للأنشطة الرياضية بالمدرسة.	0.679	*0.000
32	يوجد بالمدرسة برنامج زمني يتم بناء عليه تحديد مواعيد ممارسة التلاميذ للأنشطة الرياضية.	0.705	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

### 3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة ويقاس مدى تحقق الأهداف، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويبين الجدول التالي أن معاملات الارتباط لكل محور دالة إحصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

### جدول (6): الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية	0.697	*0.000
أساليب التنمية البشرية	0.751	*0.000
أساليب التخطيط المستخدمة	0.738	*0.000

**ثبات أداة الدراسة**

يُقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة من خلال طريقة ألفا - كرونباخ.

ويبين الجدول التالي أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.762)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

**جدول (7): طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية	17	0.718
أساليب التنمية البشرية	22	0.734
أساليب التخطيط المستخدمة	32	0.690
جميع فقرات الاستبانة	71	0.762

**المعالجات الإحصائية المستخدمة:**

- التكرار والنسبة المئوية لحساب نسبة الموافقة.
- معامل ارتباط سبيرمان لحساب صدق الاستبانة.
- مربع كاي لحساب معنوية الفروق بين الاستجابات للعينة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات فقرات الاستبانة.

**نتائج تحليل تساؤلات ومحاور الدراسة:**
**1- نتائج المحور الأول: أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية:**
**جدول (8) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي واتجاه الاستجابة ومربع كاي ونسبة المساهمة للمحور الأول**

م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي " كا <sup>2</sup> "	نسبة المساهمة %
		%	ك	%	ك	%	ك				
<b>يهدف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية إلى:</b>											
1	إتاحة الفرص للتلاميذ لتنمية المهارات التي اكتسبوها في درس التربية الرياضية.	70.3	21	27.6	85	1.95	6	2.68	موافق	219.88 *	89.47

م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسبي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي "كا 2"	نسبة المساهمة %
		%	ك	%	ك	%	ك				
2	إتاحة الفرص للتلاميذ لتحسين الأداء وتشبيته في الأنشطة المختلفة.	64.8	19	33.2	10	1.95	6	2.63	موافق	182.00*	87.62
3	استغلال وقت الفراغ بطريقة بناءه.	71.6	22	24.7	76	3.58	1	2.68	موافق	223.59*	89.36
4	اكتساب التلاميذ صفة الانتماء للمجموعة.	77.2	23	22.1	68	0.65	2	2.77	موافق	287.11*	92.18
5	اكتساب التلاميذ الروح الرياضية.	81.7	25	16.9	52	1.30	4	2.80	موافق	335.23*	93.49
6	تنمية الطموح وتحقيق النجاح.	62.2	19	34.8	10	2.93	9	2.59	موافق	162.16*	86.43
7	تنمية الشخصية الاستقلالية والقيادية.	61.8	19	35.8	11	2.28	7	2.60	موافق	164.49*	86.54
8	تتيح الفرصة لمشاركة التلاميذ في تنفيذ برامج النشاط الرياضي.	63.8	19	33.5	10	2.61	8	2.61	موافق	172.70*	87.08
9	إتاحة الفرصة لتنمية روح التعاون بين التلاميذ في إدارة المباريات.	65.4	20	31.6	97	2.93	9	2.63	موافق	180.53*	87.51
10	التقارب بين الأسرة المدرسية وأولياء الأمور.	26.3	81	59.2	18	14.3	4	2.12	موافق إلى حد ما	99.72*	70.68
11	توطيد أواصر الصداقة والصلة بين تلاميذ المدرسة والمدارس الأخرى.	57.6	17	39.4	12	2.93	9	2.55	موافق	143.01*	84.91
12	اكتساب معلومات ذات قيمة للحياة العملية.	53.0	16	42.3	13	4.56	1	2.49	موافق	119.69*	82.84



م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي "كا2"	نسبة المساهمة %
		%	ك	%	ك	%	ك				
1	استكمال تحقيق خطة التربية الرياضية بالمدرسة.	65.8	20	30.2	93	3.91	1	2.62	موافق	177.66*	87.30
3		0	2	9	2		2				
1	الكشف عن مواهب التلاميذ الرياضية.	79.8	24	19.2	59	0.98	3	2.79	موافق	313.67*	92.94
4		0	5	2	2		2				
1	الاهتمام بالرعاية الصحية بين التلاميذ واكتسابهم العادات السليمة.	59.9	18	36.4	11	3.58	1	2.56	موافق	147.60*	85.45
5		3	4	8	2		1				
1	تنمية الروح الرياضية وتنمية الناحية العقلية والجسمية.	73.6	22	24.4	75	1.95	6	2.72	موافق	247.43*	90.55
6		2	6	3	3		3				
1	أهداف النشاط الرياضي يتم تعديلها كل فترة زمنية حتى يتمشى مع متغيرات المجتمع والمدرسة.	38.1	11	48.2	14	13.6	4	2.24	موافق إلى حد ما	58.05*	74.81
7		1	7	1	8	8	2				

\* معنوية "كا2" عند مستوى 0.05 لدرجة الحرية 2 = 5.99، ودرجة الحرية 1 = 3.84

يتضح من جدول (8) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي واتجاه الاستجابة ومربع كاي ونسبة المساهمة لاستبيان التخطيط لتنمية الموارد البشرية لإدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة في المحور الأول (أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية) وجود فروق معنوية بين الاستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (58.05 إلى 335.23) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حقق هدف اكساب التلاميذ الروح الرياضية أعلى نسبة مساهمة والتي بلغت 93.49% تلاه هدف الكشف عن مواهب التلاميذ الرياضية بنسبة مساهمة بلغت 92.94% ثم هدف اكساب التلاميذ صفة الانتماء للمجموعة بنسبة مساهمة بلغت 92.18% ثم هدف تنمية الروح الرياضية وتنمية الناحية العقلية والجسمية بنسبة مساهمة بلغت 90.55% وتوالت الأهداف حتى هدف توطيد أواصر الصداقة والصلة بين تلاميذ المدرسة والمدارس الأخرى بنسبة مساهمة بلغت 84.91% ثم هدف اكساب معلومات ذات قيمة للحياة العملية بنسبة مساهمة بلغت 82.84% ثم هدف أهداف النشاط الرياضي يتم تعديلها كل فترة زمنية حتى يتمشى مع متغيرات المجتمع والمدرسة بنسبة مساهمة بلغت 74.81% وجاء في الترتيب الأخير هدف التقارب بين الأسرة المدرسية وأولياء الأمور بأقل نسبة مساهمة والتي بلغت 70.68%.

## 2- نتائج المحور الثاني: أساليب التنمية البشرية:

جدول (9) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي واتجاه الاستجابة ومربع كاي ونسبة المساهمة للمحور الثاني

م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي "كا 2"	نسبة المساهمة %
		%	ك	%	ك	%	ك				
<b>من مفهوم التنمية البشرية لديك لإدارة النشاط الرياضي:</b>											
1	تدريب وتطوير وتحفيز الأفراد والمحافظة عليهم.	66.12	203	30.62	94	3.26	10	2.63	موافق	*183.02	87.62
2	إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن الأفراد من أداء عملهم بصورة جيدة.	51.47	158	43.00	132	5.54	17	2.46	موافق	*110.04	81.98
3	تنمية قدرات الأفراد من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.	38.76	119	52.12	160	9.12	28	2.30	موافق إلى حد ما	*89.21	76.55
4	تحديد احتياجات افراد المؤسسة ودعم تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.	45.28	139	44.63	137	10.10	31	2.35	موافق	*74.61	78.39
5	إتاحة فرص التقدم والرقي للأفراد عندما يصبحون مؤهلين لذلك.	56.68	174	39.09	120	4.23	13	2.52	موافق	*131.23	84.15
<b>يتم الاختيار والتعيين لوظيفة مدرس تربية رياضية بناء على :</b>											
6	تحليل استمارات طلب الوظائف	49.51	152	40.07	123	10.42	32	2.39	موافق	*76.62	79.70

م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي "كا 2"	نسبة المساهمة %
		%	ك	%	ك	%	ك				
	المقترحة واختيار المناسب منها.										
7	المقابلات الشخصية لاختيار المرشح الأفضل.	69.38	213	25.08	77	5.54	17	2.64	موافق	*197.11	87.95
8	اختبارات شخصية.	71.66	220	25.41	78	2.93	9	2.69	موافق	*226.21	89.58
9	معرفة الخبرات والدورات التي حصل عليها.	65.80	202	28.66	88	5.54	17	2.60	موافق	*170.24	86.75
10	المؤهلات العلمية.	78.50	241	19.54	60	1.95	6	2.77	موافق	*296.10	92.18
11	قدراته على الابتكار والتجديد في عمله .	59.28	182	30.62	94	10.10	31	2.49	موافق	*112.42	83.06
<b>تهدف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي إلى:</b>											
12	الاهتمام بالتعليم الفردي حسب القدرات الذاتية لكل تلميذ على حده ومراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.	44.30	136	44.30	136	11.40	35	2.33	موافق إلى حد ما	*66.46	77.63
13	امتلاك المعرفة والدراية بالعمل ومتطلباته ولديه إمكانية انجاز الأعمال دون إشراف.	47.56	146	45.93	141	6.51	20	2.41	موافق	*99.49	80.35
14	تنظيم وترتيب العمل ووضع الأولويات طبقاً للأهمية النسبية.	57.33	176	38.76	119	3.91	12	2.53	موافق	*135.49	84.47

م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي "كا2"	نسبة المساهمة %
		%	ك	%	ك	%	ك				
15	تطور وتحسين الأداء الخاص بتنفيذ برنامج النشاط الرياضي بصفة مستمرة.	63.52	195	34.20	105	2.28	7	2.61	موافق	*172.80	87.08
16	القدرة على ابتكار الأدوات البديلة غير المكلفة.	63.52	195	30.62	94	5.86	18	2.58	موافق	*154.09	85.88
17	مراعاة عوامل الأمن والسلامة للتلاميذ أثناء ممارسة النشاط الرياضي.	74.27	228	22.80	70	2.93	9	2.71	موافق	*249.66	90.45
18	الدقة والإتقان في تنفيذ الأعمال.	69.06	212	29.64	91	1.30	4	2.68	موافق	*213.27	89.25
19	الاستفادة العلمية والعملية من إشراف وتوجيه التربية الرياضية.	64.50	198	33.88	104	1.63	5	2.63	موافق	*182.04	87.62
20	الإشراف على اللجان المشكلة من التلاميذ لإدارة النشاط الرياضي.	65.15	200	31.27	96	3.58	11	2.62	موافق	*175.12	87.19
21	الاشتراك في لجان شراء الأدوات والأجهزة الرياضية.	43.97	135	41.04	126	14.98	46	2.29	موافق إلى حد ما	*46.91	76.33
22	الإشراف على إعداد الملاعب لممارسة النشاط الرياضي.	50.81	156	35.83	110	13.36	41	2.37	موافق	*65.48	79.15

\* معنوية "كا2" عند مستوى 0.05 لدرجة الحرية = 2، ودرجة الحرية = 1 = 3.84

يتضح من جدول (9) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي واتجاه الاستجابة ومربع كاي ونسبة المساهمة لاستبيان التخطيط لتنمية الموارد البشرية لإدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة في المحور الثاني (أساليب التنمية البشرية) وجود فروق معنوية بين الاستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (46.91 إلى 296.10) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت عبارة يتم الاختيار والتعيين لوظيفة مدرس تربية رياضية بناء على المؤهلات العلمية أعلى نسبة مساهمة والتي بلغت 92.18% تلتها عبارة تهدف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي إلى مراعاة عوامل الأمن والسلامة للتلاميذ أثناء ممارسة النشاط الرياضي بنسبة مساهمة بلغت 90.45% ثم عبارة يتم الاختيار والتعيين لوظيفة مدرس تربية رياضية بناء على اختبارات شخصية بنسبة مساهمة بلغت 89.58% ثم عبارة تهدف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي إلى الدقة والإتقان في تنفيذ الأعمال بنسبة مساهمة بلغت 89.25% وتوالت العبارات حتى عبارة مفهوم التنمية البشرية لديك لإدارة النشاط الرياضي تحديد احتياجات افراد المؤسسة ودعم تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي بنسبة مساهمة بلغت 78.39% ثم عبارة تهدف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي إلى الاهتمام بالتعليم الفردي حسب القدرات الذاتية لكل تلميذ على حده ومراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ بنسبة مساهمة بلغت 77.63% ثم عبارة من مفهوم التنمية البشرية لديك لإدارة النشاط الرياضي تنمية قدرات الأفراد من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة بنسبة مساهمة بلغت 76.55% وجاء في الترتيب الأخير عبارة تهدف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي إلى الاشتراك في لجان شراء الأدوات والأجهزة الرياضية بأقل نسبة مساهمة والتي بلغت 76.33%.

### 3- نتائج المحور الثالث: أساليب التخطيط المستخدمة:

جدول (10) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي واتجاه الاستجابة ومربع كاي ونسبة المساهمة للمحور الثالث

م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي "كا"	نسبة المساهمة %
		%	ك	%	ك	%	ك				
يراعى عند التخطيط للموارد البشرية لمدرسي التربية الرياضية:											
1	حاجة المدرسة من المدرسين حالياً ومستقبلياً.	202	65.80	90	29.32	15	4.89	2.61	موافق	*173.09	86.97
2	قيام المدرسين بتدريس مادة واحدة.	207	67.43	81	26.38	19	6.19	2.61	موافق	*179.36	87.08
3	تناسب المؤهلات مع احتياجات المدرسة.	220	71.66	81	26.38	6	1.95	2.70	موافق	*230.43	89.90
4	وضع استراتيجية يتم من خلالها استقطاب واختيار مدرس التربية الرياضية.	180	58.63	112	36.48	15	4.89	2.54	موافق	*134.39	84.58
5	تنظيم الخبرات الخاصة لتسهيل تنمية الخبراء	151	49.19	137	44.63	19	6.19	2.43	موافق	*102.75	81.00

م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي "كا 2"	نسبة المساهمة %
		%	ك	%	ك	%	ك				
	المتخصصين وفقا لجدول زمنية.										
6	تصميم برامج لتنمية مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية لرفع كفاءتهم.	57.33	176	37.13	114	5.54	17	2.52	موافق	*125.52	83.93
7	تصميم برامج تدريبية للتغلب على المعدل العالي لترك الأفراد الإشراف على الفرق الرياضية في البطولات الرياضية.	51.47	158	43.00	132	5.54	17	2.46	موافق	*110.04	81.98
8	ضمان تنمية الأفراد للمساهمة في تحقيق الأهداف من خلال استخدام مهاراتهم واستعداداتهم المحتملة.	57.00	175	38.44	118	4.56	14	2.52	موافق	*130.25	84.15
9	التنبؤ بعدد الممارسين للنشاط الرياضي بالمدرسة.	47.23	145	46.25	142	6.51	20	2.41	موافق	*99.41	80.24
10	عدد الملاعب والمنشآت المطلوبة لممارسة النشاط الرياضي.	50.16	154	39.41	121	10.42	32	2.40	موافق	*77.83	79.91
11	عدد المدرسين اللازمين لإدارة النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية.	59.61	183	34.53	106	5.86	18	2.54	موافق	*133.22	84.58
12	عدد المدربين اللازمين لإدارة النشاط الرياضي للتدريب.	50.49	155	42.35	130	7.17	22	2.43	موافق	*97.65	81.11

م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي "كا 2"	نسبة المساهمة %
		%	ك	%	ك	%	ك				
13	مقترحات المدرسين والمدرسين.	49.19	151	44.63	137	6.19	19	2.43	موافق	*102.75	81.00
14	الميزانية المتوفرة بالمدرسة للموارد البشرية.	47.56	146	41.69	128	10.75	33	2.37	موافق	*72.05	78.94
15	خطة العام الماضي.	47.56	146	45.60	140	6.84	21	2.41	موافق	*97.14	80.24
16	ميول ورغبات التلاميذ المشتركين بالأنشطة الرياضية بالمدرسة.	60.59	186	34.20	105	5.21	16	2.55	موافق	*141.31	85.12
<b>تحريض المدرسة على:</b>											
17	توفير القوى العاملة من المدرسين المؤهلين مع المواصفات المطلوبة للعمل بالمدرسة.	63.52	195	30.94	95	5.54	17	2.58	موافق	*155.60	85.99
18	الاهتمام بمدرس التربية الرياضية من خلال تنميته وتطويره بحضور الدورات التدريبية.	73.62	226	23.78	73	2.61	8	2.71	موافق	*244.81	90.34
19	تشجيع دافعية المدرسين وتحفيزهم على التعاون.	69.38	213	26.06	80	4.56	14	2.65	موافق	*200.80	88.27
20	وضوح درجة ولاء المدرسين ورضاهم عن المدرسة التي يعملون بها.	60.91	187	34.20	105	4.89	15	2.56	موافق	*144.65	85.34
21	حل المشكلات التي تواجه مدرس التربية الرياضية.	61.89	190	33.55	103	4.56	14	2.57	موافق	*151.36	85.78
<b>يتم تدريب مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية من خلال:</b>											
22	وضع خطط الأنشطة الرياضية بالمدرسة.	65.80	202	30.94	95	3.26	10	2.63	موافق	*180.91	87.51

م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي "كا 2"	نسبة المساهمة %
		%	ك	%	ك	%	ك				
23	تنفيذ خطط الأنشطة الرياضية بالمدرسة .	69.71	214	27.36	84	2.93	9	2.67	موافق	*210.26	88.93
24	حضورهم دورات تدريبية تتعلق بكيفية تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية (الداخلية - الخارجية) بالمدرسة.	70.03	215	27.36	84	2.61	8	2.67	موافق	*214.29	89.14
<b>تعمل خطة الأنشطة الرياضية بالمرحلة الثانوية على :</b>											
25	تدريب التلاميذ على بعض الأنشطة الرياضية.	74.27	228	24.76	76	0.98	3	2.73	موافق	*257.52	91.10
26	الارتقاء باللياقة البدنية للتلاميذ عامة.	57.33	176	38.44	118	4.23	13	2.53	موافق	*133.41	84.36
<b>خطة الأنشطة الرياضية بالمرحلة الثانوية:</b>											
27	يتم تعديل خطط الأنشطة الرياضية سنوياً .	47.56	146	38.44	118	14.01	43	2.34	موافق إلى حد ما	*55.43	77.85
28	يتم الإعلان عن الحاجة التدريبية لمدرس التربية الرياضية.	43.00	132	43.32	133	13.68	42	2.29	موافق إلى حد ما	*53.36	76.44
29	يوجد بالمدرسة مدربين يقومون بتدريب فرق النشاط الرياضي.	35.83	110	32.57	100	31.60	97	2.04	موافق إلى حد ما	0.91	68.08
30	توجد خطة طويلة المدى للأنشطة الرياضية بالمدرسة.	37.79	116	42.67	131	19.54	60	2.18	موافق إلى حد ما	*27.37	72.75
31	يوجد خطة للأنشطة الرياضية بالمدرسة.	72.31	222	27.36	84	0.33	1	2.72	موافق	*243.56	90.66
32	يوجد بالمدرسة برنامج زمني يتم بناء عليه تحديد	63.19	194	32.90	101	3.91	12	2.59	موافق	*161.87	86.43



م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	مربع كاي "كا2"	نسبة المساهمة %
		ك	%	ك	%	ك	%				
	مواعيد ممارسة التلاميذ للأنشطة الرياضية.										

\* معنوية "كا2" عند مستوى 0.05 لدرجة الحرية 2 = 5.99، ودرجة الحرية 1 = 3.84

يتضح من جدول (10) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي واتجاه الاستجابة ومربع كاي ونسبة المساهمة لاستبيان التخطيط لتنمية الموارد البشرية لإدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة في المحور الثالث (أساليب التخطيط المستخدمة) وجود فروق معنوية بين الاستجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (27.37 إلى 257.52) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما لا توجد فروق معنوية بين الاستجابات في عبارة يوجد بالمدرسة مدربين يقومون بتدريب فرق النشاط الرياضي حيث بلغت قيمة مربع كاي (0.91) وهذه القيمة غير معنوية عند مستوى 0.05 وقد حققت عبارة تعمل خطة الأنشطة الرياضية بالمرحلة الثانوية على تدريب التلاميذ على بعض الأنشطة الرياضية أعلى نسبة مساهمة والتي بلغت 91.10% تلتها عبارة يوجد خطة للأنشطة الرياضية بالمدرسة بنسبة مساهمة بلغت 90.66% ثم عبارة تحرص المدرسة على الاهتمام بمدرس التربية الرياضية من خلال تنميته وتطويره بحضور الدورات التدريبية بنسبة مساهمة بلغت 90.34% ثم عبارة يراعى عند التخطيط للموارد البشرية لمدرسي التربية الرياضية تناسب المؤهلات مع احتياجات المدرسة بنسبة مساهمة بلغت 89.90% وتوالت العبارات حتى عبارة يتم تعديل خطط الأنشطة الرياضية سنوياً بنسبة مساهمة بلغت 77.85% ثم عبارة يتم الإعلان عن الحاجة التدريبية لمدرس التربية الرياضية بنسبة مساهمة بلغت 76.44% ثم عبارة توجد خطة طويلة المدى للأنشطة الرياضية بالمدرسة بنسبة مساهمة بلغت 72.75% وجاء في الترتيب الأخير عبارة يوجد بالمدرسة مدربون يقومون بتدريب فرق النشاط الرياضي بأقل نسبة مساهمة والتي بلغت 68.08%.

نتائج تحليل اختبار كروسكال-واليس بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لمحاور الدراسة:

1- نتائج تحليل اختبار كروسكال-واليس للمحور الأول: أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية

جدول (11) نتائج اختبار كروسكال-واليس "كا2" بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية للمحور الأول:

أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية

م	العبارات	اختبار كروسكال واليس "كا2"	مستوى المعنوية
يهدف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية إلى:			
1	إتاحة الفرص للتلاميذ لتنمية المهارات التي اكتسبها في درس التربية الرياضية.	0.25	0.88
2	إتاحة الفرص للتلاميذ لتحسين الأداء وثبتيته في الأنشطة المختلفة.	0.42	0.81
3	استغلال وقت الفراغ بطريقة بناءة.	2.87	0.24
4	اكتساب التلاميذ صفة الانتماء للمجموعة.	*5.94	0.05

م	العبارات	اختبار كروسكال واليس "كا 2"	مستوى المعنوية
5	اكتساب التلاميذ الروح الرياضية.	3.31	0.19
6	تنمية الطموح وتحقيق النجاح.	1.16	0.56
7	تنمية الشخصية الاستقلالية والقيادية.	2.16	0.34
8	تتيح الفرصة لمشاركة التلاميذ في تنفيذ برامج النشاط الرياضي.	3.19	0.20
9	إتاحة الفرصة لتنمية روح التعاون بين التلاميذ في إدارة المباريات.	0.08	0.96
10	التقارب بين الأسرة المدرسية وأولياء الأمور.	3.31	0.19
11	توطيد أواصر الصداقة والصلة بين تلاميذ المدرسة والمدارس الأخرى.	1.91	0.39
12	اكتساب معلومات ذات قيمة للحياة العملية.	*7.18	0.03
13	استكمال تحقيق خطة التربية الرياضية بالمدرسة.	0.66	0.72
14	الكشف عن مواهب التلاميذ الرياضية.	2.04	0.36
15	الاهتمام بالرعاية الصحية بين التلاميذ واكتسابهم العادات السليمة.	4.28	0.12
16	تنمية الروح الرياضية وتنمية الناحية العقلية والجسمية.	0.26	0.88
17	أهداف النشاط الرياضي يتم تعديلها كل فترة زمنية حتى يتماشى مع متغيرات المجتمع والمدرسة.	1.25	0.54

\* معنوية "كا<sup>2</sup>" عند مستوى 0.05 لدرجة الحرية 2 = 5.99، ودرجة الحرية 1 = 3.84

يتضح من جدول (11) والخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الاستجابة واختبار كروسكال-واليس "كا2" بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في استبيان التخطيط لتنمية الموارد البشرية لإدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة في المحور الأول (أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية) وجود فروق معنوية بين استجابات الإدارات الثلاثة في هدف اكتساب التلاميذ صفة الانتماء للمجموعة وهدف اكتساب معلومات ذات قيمة للحياة العملية حيث بلغت قيم كروسكال-واليس "كا2" على التوالي (5.94، 7.18) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما لا توجد فروق معنوية بين استجابات الإدارات الثلاثة في باقي الأهداف حيث تراوحت قيمة كروسكال-واليس "كا2" ما بين (0.08 إلى 4.28) و هذه القيم غير معنوية عند مستوى 0.05.

## 2- نتائج تحليل اختبار كروسكال- واليس للمحور الثاني: أساليب التنمية البشرية

جدول (12) نتائج اختبار كروسكال-واليس "كا2" بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية للمحور الثاني: أساليب التنمية البشرية

م	العبارات	اختبار كروسكال واليس "كا 2"	مستوى المعنوية
من مفهوم التنمية البشرية لديك لإدارة النشاط الرياضي:			
1	تدريب وتطوير وتحفيز وتنظيم الأفراد والمحافظة عليهم.	1.10	0.58

م	العبارات	اختبار كروسكال واليس "كا 2"	مستوى المعنوية
2	إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن الأفراد من أداء عملهم بصورة جيدة.	1.94	0.38
3	تنمية قدرات الأفراد من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.	0.79	0.67
4	تحديد احتياجات افراد المؤسسة ودعم تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.	0.46	0.80
5	إتاحة فرص التقدم والرقي للأفراد عندما يصبحون مؤهلين لذلك.	0.83	0.66
<b>يتم الاختيار والتعيين لوظيفة مدرس تربية رياضية بناء على :</b>			
6	تحليل استمارات طلب الوظائف المقترحة واختيار المناسب منها.	2.06	0.36
7	المقابلات الشخصية لاختيار المرشح الأفضل.	0.25	0.88
8	اختبارات شخصية.	1.52	0.47
9	معرفة الخبرات والدورات التي حصل عليها.	1.17	0.56
10	المؤهلات العلمية.	0.60	0.74
11	قدراته على الابتكار والتجديد في عمله .	1.17	0.56
<b>تهدف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي إلى:</b>			
12	الاهتمام بالتعليم الفردي حسب القدرات الذاتية لكل تلميذ على حده ومراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.	2.17	0.34
13	امتلاك المعرفة والدراية بالعمل ومتطلباته ولديه إمكانية انجاز الأعمال دون إشراف.	0.25	0.88
14	تنظيم وترتيب العمل ووضع الأولويات طبقاً للأهمية النسبية.	2.78	0.25
15	تطور وتحسين الأداء الخاص بتنفيذ برنامج النشاط الرياضي بصفة مستمرة.	*7.85	0.02
16	القدرة على ابتكار الأدوات البديلة غير المكلفة.	*12.82	0.00
17	مراعاة عوامل الأمن والسلامة للتلاميذ أثناء ممارسة النشاط الرياضي.	*11.15	0.00
18	الدقة والإتقان في تنفيذ الأعمال.	4.99	0.08
19	الاستفادة العلمية والعملية من إشراف وتوجيه التربية الرياضية.	1.14	0.57
20	الإشراف على اللجان المشكلة من التلاميذ لإدارة النشاط الرياضي.	*6.32	0.04
21	الاشتراك في لجان شراء الأدوات والأجهزة الرياضية.	1.12	0.57
22	الإشراف على إعداد الملاعب لممارسة النشاط الرياضي.	1.47	0.48

\* معنوية "كا<sup>2</sup>" عند مستوى 0.05 لدرجة الحرية 2 = 5.99، ودرجة الحرية 1 = 3.84

يتضح من جدول (12) والخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الاستجابة واختبار كروسكال-واليس "كا2" بين الادارة العليا والوسطى والتنفيذية في استبيان التخطيط لتنمية الموارد البشرية لإدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة في

المحور الثاني (أساليب التنمية البشرية) وجود فروق معنوية بين استجابات الإدارات الثلاثة في عبارة تهدف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي إلى تطور وتحسين الأداء الخاص بتنفيذ برنامج النشاط الرياضي بصفة مستمرة والقدرة على ابتكار الأدوات البديلة غير المكلفة و مراعاة عوامل الأمن والسلامة للتلاميذ أثناء ممارسة النشاط الرياضي والإشراف على اللجان المشكلة من التلاميذ لإدارة النشاط الرياضي حيث تراوحت قيم كروسكال-واليس "كا2" ما بين (6.32 إلى 12.82) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما لا توجد فروق معنوية بين استجابات الإدارات الثلاثة في باقي العبارات حيث تراوحت قيمة كروسكال-واليس "كا2" ما بين (0.25 إلى 4.99) وهذه القيم غير معنوية عند مستوى 0.05.

### 3- نتائج تحليل اختبار كروسكال- واليس للمحور الثالث: أساليب التخطيط المستخدمة

#### جدول (13) نتائج اختبار كروسكال-واليس "كا2" بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية

##### للمحور الثالث: أساليب التخطيط المستخدمة

م	العبارات	اختبار كروسكال واليس "كا 2"	مستوى المعنوية
<b>يراعى عند التخطيط للموارد البشرية لمدرسي التربية الرياضية:</b>			
1	حاجة المدرسة من المدرسين حالياً ومستقبلياً.	1.20	0.55
2	قيام المدرسين بتدريس مادة واحدة.	*8.44	0.02
3	تناسب المؤهلات مع احتياجات المدرسة.	1.67	0.43
4	وضع استراتيجية يتم من خلالها استقطاب واختيار مدرس التربية الرياضية.	*7.81	0.02
5	تنظيم الخبرات الخاصة لتسهيل تنمية الخبراء المتخصصين وفقاً لجدول زمنية.	0.45	0.80
6	تصميم برامج لتنمية مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية لرفع كفاءتهم.	5.07	0.08
7	تصميم برامج تدريبية للتغلب على المعدل العالي لترك الأفراد الإشراف على الفرق الرياضية في البطولات الرياضية.	2.75	0.25
8	ضمان تنمية الأفراد للمساهمة في تحقيق الأهداف من خلال استخدام مهاراتهم واستعداداتهم المحتملة.	3.02	0.22
9	التنبؤ بعدد الممارسين للنشاط الرياضي بالمدرسة.	2.35	0.31
10	عدد الملاعب والمنشآت المطلوبة لممارسة النشاط الرياضي.	*7.15	0.03
11	عدد المدرسين اللازمين لإدارة النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية.	*6.77	0.03
12	عدد المدربين اللازمين لإدارة النشاط الرياضي للتدريب.	1.52	0.47
13	مقترحات المدربين والمدرسين.	*6.66	0.04
14	الميزانية المتوفرة بالمدرسة للموارد البشرية.	4.81	0.09
15	خطة العام الماضي.	2.56	0.28
16	ميول ورغبات التلاميذ المشتركين بالأنشطة الرياضية بالمدرسة.	*16.58	0.00

م	العبارات	اختبار كروسكال واليس "كا 2"	مستوى المعنوية
<b>تحرص المدرسة على:</b>			
17	توفير القوى العاملة من المدرسين المؤهلين مع المواصفات المطلوبة للعمل بالمدرسة.	4.90	0.09
18	الاهتمام بمدرس التربية الرياضية من خلال تنميته وتطويره بحضور الدورات التدريبية.	1.28	0.53
19	تنشيط دافعية المدرسين وتحفيزهم على التعاون.	1.41	0.49
20	وضوح درجة ولاء المدرسين ورضاهم عن المدرسة التي يعملون بها.	3.38	0.19
21	حل المشكلات التي تواجه مدرس التربية الرياضية.	*7.12	0.03
<b>يتم تدريب مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية من خلال:</b>			
22	وضع خطط الأنشطة الرياضية بالمدرسة .	2.50	0.29
23	تنفيذ خطط الأنشطة الرياضية بالمدرسة .	3.37	0.19
24	حضورهم دورات تدريبية تتعلق بكيفية تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية (الداخلية - الخارجية) بالمدرسة.	4.62	0.10
<b>تعمل خطة الأنشطة الرياضية بالمرحلة الثانوية على:</b>			
25	تدريب التلاميذ على بعض الأنشطة الرياضية.	1.18	0.55
26	الارتقاء باللياقة البدنية للتلاميذ عامة.	1.90	0.39
<b>خطة الأنشطة الرياضية بالمرحلة الثانوية:</b>			
27	يتم تعديل خطط الأنشطة الرياضية سنوياً .	*7.43	0.02
28	يتم الإعلان عن الحاجة التدريبية لمدرس التربية الرياضية.	0.60	0.74
29	يوجد بالمدرسة مدربين يقومون بتدريب فرق النشاط الرياضي.	3.22	0.20
30	توجد خطة طويلة المدى للأنشطة الرياضية بالمدرسة.	4.08	0.13
31	يوجد خطة للأنشطة الرياضية بالمدرسة.	*14.69	0.00
32	يوجد بالمدرسة برنامج زمني يتم بناء عليه تحديد مواعيد ممارسة التلاميذ للأنشطة الرياضية.	0.27	0.88

\* معنوية "كا<sup>2</sup>" عند مستوى 0.05 لدرجة الحرية 2 = 5.99، ودرجة الحرية 1 = 3.84

يتضح من جدول (13) والخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الاستجابة واختبار كروسكال-واليس "كا2" بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في استبيان التخطيط لتنمية الموارد البشرية لإدارة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بقطاع غزة في المحور الثالث (أساليب التخطيط المستخدمة) وجود فروق معنوية بين استجابات الإدارات الثلاثة في عبارات يراعى عند التخطيط للموارد البشرية لمدرسي التربية الرياضية قيام المدرسين بتدريس مادة واحدة ووضع استراتيجية يتم من خلالها استقطاب واختيار مدرس التربية الرياضية وعدد الملاعب والمنشآت المطلوبة لممارسة النشاط الرياضي وعدد المدرسين اللازمين لإدارة النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية

ومقترحات المدربين والمدرسين وميول ورغبات التلاميذ المشتركين بالأنشطة الرياضية بالمدرسة وعبارة تحرص المدرسة على حل المشكلات التي تواجه مدرس التربية الرياضية وعبارة يتم تعديل خطط الأنشطة الرياضية سنوياً وعبارة يوجد خطة للأنشطة الرياضية بالمدرسة حيث تراوحت قيم كروسكال-واليس "كا2" ما بين ( 6.66 إلى 16.58) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما لا توجد فروق معنوية بين استجابات الإدارات الثلاثة في باقي العبارات حيث تراوحت قيمة كروسكال-واليس "كا2" ما بين ( 0.27 إلى 5.07) وهذه القيم غير معنوية عند مستوى 0.05.

### نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم أهداف النشاط الرياضي بالمدارس الثانوية اكتساب التلاميذ صفة الانتماء للمجموعة، واكتساب التلاميذ الروح الرياضية، والكشف عن مواهب التلاميذ الرياضية، وتنمية الروح الرياضية وتنمية الناحية العقلية والجسمية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أهم مفاهيم التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي تتمثل في: تدريب وتطوير وتحفيز وتنظيم الأفراد والمحافظة عليهم، وإتاحة فرص التقدم والرفق للأفراد عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أهم عناصر الاختيار والتعيين لوظيفة مدرس تربية تتمثل في: المؤهلات العلمية، والمقابلات الشخصية لاختيار المرشح الأفضل.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أهم أهداف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي ما يلي: مراعاة عوامل الأمن والسلامة للتلاميذ أثناء ممارسة النشاط الرياضي، والدقة والإتقان في تنفيذ الأعمال.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه عند التخطيط للموارد البشرية لمدرسي التربية الرياضية يتم: تناسب المؤهلات مع احتياجات المدرسة، وقيام المدرسين بتدريس مادة واحدة، وحاجة المدرسة من المدرسين حالياً ومستقبلياً.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أهم العناصر التي تحرص عليها المدرسة ما يلي: الاهتمام بمدرس التربية الرياضية من خلال تنميته وتطويره بحضور الدورات التدريبية، وتنشيط دافعية المدرسين وتحفيزهم على التعاون.
- أظهرت نتائج الدراسة أن تدريب مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية يتم من خلال: حضورهم دورات تدريبية تتعلق بكيفية تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية (الداخلية - الخارجية) بالمدرسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن خطة الأنشطة الرياضية بالمرحلة الثانوية تعمل على: تدريب التلاميذ على بعض الأنشطة الرياضية، والارتقاء باللياقة البدنية للتلاميذ عامة.
- توجد فروق معنوية في محور أهداف النشاط الرياضي بين استجابات الإدارات الثلاثة في هدف اكتساب التلاميذ صفة الانتماء للمجموعة وهدف اكتساب معلومات ذات قيمة للحياة العملية
- توجد فروق معنوية في محور أساليب التنمية البشرية بين استجابات الإدارات الثلاثة في عبارة تهدف التنمية البشرية لإدارة النشاط الرياضي إلى تطور وتحسين الأداء الخاص بتنفيذ برنامج النشاط الرياضي بصفة مستمرة والقدرة على ابتكار الأدوات البديلة غير المكلفة و مراعاة عوامل الأمن والسلامة للتلاميذ أثناء ممارسة النشاط الرياضي والإشراف على اللجان المشكلة من التلاميذ لإدارة النشاط الرياضي
- توجد فروق معنوية في محور التخطيط وأساليب التخطيط بين استجابات الإدارات الثلاثة في عبارات يراعى عند التخطيط للموارد البشرية لمدرسي التربية الرياضية قيام المدرسين بتدريس مادة واحدة ووضع استراتيجية يتم من خلالها استقطاب واختيار مدرس التربية الرياضية وعدد الملاعب والمنشآت المطلوبة لممارسة النشاط الرياضي وعدد المدرسين اللازمين لإدارة النشاط الرياضي

بالمدراس الثانوية ومقترحات المدربين والمدرسين وميول ورغبات التلاميذ المشتركين بالأنشطة الرياضية بالمدرسة وعبارة تحرص المدرسة على حل المشكلات التي تواجه مدرس التربية الرياضية وعبارة يتم تعديل خطط الأنشطة الرياضية سنوياً و عبارة يوجد خطة للأنشطة الرياضية بالمدرسة

#### توصيات الدراسة:

- توفير المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف النشاط الرياضي بالمدراس الثانوية.
- يجب أن تكون الأهداف واضحة و محددة.
- عمل كتيب يوضح أهداف النشاط الرياضي بالمدراس و توزيعه على المدارس.
- تنظيم دورات ثقل للمسؤولين عن الأنشطة تحتوي على كل ما هو جديد في المجال.
- تنظيم لقاءات دورية تجمع الخبراء والموجهين والمدرسين لمناقشة المشكلات التي تظهر وتعالى منها المدارس والإدارات والاهتمام بعملية التوجيه.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمشرفين والمنفذين والممارسين والتوزيع المناسب للميزانية على الأنشطة الرياضية المدرسية بشكل متزن.
- ضرورة توافر خطط للأنشطة الرياضية المدرسية والتي تتناسب مع الممارسين.
- ضرورة وجود خطط بديلة تتسم بالمرونة تحسباً لأي ظروف طارئة.
- ضرورة وجود برنامج زمني يتم بناء عليه تحديد مواعيد ممارسة التلاميذ للأنشطة الرياضية.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

- أبو العطا، أدهم (2018). أثر إدارة وظائف تنمية الموارد البشرية على التميز في تقديم الخدمات (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- آل عثيمين، سعد، عبودي، مبارك (2021). تأصيل مفهوم التخطيط الإداري، وأنواعه، ومراحلها في ضوء آيات القرآن الكريم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (58).
- بوحنك، أمين، واطحيشات، فتحية (2019). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمات. المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة، تركيا.
- الجمال، سمير (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي، الجزائر 4 (5).

جواد. عمر (2015). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد. الجزائر.

الخوالدة، فالح (2017). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين. المجلة العملية للتجارة والتمويل 37 (2).

درويش، أحمد (2018). مناهج البحث في العلوم الانسانية. ط1. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

دسوقي، رانيا (2021). مفهوم التنمية المستدامة. المجلة العربية للقياس والتقييم 2 (4).

دودو، اسلام (2021). معوقات تطبيق ادارة الموارد البشرية الكترونياً E-HRM بالأندية الرياضية بمحافظة المنوفية. مجلة علوم الرياضة 34 (11).

راشد، محمد (2019). أثر متطلبات التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.

زقير، حافظ، صميده، ابراهيم (2022). واقع تمكين الموارد البشرية في الادارة الرياضية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الشافعي، حسن وآخرون (2019). الابتكار المفتوح وعلاقته بتحسين الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان 87 (1).

طه، نادية (2019). الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عابد، صابرين (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.

عبد الحميد، عبد الحمدي (1997). التخطيط للتربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

عبد العال، هاني، (2018). أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.

علي، محمد (2019). نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية لمشرفي النشاط الرياضي داخل الاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية. مجلة سيناء لعلوم الرياضة 4 (1).



القري، عبد الرحمن (2016). التكنولوجيا الحديثة وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة فرحات.

لعياضي، عبد الحكيم (2022). درجة تأثير سياسة التخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية. مجلة روافد للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة 1 (3).

متولي، أحمد (2020). ادارة الموارد البشرية ودورها في التدوير الوظيفي لدى القيادات الرياضية الإدارية. مجلة علوم الرياضة 33 (6).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*.
- Gasali alabi, m., & nupeko, a. (2020). Dynamics of human resource development strategies in enhancing employees' performance in Nigerian broadcast industry.
- Verma. Retika (2015) . Green HRM Requirement of 21st Century .*International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCM)*. Vol. 2, Issue 2, pp: (39-44), Month: April 2015.

## “Planning for the Development of Human Resources to Manage Sports Activity at the Secondary Stage in the Gaza Strip”

#### Abstract:

The study aimed to identify planning for the development of human resources to manage sports activity at the secondary stage in the Gaza Strip. The study used the descriptive analytical approach. The study sample included (307) employees from the senior, middle and executive management in the Gaza Strip.

The study concluded that one of the most important goals of sports activity in secondary schools is the acquisition of students' belonging to the group, and the students' acquisition of sportsmanship. Taking into account the factors of security and safety for students during the exercise of sports activity, and accuracy and proficiency in the implementation of work.

The study recommended providing the necessary information to achieve the goals of sports activity in secondary schools, organizing courses for those responsible for sports activities that contain all that is new in the sports field, and the need to have plans for school sports activities that are suitable for practitioners.

**Keywords:** Planning - Development of human resources - Manage Sports Activity - Secondary Stage.