

استثمار الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الفاعلية التنظيمية للاتحادات الرياضية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة للجنة الأولمبية المصرية

* د/ سمير عبد اللطيف مصطفى

** د/ رامي سيد المصري

مقدمة البحث :

استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي هي الثروة الرئيسية للدول والمجتمعات التي أيقنت تلك الحقيقة فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي و نفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية لما لها من أهمية قصوى وحيوية في تطور مؤشرات التنمية الحقيقية التي تقدمها وتجعلها في الصدارة، ونلاحظ أن العنصر البشري من عقل وطاقات وجهد يمثل عنصراً من عناصر الإنتاج، وهذا التضافر يؤدي إلى التطور والتقدم المنشود، ويمكن للعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد والإبداع والابتكار والتطوير، ومن ثم التغلب على ندرة الموارد الطبيعية دون أن تقف عائقاً أمام النمو والتقدم، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

كما أن الرياضة في السنوات الأخيرة تغير مفهومها بعد تحولها إلى قطاع اقتصادي مستقبلي رئيسي يمكنه المساهمة في ازدهار الدول من الناحية الاقتصادية فلم تعد الرياضة مجرد نشاط ترفيهي إجتماعي يستهدف بناء الإنسان بدنياً ونفسياً، بل أصبحت نشاطاً اقتصادياً يحتمل الربح والخسارة وهذا ما أدركته الدول الصناعية الكبرى فأصبحت تتعامل مع الرياضة كصناعة حقيقة، تدخل فيها استثمارات ورؤوس أموال ضخمة، لذا نجد أن قضية الاستثمار في المجال الرياضي ذات أهمية، وذلك لمواكبة التطور العالمي في إطلاق حرية الاستثمار الرياضي وتشجيع مشاركة القطاع الخاص للاستثمار في صناعة الرياضة وإدارة وتطوير المنشآت الرياضية بشكل اقتصادي ينعكس على كفاءة الخدمات الرياضية المقدمة والارتقاء بمستوى الكوادر البشرية. (١ : ٢٣) (٨ : ١٥)

وتعتبر اللجنة الأولمبية المصرية هيئة رياضية أولمبية غير هادفة للربح أنشأت عام ١٩١٠م، وانضمت للجنة الأولمبية الدولية في نفس العام، وهي الجهة المسؤولة عن إعداد اللاعبين ومشاركتهم في الدورات والبطولات العالمية والإقليمية والقارية، كذلك تعتبر اللجنة

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج- كلية التربية الرياضية (للبنين والبنات)- جامعة بورسعيد.

** مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج- كلية التربية الرياضية (للبنين والبنات)- جامعة بورسعيد.

الأولمبية المصرية الجهة الإدارية للاتحادات الرياضية الوطنية التي تمارس ألعاب رياضية مدرجة في برنامج الألعاب الأولمبية، والهدف من الحركة الأولمبية هو بناء عالم أفضل وأكثر سلاماً، و يعتبر الفكر الأولمبي فلسفة حياة، تجمع بشكل متوازن بين الجسد، الإرادة والعقل، بالإضافة فإن الفكر الأولمبي يسعى عبر المزج بين الرياضة، الثقافة والتعليم، لخلق أسلوب حياة يقوم على السعادة الناتجة عن بذل الجهد، والقيمة التربوية للمثل الأعلى واحترام المبادئ الأخلاقية العالمية. (٢٩)

وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث أصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة، ولقد احتلت المنظمات التي تقدم الخدمات المتنوعة للمجتمع وغيرها من المنظمات أهمية كبيرة في الوقت الحاضر، باعتبارها نظم تضيف الكثير إلى الناتج القومي للمجتمعات، ولاشك أن المحافظة على أكبر مستوى من الفعالية التنظيمية دائماً وبصفة مستمرة يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة. (١٢ : ٢٠٧-٢١٠)

ويعتبر استثمار المورد البشرية هو أعلى أنواع رأس المال قيمةً ومردوداً، حيث أنه عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود، وتعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة وتتبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازاً على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها. (٤ : ٣٣)

وإذا قمنا بتوضيح أهمية الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي نجد أنها تسعى إلى الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضية والتعليم والتدريب والإدارة وجذب اهتمام الجميع نحو توضيح قيمتها الحقيقية وتعزيزها وتدعيمها إلى أن تصبح أسلوب حياة، إلى جانب ما يمكن أن يتحقق من قضايا ومحددات في التربية البدنية والرياضية بالتحليل والتفسير، فالفاعلية التنظيمية تعد مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتفاعلة ترتبط بالأفكار المتعلقة بهذا المجال وذلك لخدمة احتياجات المجتمع المحيط وتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية والعمل على تحسينها. (٢٣ : ٦٢)

مشكلة البحث :

أن المنافسات الرياضية اليوم لا تعترف إلا بالدول المتقدمة، وقد اعتمدت الدول المتقدمة في نهضتها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية بشكل رئيسي، فوجهت

استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة وتمكينها من أدوات ووسائل العلم النظري والتطبيق العملي المتقدم، وتهدف من وراء ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتميز هذه الثروة البشرية، وقد حققت في الواقع هدفها من ذلك، مثل اليابان كنموذج للدول التي أولت موضوع تنمية الموارد البشرية أهمية فائقة، فهي ليست حالة عملية مفيدة بسبب نموها الاقتصادي السريع ولكن أيضاً من خلال مشروعها التنموية الناجح في إدارة الموارد البشرية، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن هذا البلد يواجه ندرة شديدة في الموارد الطبيعية، ولكن رغم ذلك فقد استطاعت بما تمتلكه من ثروة بشرية أن تبني اقتصاداً قوياً، وتقف من خلاله في مصاف الدول. (١٥: ٨٠) (٢: ٣٩) كما أن الاستثمار والتسويق الرياضي من العوامل الأساسية التي تدخل في تمويل المنشآت الرياضية وتعمل على توسعها بزيادة في رأس مالها وكذلك الزيادة في الدخل القومي بطريق غير مباشرة وتطوير الدول النامية لذا يجب أن تتوفر أساليب مختلفة التحفيز وتشجيع المستثمرين في المجال الرياضي من خلال الإعلام الرياضي الذي يلعب دور كبير في استقطاب المستثمرين وال جماهير، حيث وجد أن الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي. (٥: ٦١) (١٦: ١٠١)

وإذا كان من الطبيعي أن تتجه الميزانيات إلى مختلف الجوانب التنموية داخل جميع الدول، فإن تخصيص الجزء الأكبر للقطاعات المعنية مباشرة باستثمار الموارد البشرية وتأهيلها من خلال دعم القدرات الخاصة بالفرد الذي يتكون منه المجتمع، وقياس درجة ومستوى معيشته ومدى تحسن أوضاعه المعيشية في المجتمع الذي ينتمي إليه، وكلما استطاع الفرد أن يحصل على المزيد من السلع والخدمات، ارتفع مستوى معيشته ومن ثم زادت رفاهيته، وهنا تتحقق التنمية البشرية التي تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، فضلاً عن توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان مشاركته الإيجابية وتعزيزها من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية. (١٤: ٧٧) ويرى الباحثان أن مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية الحالية يواجه العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائه وقدرته على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة، التي تتلاحق فيها التغيرات والتحول، وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم، حيث تتبدل الأوضاع بسرعة متناهية وهو ما يحتاج من مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الحالية اتخاذ الترتيبات اللازمة وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف الرياضات الفردية والألعاب الجماعية والمنازلات، بل وتعديل ثقافة المنافسات الرياضية بكاملها لدي اللاعبين الأولمبيين حتى تستطيع مواجهة هذه التحديات.

هدف البحث وتساؤلاته :

يهدف هذا البحث إلي تحقيق الفاعلية التنظيمية للاتحادات الرياضية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة للجنة الأولمبية المصرية من خلال استثمار الموارد البشرية، وذلك في ضوء الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما أهمية استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي؟
- ما آليات استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي؟
- ما معايير الفاعلية التنظيمية للعمل في المجال الرياضي؟
- ما دور استثمار الموارد البشرية لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي؟

أهم المصطلحات المستخدمة في البحث :

- استثمار الموارد البشرية :

أعلى أنواع رأس المال قيمةً ومردوداً، حيث تتقدم الأمم عن طريق الإنسان، والاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود* .
(تعريف إجرائي)

- الفاعلية التنظيمية* :

هي المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها علي التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة. (١٧ : ٥)

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث وتحقيقاً لهدف البحث والإجابة علي تساؤلاته.

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية (١٤ فرد)، وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأولمبية (٢٨ اتحاد رياضي)، ويوضح جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث.

* تعريف إجرائي.

جدول (١)
توصيف مجتمع وعينة البحث

م	مجتمع البحث	الإجمالي	عينة الدراسة الإستطلاعية	عينة الدراسة الأساسية
١	مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية.	١٤	٤	٦
٢	أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأولمبية.	٢٥٢	٢٦	١٣٠
	المجموع	٢٦٦	٣٠	١٣٦

مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية :

يتكون مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية من رئيس، وأمين صندوق، ونائب الرئيس، والأمين العام، والسكرتير العام المساعد، بالإضافة إلي عدد ٨ أعضاء، ومدير تنفيذي، بإجمالي (١٤ فرد).

أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأولمبية :

يتكون مجلس إدارة الاتحاد الرياضي من رئيس وخمسة أعضاء بالإضافة إلي ثلاث خبراء يعينوا من قبل الجهة الإدارية بترشيح من مجلس إدارة الاتحاد، علي أن يكون من بينهم امرأة ان لم تسفر الانتخابات عن انتخاب امرأة.

أدوات جمع البيانات:

قام الباحثان بإستخدام الأدوات الآتية في الحصول علي البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، والإجابة علي تساؤلاته :

أ- المقابلة الشخصية :

قام الباحثان بإجراء المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين والخبراء في المجال الرياضي، وذلك من خلال الزيارات الميدانية لمقر اللجنة الأولمبية المصرية، وبعض الاتحادات الرياضية الأولمبية.

ب- تحليل المحتوى والوثائق:

قام الباحثان بدراسة وتحليل المراجع والكتب العلمية المتخصصة في مجال استثمار الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي.

ج- الاستبيان :

قام الباحثان بتصميم الاستبيان الخاص باستثمار الموارد البشرية وعلاقتة بتحقيق الفاعلية التنظيمية للاتحادات الرياضية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة للجنة الأولمبية المصرية.

الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحثان بإجراء الدراسة الإستطلاعية في الفترة من ٢٠٢١/٣/١٠م إلي ٢٠٢١/٣/٢٢م علي عينة عشوائية من المجتمع الأصلي ومن خارج الدراسة الأساسية ولها نفس الخصائص والشروط بلغت (٣٠) فرد، واستهدفت الدراسة التعرف علي :

• مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوي فهم العينة.

• تحديد زمن تطبيق الاستمارة.

• التعرف علي أي صعوبات في عملية التطبيق.

• تحديد الصدق والثبات.

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

الصدق: استعان الباحثان بالطرق الآتية لحساب معامل صدق المقياس وهي :

أ- صدق المحتوى :

تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٧) خبراء (ملحق ١)، حيث جاءت نتائج استطلاع رأي الخبراء حول مدى مناسبة المحاور المقترحة لاستمارة الاستبيان أن هناك اتفاق بين آراء الخبراء بنسبة ١٠٠% على محاور استمارة الاستبيان، وهو ما يوضحه جدول (٢).

جدول (٢)

آراء الخبراء حول المحاور المقترحة للاستبيان (ن = ٧)

م	المحاور	عدد العبارات المبدئي	عبارات تم صياغتها		عبارات تم حذفها	
			عدد العبارات	أرقام العبارات	عدد العبارات	أرقام العبارات
١	أهمية استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي.	١٨	٣	٦، ٧، ١٣	٣	٣، ٦، ٨
٢	ليات استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي.	١٧	٤	١٤، ١٥، ٣	١	٦
٣	معايير الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي.	٣٠	٣	٣، ١١، ٢٠	٨	٣، ٤، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٩
٤	دور استثمار الموارد البشرية لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي	١٦	٢	٢، ٧	١	١٢
	الإجمالي	٨١	١٢	-	١٣	-

ويوضح جدول (٢) آراء الخبراء في عبارات استمارة الاستبيان حيث بلغ عدد العبارات في الشكل المبدئي (٨١) عبارة (ملحق ٢)، وبلغ عدد العبارات التي تم حذفها لتحقيقها نسبة أقل من ٧٥% (١٣) عبارة، وبناءً على نتائج وملاحظات الخبراء تم صياغة

استمارة الاستبيان في صورتها النهائية (٦٨) عبارة (ملحق ٣)، وتم استخدام ميزان التقدير ثلاثي (موافق، إلي حد ما، غير موافق).

ب- صدق الاتساق الداخلي :

تم استخدام صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق الاستبيان عن طريق إيجاد قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الخاص به كما هو موضح بجدول (٣)، وكذلك إيجاد قيمة معامل الارتباط بين مجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان كما هو موضح بجدول (٤).

جدول (٣)

قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان (ن = ٣٠)

العبارة	معامل الارتباط المحور الأول		معامل الارتباط المحور الثاني		معامل الارتباط المحور الثالث		معامل الارتباط المحور الرابع	
	الاستمارة	المحور	الاستمارة	المحور	الاستمارة	المحور	الاستمارة	المحور
١	٠.٤٣٢	٠.٤٥١	٠.٤٢٥	٠.٤٠٨	٠.٩٦١	٠.٤٢٩	٠.٦٣١	٠.٥١٤
٢	٠.٥٩٥	٠.٤٩٥	٠.٤٨٤	٠.٤٣٦	٠.٥٤٠	٠.٦٧٩	٠.٤٥٠	٠.٤٤٣
٣	٠.٣٦٤	٠.٤١١	٠.٤٥٣	٠.٧١٥	٠.٢٩٨	٠.٤١١	٠.٤٣٣	٠.٤٢١
٤	٠.٥٠٢	٠.٤٩٨	٠.٨٤٧	٠.٤٤١	٠.٢٠٩	٠.٥١١	٠.٤٣٠	٠.٦٦٠
٥	٠.٤٥٧	٠.٤٩٠	٠.٣٩٧	٠.٥٦٢	٠.٩٧١	٠.٤٤٧	٠.٥٩١	٠.٤٤٣
٦	٠.٣٥٥	٠.٣٩٢	٠.٣١٥	٠.٤٠٠	٠.٤٠٤	٠.٥٢٦	٠.٣٩٦	٠.٤٢٧
٧	٠.٧١١	٠.٧٥٠	٠.٥٥٢	٠.٤٤١	٠.٩٥٥	٠.٨٨٢	٠.٥٩٤	٠.٧١٥
٨	٠.٣٢١	٠.٣٤٠	٠.٤٧٨	٠.٤٢١	٠.٣٩٦	٠.٤١١	٠.٤٨٥	٠.٤٤١
٩	٠.٤٥٧	٠.٤٤١	٠.٥٨٦	٠.٩٣٤	٠.٦٥٠	٠.٥١١	٠.٦٢٤	٠.٥٦٢
١٠	٠.٥٨٥	٠.٥٤٤	٠.٥٥٩	٠.٤٠٠	٠.٧٧٥	٠.٤٦٥	٠.٤٥٧	٠.٤٤١
١١	٠.٧٢٨	٠.٦٨٣	٠.٩١٥	٠.٥٩٢	٠.٥٢٢	٠.٨٩٢	٠.٤٥٣	٠.٤٢١
١٢	٠.٥٧٩	٠.٧٧٢	٠.٥٩١	٠.٨٠١	٠.٤٩٨	٠.٤٤٣	٠.٣١١	٠.٤٥٥
١٣	٠.٥٧٩	٠.٥٤٧	٠.٦٨٥	٠.٧٧٥	٠.٥٧٤	٠.٨٩٧	٠.٨٤٧	٠.٩٣٤
١٤	٠.٥٨٦	٠.٥٣٣	٠.٤٣٢	٠.٤٨٧	٠.٦٣١	٠.٦١٣	٠.٣٩٧	٠.٤٠٥
١٥	٠.٥٥٩	٠.٤٨٧	٠.٥٩٥	٠.٥١٤	٠.٧٩١	٠.٤١٦	٠.٥٥٢	٠.٥٢٥
١٦	٠.٩١٥	٠.٦٠٦	٠.٥٠٢	٠.٤٤٣	٠.٧٦٧	٠.٥٢٩	٠.٤٧٨	٠.٤٠٨
١٧	٠.٥٩١	٠.٥٢٥	٠.٤٥٧	٠.٤٢١	٠.٥٢٣	٠.٥٩٢		
١٨	٠.٦٨٥	٠.٤٨٨			٠.٥٩٧	٠.٨١٤		
١٩					٠.٥٢٢	٠.٥٧٩		
٢٠					٠.٣٩٩	٠.٤٠٠		
٢١					٠.٧٠٦	٠.٥٩٢		
٢٢					٠.٢١٥	٠.٤٤١		
٢٣					٠.٣٠١	٠.٤٢١		
٢٤					٠.٣٣٣	٠.٩٣٤		
٢٥					٠.٣٢٥	٠.٤٠٥		
٢٦					٠.٢٩٩	٠.٥٢٥		
٢٧					٠.٦٠٣	٠.٨٠١		
٢٨					٠.٧٢٠	٠.٧٧٥		
٢٩					٠.٢٥٩	٠.٧١٥		
٣٠					٠.٣٩٦	٠.٤٨٧		

علماً بأن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٩٦

يتضح من جدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور ثم الدرجة الكلية مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستمارة، وقد تم حذف العبارات الحاصلة على درجة أقل من قيمة الارتباط.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين محاور استمارة الاستبيان والاستبيان ككل (ن = ٣٠)

المحور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	الدرجة الكلية
المحور الأول		٠.٧٩٨	٠.٦٩٨	٠.٨٨٨	٠.٧٧٣
المحور الثاني			٠.٨١١	٠.٦٩٩	٠.٨٩٠
المحور الثالث				٠.٧٨١	٠.٧٦٣
المحور الرابع					٠.٧٢٢

علماً بأن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٩٦

يوضح جدول (٤) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين درجة كل محور وبين الدرجة الكلية مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستمارة.

٢- الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحثان طريقة معامل ألفا لكرونباخ على عينة قوامها (٣٠) فرد من خارج العينة الأصلية ولكنها ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة ولها نفس مواصفات العينة الأصلية، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

ثبات الاستمارة بطريقة ألفا لكرونباخ لاستمارة استبيان

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا لكرونباخ
١	أهمية استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي.	١٥	٠.٨١١
٢	اليات استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي.	١٦	٠.٧٢١
٣	معايير الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي.	٢٢	٠.٨٠٩
٤	دور استثمار الموارد البشرية لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي.	١٥	٠.٨٢١
	الاستمارة (بصورة كلية)	٦٨	٠.٧٧٩

يتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بطريقة ألفا لكرونباخ لمحاور الاستبيان قد تراوحت بين (٠.٧٢١)، (٠.٨٢١)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن الاستبيان قيد البحث ذات معامل ثبات مرتفع.

الدراسة الأساسية :

بعد إتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاصة باستثمار الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الفاعلية التنظيمية للاتحادات الرياضية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة

للجنة الأولمبية المصرية، قام الباحثان بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٣) علي عينة البحث وقوامها (١٣٦) فرد من (مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية- وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأولمبية)، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/٤/١٨ م إلي ٢٠٢١/٥/٥ م ، وبعد الإنتهاء من تطبيق الاستبيان قام الباحثان بتفريغ البيانات في كشوف معدة لذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية لها.

عرض ومناقشة النتائج :

تحقيقاً لهدف البحث وتساؤلاته ، يتناول الباحث عرض النتائج علي النحو التالي :
أ- عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الأول / ما أهمية استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي ؟

جدول (٦)

التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور أهمية استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي؟ (ن = ١٣٦)

م	العبارات	نعم	لا	لا حدا	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	قيمة كا
١	اكتشاف الخلل في بيئة العمل الداخلية ومحاولة القضاء عليه.	١٢١	١٤	١	٣٩٢	٩٦.٠٨	١٩١.٣١
٢	التنمية المستدامة التي تنشدها الدولة لخدمة المجتمع.	١١٠	٢١	٥	٣٧٧	٩٢.٤٠	١٤١.١٩
٣	تحويل الاحتياجات التدريبية إلي برامج منظمة تشمل أساليب تدريب ومدة زمنية محددة.	١٠٨	١٩	٩	٣٧١	٩٠.٩٣	١٣١.٠٤
٤	العمل على تحسين ظروف العمل الداخلية والخارجية في حدود الإمكانيات المتاحة.	١٢٥	١٠	١	٣٩٦	٩٧.٠٦	٢١٠.٩٠
٥	المحافظة على المكتسبات الحالية والمساعدة في تحقيق استراتيجياتها المستقبلية.	١٢٥	٩	٢	٣٩٥	٩٦.٨١	٢١٠.٥٤
٦	تحديد الأهداف الأساسية للبرامج التدريبية المناسبة والطرق التي سيتم إتباعها.	١١٨	١٥	٣	٣٨٧	٩٤.٨٥	١٧٦.٣١
٧	توفير كوادر مؤهلة ومتخصصة بالمجالات الرياضية المختلفة.	١٢٨	٧	١	٣٩٩	٩٧.٧٩	٢٢٦.٥١
٨	اختيار أفضل طرق للحصول على المهارات التدريبية المطلوبة	١١٩	١٦	١	٣٩٠	٩٥.٥٩	١٨٢.٠٤
٩	تأهيل الكوادر وتمكينها من العلوم والمعارف المختلفة وصقلها بالمهارات الإدارية الحديثة.	٨٨	٢٩	١٩	٣٤١	٨٣.٥٨	٦١.٣٤
١٠	تحقيق الاعتماد على الذات بالمجالات الرياضية المختلفة.	١١٧	١٥	٤	٣٨٥	٩٤.٣٦	١٧١.٢٨
١١	تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات الممنوحة للمسؤولين.	١٢٦	٨	٢	٣٩٦	٩٧.٠٦	٢١٥.٧١

تابع جدول (٦)

التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور أهمية استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي؟ (ن = ١٣٦)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا
١٢	رفع وزيادة الكفاءة لدي الكوادر البشرية التي تمثل إحدى الأهداف الرئيسية للتنمية البشرية.	١١٨	١٤	٤	٣٨٦	٩٤.٦١	١٧٥.٨٢
١٣	ضرورة تنمية تتواءم مع حركة التطور غير المسبوقة التي تشهدها الدولة في كافة المجالات.	١٣٤	١	١	٤٠٥	٩٩.٢٦	٢٦٠.١٣
١٤	مواكبة التطورات المستقبلية لعملية التنمية المستدامة والشاملة التي تعيشها الدولة.	٩٤	٢٦	١٦	٣٥٠	٨٥.٧٨	٧٩.٤٧
١٥	وضع الخطط التدريبية الصحيحة لسد الفجوة وتحقيق الأهداف	١٢٢	١١	٣	٣٩١	٩٥.٨٣	١٩٥.١٩

يوضح جدول (٦) الخاص باستجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور أهمية استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي أن قيمة كا لاستجابات عينة البحث تراوحت ما بين (٦١.٣٤، ٢٦٠.١٣)، أعلى نسبة مئوية قدرها (٩٩.٢٦%) للعبارة رقم (١٣)، وأقل نسبة مئوية (٨٣.٥٨%) للعبارة رقم (٩)، وهناك فروق دالة احصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة.

وتشير هذه الاستجابات إلى أهمية استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي حيث تمثلت في :

- ضرورة تنمية تتواءم مع حركة التطور غير المسبوقة التي تشهدها الدولة في كافة المجالات.
- توفير كوادر مؤهلة ومتخصصة بالمجالات الرياضية المختلفة.
- تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات الممنوحة للمسؤولين.
- العمل على تحسين ظروف العمل الداخلية والخارجية في حدود الإمكانيات المتاحة.
- المحافظة على المكتسبات الحالية والمساعدة في تحقيق استراتيجياتها المستقبلية.

وهذا يتفق مع كل من كوهين إريك ، Cohen Eric (٢٠٠٢م) (١٨)، وإرباصي Erbas, A. (٢٠١٢م) (٢٢)، سميث وآخرون Smith, A. C. T (٢٠١٠م) (٢٨)، حيث أن أهمية استثمار الموارد البشرية التي تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في جميع المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية ، وما لا شك فيه أن الدول التي تعجز عن استثمار مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق غاياتها وأهدافها وهي عاجزة عن تنفيذ خططها وبرامجها

المأمولة، مهما ابتكرت من وسائل، وإنما يبتنى لها أن تحقق غاياتها وأهدافها عن طريق تضافر جميع عناصر الإنتاج (الأرض والعمل ورأس المال والإدارة).

ويشير عبد الحكم الخزامي (٢٠٠٣م) إلي أن استثمار الموارد البشرية هي عملية جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءة والتنسيق من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز، وتمكننا هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة للمنظمة بطريقة سليمة. (٧ : ٤٥)

ويؤكد عمر عقيلي (٢٠٠٥م) أن تأثيرات الاستثمار البشري في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي متعددة فنجد دول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خصوصا في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلى ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوي لأفراد من العنصر البشري. (٩ : ١٤)

ويري الباحثان أن استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي ضمن إطار الاستراتيجية الشاملة للدولة والتي تتبناها في مجال التنمية تماشياً مع متطلبات العصر، ومن خلالها تبرز أهمية الخطط والبرامج التي تنتهجها القطاعات الحكومية والخاصة المختلفة للتركيز على الإنسان بصفته أهم مرتكزات التنمية الشاملة والمستدامة، ولأن عملية الاستثمار في الإنسان تتطلب خطة محكمة، ووسيلة شفافة تراعي حجم الاحتياجات والتوقعات جاءت مشروعات الموازنات للسنوات الأخيرة ضخمة، وذلك لتلبية احتياجات التنمية، والتركيز على الموارد البشرية، وتحقيق الاعتماد على الذات في المجالات المختلفة وخاصة الرياضية.

ب- عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الثاني / ما آليات استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي ؟

جدول (٧)

التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور آليات استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي (ن = ١٣٦)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا
١	التعاون مع الفريق من أجل الانجاز وتحقيق الهدف.	١١٦	١٨	٢	٣٨٦	٩٤.٦١	١٦٨.٠٦
٢	الحفاظ على المواهب بعد اكتشافها والعمل على تنميتها وصلها ببرامج تدريبية خاصة.	١٢٤	١١	١	٣٩٥	٩٦.٨١	٢٠٥.٨٧
٣	العمل على توافر وصل المهارات المكتسبة عن طريق التدريب المستمر.	١٢٣	٩	٤	٣٩١	٩٥.٨٣	١٩٩.٨٧

تابع جدول (٧)

التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور آليات استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي (ن = ١٣٦)

م	العبارات	نعم	لا	إلى حد ما	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا
٤	إجراء تخطيط التعاقب الوظيفي ومراجعة المواهب وتكوين صف ثاني من الكوادر المؤهلة.	٧٨	٢٦	٣٢	٣٢٤	٧٩.٤١	٣٥.٧١
٥	أكساب مهارات خاصة وخبرات كبيرة تمكن من أداء المهام بكفاءة عالية.	١٠٠	٩	٢٧	٣٦٣	٨٨.٩٧	١٠٢.٤٦
٦	تحديد الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية حتي يمكنهم تولى أدوار قيادية مستقبلية.	٩٩	١٤	٢٣	٣٥٧	٨٧.٥٠	٩٦.١٩
٧	تحديد المهارات التي يمكن إكسابها للأفراد عن طريق الخطط التدريبية ذات الكفاءة العالية.	٤٨	٦	٨٢	٣١٤	٧٦.٩٦	٦٣.٩٤
٨	تحديد أسس تنظيمية كنموذج فعال لبناء الجدارات الوظيفية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	١٣١	١	٤	٤٠٢	٩٨.٥٣	٢٤٢.٩٣
٩	تنفيذ برامج وخطط التنمية المستدامة في المجال الرياضي.	٩٠	٣٧	٩	٣٢٥	٧٩.٦٦	٧٤.٦٦
١٠	تنمية القدرات الذاتية والمهارات الخاصة ودراسة كيفية الاستفادة منها في العمل الجماعي.	٨٩	٣٠	١٧	٣٣١	٨١.١٣	٦٤.٩٦
١١	توافر كفاءات منتقاة من القادة في المجال الرياضي.	٩٤	٦	٣٦	٣٦٠	٨٨.٢٤	٨٨.٢٩
١٢	توضيح الرؤية والرسالة والقيمة والعائد من عملية التدريب والتطوير.	٧٧	١	٥٨	٣٤٨	٨٥.٢٩	٥٩.٠١
١٣	توفير البيئة الصحيحة لتدريب واكتشاف المواهب.	٨٥	١١	٤٠	٣٤٦	٨٤.٨٠	٦١.٣٤
١٤	توفير خطط تدريبية عامة وخاصة وتنفيذها بشكل علمي سليم	٩٨	٥	٣٣	٣٦٥	٨٩.٤٦	١٠٠.٤٣
١٥	زيادة القدرات العامة لتأدية مهام معينة تحافظ على النمو والتقدم المهني.	٣٩	٦	٩١	٣٠٥	٧٤.٧٥	٨١.٠١
١٦	صقل الكفاءات القيادية في المجال الرياضي بأساليب تدريبية حديثة.	٧٦	١٢	٤٨	٣٣٦	٨٢.٣٥	٤٥.٤١

يوضح جدول (٧) الخاص باستجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور آليات استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي : أن قيمة كا ٢٦ لاستجابات عينة البحث تراوحت

ما بين (٣٥.٧١، ٢٤٢.٩٣)، أعلى نسبة مئوية قدرها (٩٨.٥٣%) للعبارة رقم (٨)، وأقل نسبة مئوية (٧٤.٧٥%) للعبارة رقم (١٥)، وهناك فروق دالة احصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة.

وتشير هذه الاستجابات إلى آليات استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي حيث تمثلت في :

- تحديد أسس تنظيمية كنموذج فعال لبناء الجدارات الوظيفية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- الحفاظ على المواهب بعد اكتشافها والعمل على تمهيتها وصقلها ببرامج تدريبية خاصة.
- العمل على توافر وصقل المهارات المكتسبة عن طريق التدريب المستمر.
- التعاون مع الفريق من أجل الانجاز وتحقيق الهدف.
- توفير خطط تدريبية عامة وخاصة وتنفيذها بشكل علمي سليم.

وهذا يتفق مع كل من كومليك Comlek (٢٠١٢م) (١٩)، وجيبسون Gibson (٢٠١٢م) (٢٤)، وجونز Jones (٢٠١٣م) (٢٦)، حيث أن استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي له طبيعة خاصة حيث إنه طويل الأجل ويستغرق فترات زمنية طويلة لتحقيق أهدافه الاقتصادية، فالاستثمار في اللاعبين يستغرق مدة زمنية تصل إلى ٨ سنوات، كما أن اللاعب قد يتعرض للإصابة أو الرغبة في عدم الاستمرار والمشاركة أو يرغب في تمثيل كيان مختلف.

ويؤكد عمر عقيلي (٢٠٠٥م) أن اللاعبين هم الأداة الحقيقية لتحقيق الهدف، فهم مصدر التخطيط والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنشأة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع اللاعب إلى التدريب والعطاء. (٩ : ٧٥)

ويري الباحثان أنه من الممكن اعتبار الموارد البشرية بمثابة قلب المؤسسات، حيث يكون الاهتمام باللاعبين وتلبية احتياجاتهم الأساسية من آليات استثمار الموارد البشرية، عن طريق التأكد من سير العمل، ويبقى الجميع على اطلاع كامل بمتطلبات وسياسات المؤسسة، في الآونة الأخيرة انتقل العمل التقليدي والمعتاد للموارد البشرية من "المقابلة والتوظيف" إلى التركيز والاهتمام بشكل أكثر على مشاركة الإدارة والعاملين وجميع الفئات المختلفة في المؤسسات الرياضية.

ج - عرض ومناقشة النتائج التي تجيب على التساؤل الثالث / ما معايير الفاعلية التنظيمية للعمل في المجال الرياضي ؟

جدول (٨)

التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور معايير الفاعلية التنظيمية للعمل في المجال الرياضي (ن = ١٣٦)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا
١	الاستقرار ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد لكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات.	٧٦	٥٣	٧	٣٤١	٨٣.٥٨	٥٤.٤٦
٢	الإنتاجية وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمه الإنتاج وفقا لمقاييس نقدية أو مادية.	١٠٨	٢٢	٦	٣٧٤	٩١.٦٧	١٣٢.٧٦
٣	التخطيط وتحديد الأهداف بدقة حتي يتبناها الأفراد في التنظيم بحيث تشكل نظاماً متكاملًا.	١٢٠	١٢	٤	٣٨٨	٩٥.١٠	١٨٥.١٨
٤	التقييم الخارجي والذي يمثل وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.	١٢٣	١١	٢	٣٩٣	٩٦.٣٢	٢٠٠.٤٩
٥	الجاهزية وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الإجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف.	١٢٦	٦	٤	٣٩٤	٩٦.٥٧	٢١٥.٣٥
٦	الجودة وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة.	٨٨	٣٩	٩	٣٥١	٨٦.٠٣	٧٠.١٦
٧	الحوادث وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال.	١٢٦	٩	١	٣٩٧	٩٧.٣٠	٢١٦.٠١
٨	الحوافز وهي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم.	٩١	٣٥	١٠	٣٥٣	٨٦.٥٢	٧٥.٩٠
٩	الربحية وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار الأموال أو عناصر إنتاجية محددة.	١٢١	١٤	١	٣٩٢	٩٦.٠٨	١٩١.٣١
١٠	الرضا الوظيفي ويعني مستوى قناعة العاملين بجهة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الاتجاه المادي والمعنوي.	٩٧	٢٩	١٠	٣٥٩	٨٧.٩٩	٩٢.٣١
١١	الرقابة وهي آلية للضبط السلوكي العام فردياً وتنظيماً ومجتمعياً.	٩٥	١٩	٢٢	٣٤٥	٨٤.٥٦	٨١.٧٢

تابع جدول (٨)
التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور
معايير الفاعلية التنظيمية للعمل في المجال الرياضي (ن = ١٣٦)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا
١٢	الغياب وهي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعمال عن مكان عملهم لأسباب عديدة.	٣٤	٩٤	٨	٢٩٨	٧٣.٠٤	٨٥.٨٢
١٣	الفاعلية الكلية وتعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.	٩٢	٢٩	١٥	٣٤٩	٨٥.٥٤	٧٤.٢٢
١٤	الكفاءة وهي علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة والوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.	٩٢	٣٨	٦	٣٥٨	٨٧.٧٥	٨٣.٣٥
١٥	المرونة والتكيف والتي تعني امكانية استيعاب التغيرات التي تحدث علي مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة.	١٢١	١٣	٢	٣٩١	٩٥.٨٣	١٩٠.٧٨
١٦	المعنويات أو الروح الجماعية وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي يعكس ماديا على سلوك العاملين.	٩١	٣٧	٨	٣٥٥	٨٧.٠١	٧٨.٢٨
١٧	المهارات الشخصية الإدارية وتشير إلى المهارات التي يمتلكها المدراء عند تعاملهم مع المشرفين والتابعين والزملاء في المنظمة.	٣٨	٨٣	١٥	٢٩٥	٧٢.٣٠	٥٢.٧٨
١٨	المهارات العملية لدى إدارة التنظيم التي تتمثل في المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهام المحددة.	٣٦	٩١	٩	٢٩٩	٧٣.٢٨	٧٧.٠٤
١٩	النمو ويتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار.	٩٠	٤٠	٦	٣٥٦	٨٧.٢٥	٧٨.٧٦
٢٠	دوران العمل ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم وتنقلهم من وظيفة لأخرى.	١١١	١٨	٧	٣٧٦	٩٢.١٦	١٤٤.٠١
٢١	قيمة الموارد البشرية أي إدراك المنظمة لمجهوداتها البشرية وتميزها وتمييزها والحفاظ عليها بما يخدم المنظمة.	٨٨	٣٨	١٠	٣٥٠	٨٥.٧٨	٦٨.٨٨
٢٢	مهارات التفاعل الإداري مجموعة القدرات والخصائص السلوكية والمتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهارات المحددة.	٦٥	٦٤	٧	٣٣٠	٨٠.٨٨	٤٨.٦٣

يوضح جدول (٨) الخاص باستجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور معايير الفاعلية التنظيمية للعمل في المجال الرياضي أن قيمة كا ٢١ لاستجابات عينة البحث تراوحت ما بين (٤٨.٦٣، ٢١٦.٠١)، أعلى نسبة مئوية قدرها (٩٧.٣٠%) للعبارة رقم (٧)، وأقل نسبة

مئوية (٧٢.٠٣%) للعبارة رقم (١٧)، وهناك فروق دالة احصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة.

وتشير هذه الاستجابات إلى معايير الفاعلية التنظيمية للعمل في المجال الرياضي حيث تمثلت في :

- الحوادث وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال.
 - الجاهزية وتتعلم بالقدرة المستمرة ومستوى الإجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف.
 - التقييم الخارجي والذي يمثل وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
 - الربحية وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار الأموال أو عناصر إنتاجية محددة.
 - المرونة والتكيف والتي تعني امكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة.
- وهذا يتفق مع كل من جمال بورزامة (٢٠١٣م) (٣)، صالح بن نوار (٢٠٠٥م) (٦)، كمال قرابة (٢٠١٢م) (١٠)، حيث أن الفاعلية التنظيمية لا تأتي فقط نتيجة كفاءة الإدارة في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة بل يتوكل ذلك مع استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير العمل بشكل مستمر، فضلاً عن الاستثمار الدائم في تنمية الموارد البشرية وتطويرها المستمر عن طريق وضع البرامج التدريبية المدروسة على أسس علمية للنهوض الدائم والمستمر، وهذا يتطلب التخطيط السليم والمتابعة المستمرة للفاعلية التنظيمية منذ البداية وحتى الوصول إلى الصورة المرجوة، ويتطلب ذلك من الإدارة أن تكون حريصة على كفاءة الموارد البشرية المتاحة.

ويؤكد محمد العجمي (٢٠٠٨م) علي أن استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي بصوره المتنوعه يعد أحد أوجه الاستثمار المجدية اقتصادياً، إلا أنه يتطلب تحقيق الفاعلية التنظيمية في بيئة الاستثمار المحيطة به كونه يتميز بطبيعة مختلفة، فهي تعتبر منجم ذهب لمن يتطرق له بالشكل المطلوب. (١١ : ١٩)

ويري الباحثان أن الفاعلية التنظيمية تعتبر أحد الغايات التي تنشدها المنظمات الرياضية، لذا ارتبط مفهوم الفاعلية التنظيمية بكل ظاهرة إدارية في المجال الرياضي سعياً لفهم ماهية النجاح التنظيمي والتنبؤ به ومحاولة تحقيقه، نظراً لشمولية وعمق موضوع الفاعلية التنظيمية ومدى ارتباطها بالعديد من النواحي الفنية والإدارية والسلوكية.

د- عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الرابع / ما دور استثمار الموارد البشرية لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي ؟

جدول (٩)

التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور دور استثمار الموارد البشرية لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي (ن = ١٣٦)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا
١	الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول فعالية تنظيمية مميزة.	١٠٣	٢٧	٦	٣٦٩	٩٠.٤٤	١١٤.٩٠
٢	التركيز على الإنجاز والاهتمام الكافي بإعطاء الأولوية للأداء الفردي بحيث يصبح الإنجاز قيمة عظمى ومعيار للتقدير والحوافز والقرارات.	٤٠	٩٢	٤	٣٠٨	٧٥.٤٩	٨٦.٣٥
٣	القيام بدورات تدريبية للموارد البشرية داخل الهيئات الرياضية لتحسين أداءها.	٩٧	٣٦	٣	٣٦٦	٨٩.٧١	١٠٠.٣٤
٤	إدارة المواهب وتطوير القيادة وتصميم المنظمة وهيكلتها	١٠١	٢٢	١٣	٣٦٠	٨٨.٢٤	١٠٣.٤٣
٥	بناء ثقافة الهيئة الرياضية وتحقيق الالتزام بها.	١٢٢	١١	٣	٣٩١	٩٥.٨٣	١٩٥.١٩
٦	تحسين الأداء في العمل داخل الهيئات الرياضية والوصول به إلى التميز.	١٠٦	١٢	١٨	٣٦٠	٨٨.٢٤	١٢٢.١٨
٧	تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات خلال التعاون والتنسيق وتصميم شبكة الاتصال الفعالة.	١٠٢	٢٩	٥	٣٦٩	٩٠.٤٤	١١٢.٦٠
٨	تفاعل العاملين وزيادة التعاون فيما بينهم مما يساهم في النجاح وتحقيق الهدف.	١٢٥	١٠	١	٣٩٦	٩٧.٠٦	٢١٠.٩٠
٩	تكوين إطارات متخصصة على يد خبراء ذات كفاءة وخبرة في المجال الرياضي.	١٠٨	١٩	٩	٣٧١	٩٠.٩٣	١٣١.٠٤
١٠	تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.	١١٠	٢١	٥	٣٧٧	٩٢.٤٠	١٤١.١٩
١١	تنفيذ التغيير والتحول وتوظيف الأساليب الذكية والتكنولوجيا وتصميم القياسات وبطاقات الأداء	١٢١	١٤	١	٣٩٢	٩٦.٠٨	١٩١.٣١
١٢	زيادة إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها.	١٢٥	٩	٢	٣٩٥	٩٦.٨١	٢١٠.٥٤
١٣	زيادة وعي الإدارة الرياضية بالدور الهام الذي يلعبه الاستثمار في المورد البشري من خلال عقد ندوات وملتقيات علمية وورشات عمل لتوضيح بهذا الدور.	١١١	٢٣	٢	٣٨١	٩٣.٣٨	١٤٧.٥٤
١٤	فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية داخل الهيئات الرياضية.	١٠٥	٢٨	٣	٣٧٤	٩١.٦٧	١٢٤.٦٩
١٥	مواكبة التطور في مجال التخصص والاعداد للترقي في المسار الوظيفي.	١١١	١٦	٩	٣٧٤	٩١.٦٧	١٤٣.٢٢

يوضح جدول (٩) الخاص باستجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور دور استثمار الموارد البشرية لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي أن قيمة كـ٢١ لاستجابات عينة البحث تراوحت ما بين (٨٦.٣٥، ٢١٠.٩٠)، أعلى نسبة مئوية قدرها (٩٧.٠٦%) للعبارة رقم (٨)، وأقل نسبة مئوية (٧٥.٤٩%) للعبارة رقم (٢)، وهناك فروق دالة احصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة.

وتشير هذه الاستجابات إلى دور استثمار الموارد البشرية لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي حيث تمثلت في :

- تفاعل العاملين وزيادة التعاون فيما بينهم مما يساهم في النجاح وتحقيق الهدف.
- زيادة إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها.
- تنفيذ التغيير والتحول وتوظيف الأساليب الذكية والتكنولوجيا و تصميم القياسات وبطاقات الأداء.

- بناء ثقافة الهيئة الرياضية وتحقيق الالتزام بها.
- زيادة وعي الإدارة الرياضية بالدور الهام الذي يلعبه الاستثمار في المورد البشري من خلال عقد ندوات وملتقيات علمية وورشات عمل لتوضيح بهذا الدور.

وهذا يتفق مع كل من دييرتر هيلاريت Dierter Hillaret (٢٠٠٢م) (٢٠)، وهابينغ كانغ، جي شين Haiying Kang, Jie Shen (٢٠١٣م) (٢٥)، ورينز Rynes, S. L (٢٠٠٧م) (٢٧)، حيث أن تحقيق الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي يشكل استثماراً حقيقياً ومباشراً يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية، فكلما زاد اهتمام الدولة والقطاع الرياضي بتنمية مهارات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم العلمية والعملية كلما تحققت الفاعلية التنظيمية، مما يؤثر بشكل مباشر أيضاً في مشاعرهم وتفكيرهم وولائهم وانتمائهم للمكان الذي يعملون فيه، ويؤدي إلى تعزيز الحافز والإبداع في العمل.

ويؤكد مدحت أبو النصر (٢٠٠٧م) أن الموارد البشرية تعتبر ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها الدول الحديثة وتتبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازاً على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها. (١٣ : ٥٦)

ويري الباحثان أن معظم الدول أصبحت تعي أهمية الفاعلية التنظيمية وما لها من دور فعال في المحافظة على مكتسباتها الحالية، والمساعدة في تحقيق إستراتيجياتها الرياضية وبرامجها المستقبلية، وعندما نتحدث عن استثمار الموارد البشرية، نحن لا نعني أبداً استهداف شريحة الموهوبين بالتدريب وحسب، بل يتعدى الأمر ذلك إلى التطوير والتدريب والبحث عن

الأفكار الجديدة، ومعرفة كيفية تطويرها وتوظيفها لتحقيق النجاح المرجو الذي يسهم في تطور المجتمع، ويسهم التدريب المستدام بتحليل كل وظيفة على حدة، وتحديد الفجوة بين المهارات الواقعية للعاملين في المجال الرياضي والمهارات المأمول والمطلوب توافرها، ومن خلال هذا التشخيص تتمكن الإدارة الرياضية من وضع الخطة التدريبية الصحيحة لسد هذه الفجوة، وعليه فإن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الفاعلية التنظيمية وتنمية الموارد البشرية.

الاستخلاصات :

- في حدود أهداف وتساؤلات وعينة البحث والمنهج المستخدم ومن خلال المعالجات الاحصائية للبيانات توصل الباحثان إلي النتائج التالية :
- ١- أهمية استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي :
- ضرورة تنمية تتواءم مع حركة التطور غير المسبوقة التي تشهدها الدولة في كافة المجالات.
- توفير كوادر مؤهلة ومتخصصة بالمجالات الرياضية المختلفة.
- تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات الممنوحة للمسؤولين.
- العمل على تحسين ظروف العمل الداخلية والخارجية في حدود الإمكانيات المتاحة.
- المحافظة على المكتسبات الحالية والمساعدة في تحقيق استراتيجياتها المستقبلية.
- ٢- آليات استثمار الموارد البشرية في المجال الرياضي :
- تحديد أسس تنظيمية كنموذج فعال لبناء الجدارات الوظيفية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- الحفاظ على المواهب بعد اكتشافها والعمل على تنميتها وصقلها ببرامج تدريبية خاصة.
- العمل على توافر وصقل المهارات المكتسبة عن طريق التدريب المستمر.
- التعاون مع الفريق من أجل الانجاز وتحقيق الهدف.
- توفير خطط تدريبية عامة وخاصة وتنفيذها بشكل علمي سليم.
- ٣- معايير الفاعلية التنظيمية للعمل في المجال الرياضي :
- الحوادث وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال.
- الجاهزية وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الإجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف.
- التقييم الخارجي والذي يمثل وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- الربحية وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار الأموال أو عناصر انتاجية محددة.

- المرونة والتكيف والتي تعني امكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة.
- ٤- دور استثمار الموارد البشرية لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي :
- تفاعل العاملين وزيادة التعاون فيما بينهم مما يساهم في النجاح وتحقيق الهدف.
- زيادة إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها.
- تنفيذ التغيير والتحول وتوظيف الأساليب الذكية والتكنولوجيا و تصميم القياسات وبطاقات الأداء.
- بناء ثقافة الهيئة الرياضية وتحقيق الالتزام بها.
- زيادة وعي الإدارة الرياضية بالدور الهام الذي يلعبه الاستثمار في المورد البشري من خلال عقد ندوات وملتقيات علمية وورشات عمل لتوضيح بهذا الدور.

التوصيات :

- في ضوء ما اسفرت عنه نتائج البحث والاستنتاجات يوصي الباحثان بالتوصيات الآتية :
- تبنى سياسات جديدة للتوظيف الجيد واستثمار الموارد البشرية بالقطاع الرياضي عن طريق اعادة تقييم بطاقات وصف الوظائف، والاثراء الوظيفي، والترقية بالجدارة، ونشر فكر إدارة المواهب.
 - تفعيل دور نقابة المهن الرياضية والنقابات العمالية ومؤسسات المجتمع المدني بصورة تعمل على استثمار الموارد البشرية وحفظ حقوقهم ودفعهم لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المجال الرياضي.
 - القيام بمراجعة شاملة لتقييم أداء اللاعبين وإحداث التطوير وميكنة العمل باستخدام الحاسبات الآلية ونظم المعلومات وصولاً لتحقيق الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء.
 - نشر ثقافة ايجابية جديدة تتمثل في التوجيه بالأداء والنتائج، وبث الولاء والعمل بروح الفريق والمنافسة، وتحفيز ومكافاة العمل المتميز.

((المراجع))

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- السيد حسن شلتوت وحسن سيد معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ١٩٩٧م.
- ٢- أحمد محمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ٣- جمال حسين بورزامة: الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري، دراسة ميدانية للمركب الأولمبي وفروعه، والاتحادية الجزائرية لكرة القدم، رسالة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، ٢٠١٣م.

- ٤- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٢م.
- ٥- راوية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ٦- صالح اسماعيل بن نوار: الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، ٢٠٠٥م.
- ٧- عبد الحكيم أحمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ٨- عبد الله صادق دحلان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد ٤٩، بيروت، مارس ٢٠٠٤م.
- ٩- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
- ١٠- كمال أحمد قرابة: المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات الرياضية، دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية للرياضة الجماعية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، ٢٠١٢م.
- ١١- محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية، دار المسيرة للنشر، الاردن، ٢٠٠٨م.
- ١٢- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد والموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، ٢٠١٠م.
- ١٣- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط ١ الناشر القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٧م.
- ١٤- موسى نبيل اللوزي: التنمية الإدارية "المفاهيم، الأسس، التطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠١م.

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- 15- Adams, Lamant, (2003): corporate social responsibility: three key approaches, journal of management studies, January.
- 16- Alderson, wroe, Dynamic marketing Bdhavior (1995): A fonctionalist theory of marketing homewood, IL: Richard D, Irwin, Inc.
- 17- Alquist, Gary, et al, (2004): click starting (3) your organization, "How traditional companies are mobilizing for Business".
- 18- Cohen Eric, (2002): Dictionnaire de gestion, éd la découverte, éd ravan , Paris.

- 19- **Comlek, O. (2012):** The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance. *Journal Procedia- Social and Behavioral Scienc*, 2(41).
- 20- **Dierter Hillaret, (2002):** *économie du sport et entrepreneuriat*, l'harmattan, paris.
- 21- **Duncan w (2004):** les grandes idées du management des classiques au modernes, traduction de l Américain par Monique Sperry ,Ed afnor gestion ,Paris.
- 22- **Erbasi, A., & Parlakkaya, R. (2012):** The Use Of Analytic Hierarchy Process In The Balanced Scorecard: An Approach In A Hotel Firm. *Business And Management Review*, 2(2), 23-37.
- 23- **Frank Horwitz (2017):** International HRM in South African Multinational companies, *Journal of International Management* ,Volume 23, Issue 2, Pages 208
- 24- **Gibson, Robert. (2012):** *Organizations: behavior, structure, processes* (10th ed). New York: McGraw-Hill.
- 25- **Haiying Kang, Jie Shen (2013):** International recruitment and selection practices of South Korean multinationals in China, *The International Journal of Human Resource Management* ,Volume 24, Issue 17.
- 26- **Jones, G. R. (2013):** *Organizational Theory, Desidn, and Change* (7th ed). New Jersey: Prentice Hall. Paris.
- 27- **Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007):** The very different worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50, 987–1008.
- 28- **Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010):** The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13, 1–13.
- 29- **ثالثاً : مراجع شبكة المعلومات الدولية :**
<http://egyptianolympic.org/Arabic/contact.htm>.