

تقويم دور استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الاداء الاداري بالأندية الرياضية

د. خالد محمد لبيب

مدرس دكتور بقسم الادارة الرياضية

بكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة

المقدمة ومشكلة البحث

لقد أصبح التوجه في المؤسسات المعاصرة الي ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، وتغيير النظرة اليه باعتباره اصلا استراتيجيا وشريكا اساسيا في استراتيجيات المؤسسة، فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة ويوجهه شعار البقاء للأقوى وان القوة تكمن في التميز، والذي لن يكون دون مورد بشري ذا كفاءة ومهارة ومعرفة تمكنه من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، وبات يشكل الرأس مال الحقيقي للمؤسسة.

حيث تعرف عزيزة عبد الرحمن تنمية الموارد البشرية بانها زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة (٧: ١٢).

كما يشير باري ديل Barrie Dale ان المقصود بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءة الإنتاجية لأقصى حد ممكن (١٤: ٣٦).

ويري علي السلمي أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها، وإنما تستمر إلى النشاطات المذكورة أعلاه، إلا أنه لم يذكر عمليتي الاتصالات والترقية واللتنان تسمحان بتنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية. وعليه فإنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية أنها العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة (٩: ١٥٢).

ويري شارلي كوك Charlie Cook ان ادارة الموارد البشرية هي عملية ادارة الافراد والاصول الفكرية او راس المال الفكري لتحقيق اهداف واغراض المؤسسة (١٦: ١).

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة (١٧: ٢٧).

كما يعد التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ومن المداخل الأخرى التعليم والاعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الادارية والتعويض،

لذا فالتدريب يجب ان يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل (١٠ : ٣٦).

ولقد أصبح لزاما على المؤسسات ان تدرك أهمية المورد البشري الذي يحتل الأهمية الأكبر من بين موارد المؤسسة، والمدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يبحث عن الفعل المسبق الفعال الذي يوفر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال استخدام أثمن موجوداتها الا وهي الموارد البشرية (١١ : ٢٧).

وتعد الأندية من المؤسسات الرياضية التي تهدف إلى تلبية احتياجات اعضائها من الخدمات المتنوعة بوصفها منظمات تربية وتعليمية وتدريبية. ولكي تقوم بمهامها بنجاح تحتاج إلى قيادات مؤهلة للعمل مع مجاميع بشرية متداخلة ومتنوعة من إداريين ومدربين، ومن البديهي أن كل جماعة من هذه الجماعات تشمل أفراداً يختلفون في مستوياتهم العلمية والاجتماعية والاقتصادية والخلقية ومن ثم فهم مختلفون في الاتجاهات والآراء والتصرفات ويحتاجون الي تقنين اوضاعهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم وكفائتهم بهدف الوصول الي تحقيق الاهداف الموضوعة (٥ : ٢٥).

من هنا يتجلى الدور المهم الذي تقوم به إدارة الاندية الرياضية بحكم مسؤولياتها إذ تقع على عاتقها مسؤولية إدارة مواردها البشرية وتنمية كفاءتهم، فلقد اصبحت برامج التنمية الادارية ذات اهمية نتيجة للحاجة الملحة الي نوعيات من المهارات الادارية لمواكبة التطورات البيئية والتنظيمية. حيث تواجه الاندية الرياضية جملة من التغيرات هي بمثابة تحديات يجب مجابتهها والتغلب عليها، وتقع على عاتق ادارة الموارد البشرية مسؤولية المساعدة والمساهمة في مجابهة هذه التحديات وذلك من خلال تفعيل دور هذه الادارة، فعملية التفعيل هذه لا تتم الا من خلال توجيه الاهتمام لها ومنحها الاولوية في استخدامها للعنصر البشري.

ومن ثم فان اشكالية تنمية الموارد البشرية بالاندية الرياضية اصبحت تشكل هاجس باعتبارها مؤسسة يشكل المورد البشري فيها مصدرا للمعلومات وموجها للأداء، فضلا عن قلة الدراسات التي تناولت استراتيجيات الموارد البشرية، لذا يحاول الباحث من خلال البحث تقييم دور استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الاداء الاداري بالاندية الرياضية.

هدف البحث

يهدف البحث الى تقييم دور استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الاداء الاداري بالاندية الرياضية من خلال التعرف على كل من (التوظيف - التدريب والتطوير - والتعويض)

مصطلحات البحث

استراتيجيات الموارد البشرية: هي إطار لاتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري العامل بالمؤسسة وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة بعمليات التوظيف، تطوير الموارد البشرية، تعبئة،

تكوين، تأهيل، تحفيز، تدريب، ويتم كل هذا في إطار الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وذلك سعياً لتحقيق الميزة التنافسية (٦: ١٣).

الدراسات السابقة

- دراسة عزيزة عبد الرحمن العتيبي (٢٠١٠م) (٧) بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية": هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم التطبيق على عينة بلغ قوامها (٧٢) فرداً، واستخدمت الباحثة استبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الباحثة إلى أن إدارة الأكاديمية تعمل بالتوجه الرسمي والعلمي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية. تحقق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية والعمل على ربط ما هو موجود حالياً بشكل كامل كبدية للتحويل التدريجي إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- دراسة سعيد شعبان حامد (٢٠٠٦) (٤) بعنوان "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية": وهدفت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشري، ومدى تطبيق هذه الاتجاهات في المنظمات المصرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة بلغ قوامها (١١٦) فرداً وتوصلت الدراسة إلى: ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية لتقبل تطبيق الاتجاهات الحديثة وعدم مقاومة التطوير، وضرورة دعم وتقوية قيم المديرين للتوجه نحو التغيير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.
- دراسة علام تبروت (٢٠٠٦) (٨) بعنوان "استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، وهدفت إلى التعرف والالمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي محاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات التي يتم اتباعها في المؤسسات الجزائرية، وقد استخدمت المنهج الوصفي على عينة بلغ قوامها (٨١) فرداً، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم التوصل إلى: أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية من منطلق المورد إلى منطلق رأس مال استراتيجي، وأصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات.
- دراسة نفيصة محمد صلاح (٢٠٠٦) (١٣) بعنوان "الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات الضرورية لدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المصرية" وهدفت إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات التي تساهم في رفع كفاءة ومستوى أداء الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث

- المنهج الوصفي على عينة بلغت (٦٥) فردا، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصل الي: وجود قصور في برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات المصرية.
- دراسة خاندكار وشارما Khandekar & Sharma (٢٠٠٥) (٢١) بعنوان " قياس قدرات الموارد البشرية بالمنظمات الهندية، هدفت الدراسة الي اختبار قدرات الموارد البشرية على اداء المنظمة، وتم التطبيق على (٩) شركات بواقع (٣٠٠) مدير، وتوصلت النتائج الي ان الاستثمار في قدرات الموارد البشرية للشركة بهدف تطوير قاعدة المعرفة لديها وتطوير المهارات والاتجاهات المرغوبة تؤدي الي مستويات اعلي في الاداء.
- دراسة بوكسال Boxall (٢٠٠٣) (١٥) بعنوان "استراتيجية الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية في قطاع الخدمات " وهدفت الي وضع تصنيف لخصائص السوق والقوي المحركة التنافسية ولاستراتيجية الموارد البشرية في قطاع الخدمات، وتوصلت الدراسة الي ان فرص الحصول على الميزة في الموارد البشرية تعتبر كبيرة وتتوافر عندما يكون هناك اهمية للجودة والمعرفة في الاستراتيجية التنافسية.
- دراسة ماك ويليمز فليت ورايت McWilliams; Fleet; & Wright (٢٠٠٥) (٢٣) بعنوان " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للميزة التنافسية العالمية " وهدفت الي التعرف على قدرة الشركات في خلق ميزة تنافسية عن طريق الادارة الاستراتيجية لقوة العمل لديها وقد توصلنا الي اعتبار الموارد البشرية للشركة ممثلة بما تمتلكه من راس مال بشري مصدرا من اهم المصادر المحتملة للميزة التنافسية المستدامة في الشركة.

اجراءات البحث

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة البحث

مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث الحالي في رئيس وأعضاء مجلس الإدارة- المدير التنفيذي - مديري النشاط الرياضي والنواب والمساعدين - مدير اداري الأنشطة الرياضية بالنادي، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من اندية (الاهلي - الشمس-القاهرة - الصيد - المعادي - الجزيرة -هليوبوليس) وقد بلغ إجمالي العينة ١١١ فردا، كما تم الاستعانة بعدد (٣٠) فردا من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث بهدف اجراء المعاملات العلمية (الصدق- الثبات)

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك بإتباع الخطوات التالية : تحليل المتاح من المراجع والدراسات العلمية المتخصصة في مجال ادارة الموارد البشرية، بهدف التوصل إلى مجموعة من المعلومات العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وتحديد المحاور والعبارات المناسبة لها، وفي ضوء ذلك تم تحديد عدد (٣) محاور وهي المحور الأول التوظيف-

المحور الثاني التدريب والتطوير - المحور الثالث التعويض ، مشتتلا على (٢٩) عبارة ، كما تم تحديد ميزان تقدير ثلاثي التدرج (نعم (٣) درجة) ، الى حد ما (٢) درجة) ، لا (١) درجة).

١. الصدق

أ-صدق المحتوى: تم عرض اداة جمع البيانات على عدد (٥) من الخبراء (*) في مجال الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بجامعة حلوان لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة المحاور والعبارات المنتمية لكل محور من محاور البحث، وبناء على مقابلة الخبراء فقد اقر الخبراء جميع المحاور والعبارات.

ب-صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson.

جدول (١) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور استبيان استراتيجيات الموارد البشرية (ن=٣٠)

التوظيف	م	التدريب والتطوير	م	التعويض	م
قيمة ر		قيمة ر		قيمة ر	
٠,٣٨٤	١	٠,٥٢٥	١	٠,٥٨٥	١
٠,٧٥٥	٢	٠,٦٩٦	٢	٠,٦٨٠	٢
٠,٦٨٩	٣	٠,٥٩٥	٣	٠,٧٢٣	٣
٠,٥٨٤	٤	٠,٤٩٠	٤	٠,٤٥٤	٤
٠,٤٦٠	٥	٠,١٥٢	٥	٠,٤٨٠	٥
٠,٥٠٣	٦	٠,٦٨٥	٦	٠,٥١١	٦
٠,٦٠٥	٧	٠,٥٣٨	٧		
٠,٧٤٠	٨	٠,٦٩٧	٨		
٠,٥٦٧	٩	٠,٦٧٤	٩		
٠,٦٧٤	١٠	٠,٦٠٤	١٠		
٠,٧٢٧	١١	٠,٥٧٧	١١		
	١٢	٠,٥٣٧	١٢		

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = (٠,٣٦١).

يتضح من جدول (١) أن قيمة الارتباط بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوي (٠,٠٥) فيما عدا العبارة رقم (٥)، بالمحور الثاني وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان ككل بعد اختبار صدق الاستبيان (٢٨) عبارة .
النتائج: قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية عن طريق "معامل ألفا " للثبات وفقا لتعديل كرونباخ Alpha Cronbach حيث يمثل "معامل ألفا Alpha متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاستبيان إلى أجزاء بطرق مختلفة ، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاستبيان ، ويوضح جدول (٢) معامل الثبات بطريقة ألفا.

* ا.د نبيه العلقامي، ا.د وليد مرسى، ا.د. وجيه شمندی، ا.م. د شريف هنوهم، ا.م.د. أحمد متولي

جدول (٢) قيم معامل ألفا Alpha للثبات لمحاور الاستبيان (ن=٣٠)

المحور	عنوان المحور	قيم معامل ألفا
الأول	التوظيف	٠,٧٢٤
الثاني	التدريب والتطوير	٠,٧٧١
الثالث	التعويض	٠,٧٦٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = (٠,٣٦١).

يتضح من جدول (٢) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة " الفا " تتراوح بين (٠,٧٢٤) ، (٠,٧٧١) مما يؤكد على أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات. التجربة الأساسية للبحث:

تم تطبيق البحث خلال الفترة من ١/٥ الى ٢٠١٤/٢/١٠ على عينة البحث الأساسية وتم تفرغ نتائج البحث بهدف معالجتها احصائيا. المعالجات الاحصائية:

تم استخدام المعالجات الاحصائية والتي اشتملت على (اختبار كا٢ لحسن المطابقة ، معامل الارتباط البسيط ، معامل الفا كرونباخ) .

اولا: عرض النتائج

جدول (٣) التكرار والنسب المئوية وكا٢ لاستجابات عينة البحث على المحور الاول التوظيف (ن=١١١)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		مجموع الدرجات المقدر	%	كا٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم من خلال التحليل الوظيفي تحديد الاعمال التي يقوم بها العاملين بالنادي	٢٩	٢٦,١	٥١	٤٥,٩	٣١	٢٧,٩	٢٢٠	٦٦,١	٨,٠
٢	يتم من خلال التحليل الوظيفي تحديد المهارات الواجب توافرها في المتقدمين للعمل بالنادي	٢١	١٨,٩	٦٥	٥٨,٦	٢٥	٢٢,٥	٢١٨	٦٥,٥	٣٢,٠
٣	يحدد النادي احتياجاته من الموارد البشرية بعد تحليل شامل لبيئة النادي الداخلية.	١٩	١٧,١	٥٨	٥٢,٣	٣٤	٣٠,٦	٢٠٧	٦٢,٢	٢٠,٩
٤	يحدد النادي احتياجاته من الموارد البشرية بعد تحليل شامل لبيئة النادي الخارجية.	١٨	١٦,٢	٦٣	٥٦,٨	٣٠	٢٧,٠	٢١٠	٦٣,١	٢٩,٤
٥	تتم عملية اختيار المترشحين للعمل بالنادي بكل شفافية	٣٩	٣٥,١	٤٩	٤٤,١	٢٣	٢٠,٧	٢٣٨	٧١,٥	٩,٣
٦	يتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة	٤١	٣٦,٩	٥٢	٤٦,٨	١٨	١٦,٢	٢٤٥	٧٣,٦	١٦,٣
٧	يتم استخدام اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والاندية الأخرى	٣٢	٢٨,٨	٥٤	٤٨,٦	٢٥	٢٢,٥	٢٢٩	٦٨,٨	١٢,٤
٨	يتم التأكد من كفاءة الاجراءات الادارية لعملية الاستقطاب	٦٦	٥٩,٥	٣١	٢٧,٩	١٤	١٢,٦	٢٧٤	٨٢,٣	٣٨,٠
٩	قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الراي الشخصي	٣٨	٣٤,٢	٥١	٤٥,٩	٢٢	١٩,٨	٢٣٨	٧١,٥	١١,٤

تابع جدول (٣) التكرار والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على المحور الاول
التوظيف (ن=١١١)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٠	تضع ادارة النادي برامج اعداد اثناء الخدمة لحديثي التعيين بهدف توجيههم وتقييم ادائهم	٧	٦,٣	٥٠	٤٥,٠	٥٤	٤٨,٦	١٧٥	٥٢,٦	٣٦,٧
١١	تعين ادارة النادي ذوي الخبرة والمهارات المرتفعة وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا	٦	٥,٤	٥٦	٥٠,٥	٤٩	٤٤,١	١٧٩	٥٣,٨	٣٩,٦

*قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٣) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الاول التوظيف ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٥٢,٦% ، ٨٢,٣%) ، حيث جاءت عبارة " يتم التأكد من كفاءة الاجراءات الادارية لعملية الاستقطاب " في الترتيب الاول وحصل على نسبة مئوية قدرها (٨٢,٣%) وجاءت كا ٢ دالة في اتجاه الاجابة ب . (نعم) بينما جاءت قيمة كا ٢ علي باقي عبارات المحور وفي اتجاه الاجابة ب (الي حد ما) .

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني
التدريب والتطوير(ن=١١١)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يعمل النادي علي رفع مهارات ومعارف العاملين من خلال دورات تدريبية	٢٩	٢٦,١	٥٢	٤٦,٨	٣٠	٢٧,٠	٢٢١	٦٦,٤	٩,١
٢	يقوم النادي بتقييم اداء العاملين بهدف المساعدة في تحديد احتياجاتهم التدريبية	٢٢	١٩,٨	٥٠	٤٥,٠	٣٩	٣٥,١	٢٠٥	٦١,٦	١٠,٨
٣	يقوم النادي بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية وتوفيرها للعاملين بما يضمن الاختيار الجيد لهذه الاحتياجات	١٨	١٦,٢	٥٦	٥٠,٥	٣٧	٣٣,٣	٢٠٣	٦١,٠	١٩,٥
٤	يراعي النادي العدالة في استفادة العاملين من البرامج التدريبية	٢٠	١٨,٠	٥٩	٥٣,٢	٣٢	٢٨,٨	٢١٠	٦٣,١	٢١,٦
٥	يقوم النادي بالتعرف على مدى رضا العاملين واستفادتهم من البرامج التدريبية	١٦	١٤,٤	٤٠	٣٦,٠	٥٥	٤٩,٥	١٨٣	٥٥,٠	٢٠,٩
٦	يعتبر النادي تنمية العاملين هو هدف اساسي في التطوير التنظيمي	٢٦	٢٣,٤	٦٠	٥٤,١	٢٥	٢٢,٥	٢٢٣	٦٧,٠	٢١,٥
٧	يعمل النادي على النهوض بمهارات العاملين سواء بمبادرة منه او مفروضا عليه	٢٨	٢٥,٢	٦٢	٥٥,٩	٢١	١٨,٩	٢٢٩	٦٨,٨	٢٦,٠
٨	يعمل النادي علي تنمية تطوير مهارات العلاقات الانسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المديرين والعاملين	٢٠	١٨,٠	٦٥	٥٨,٦	٢٦	٢٣,٤	٢١٦	٦٤,٩	٣٢,٣
٩	يعمل النادي على تفعيل مهارات الاتصال الاداري بهدف تسهيل تبادل المعلومات	١٧	١٥,٣	٦٧	٦٠,٤	٢٧	٢٤,٣	٢١٢	٦٣,٧	٣٧,٨
١٠	يعمل النادي على اشراك العاملين في بعض القرارات الهامة خاصة اذا كانت في مجال تخصصهم	٢٠	١٨,٠	٦٠	٥٤,١	٣١	٢٧,٩	٢١١	٦٣,٤	٢٣,١
١١	يشترط النادي في ترقى العاملين حجم العمل المنجز ونوع المهارات والمعارف التي يمتلكونها	٣١	٢٧,٩	٥٢	٤٦,٨	٢٨	٢٥,٢	٢٢٥	٦٧,٦	٩,٢

*قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٤) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الثاني التدريب والتطوير ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٥٥% ، ٦٨,٨%) ، حيث جاءت جميع قيم كا ٢١ دالة في اتجاه الاجابة ب (الي حد ما) علي جميع عبارات المحور الثاني فيما عدا العبارة رقم (٥) "يقوم النادي بالتعرف على مدي رضا العاملين واستفادتهم من البرامج التدريبية " في اتجاه الاجابة ب (لا) .

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية وكا لاستجابات عينة البحث على المحور الثالث التعويض (ن=١١١)

م	العبارات	نعم		الي حد ما		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يعتمد النادي على سياسة التعويض لتحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق افضل اداء	٣٨	٣٤,٢	٤٩	٤٤,١	٢٤	٢١,٦	٢٣٦	٧٠,٩	٨,٥
٢	يتم التعويض على اساس موضوعية في توزيع الرواتب والاجور والمكافئات	٣٩	٣٥,١	٥١	٤٥,٩	٢١	١٨,٩	٢٤٠	٧٢,١	١٢,٣
٣	سياسة التعويض المتبعة في النادي توفر العدالة والمساواة	٣٣	٢٩,٧	٥٢	٤٦,٨	٢٦	٢٣,٤	٢٢٩	٦٨,٨	٩,٨
٤	يعتمد النادي سياسة تعويض مرتبطة ب (سنوات الخبرة - مستوى الاداء - الناتج)	٣٩	٣٥,١	٤٩	٤٤,١	٢٣	٢٠,٧	٢٣٨	٧١,٥	٩,٣
٥	يعمل النادي على اعضاء حوافز ومكافئات للعاملين الذين يبتكرون طرق واساليب عمل جديدة	٢٢	١٩,٨	٥١	٤٥,٩	٣٨	٣٤,٢	٢٠٦	٦١,٩	١١,٤
٦	يعمل النادي على مكافاة العاملين الذين يقدمون مقترحات ابداعية لحل مشكلة ما	٢٩	٢٦,١	٥٠	٤٥,٠	٣٢	٢٨,٨	٢١٩	٦٥,٨	٧,٠

*قيمة كا الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٥) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الثالث اسلوب التسوية لإدارة الصراع ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٦١,٩% ، ٧١,١%) ، حيث جاءت جميع قيم كا ٢١ دالة علي جميع عبارات المحور الثالث وفي اتجاه الاجابة ب (الي حد ما) .

ثانيا: مناقشة النتائج

يتضح من جدول (٣) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الاول (التوظيف) ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٥٢,٦% ، ٨٢,٣%) ، وتتفق نتائج المحور الاول (التوظيف) مع ما اشار اليه ناينا بولا مارشوني Nina Paula Marchoni في انه من الهمية الانطلاق بفكر ادارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الادارات التنفيذية المختلفة الي الانشغال بقضية اكثر اهمية وحيوية وهي ادارة الاداء وتحقيق الانتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية . (٢٤ : ٣٥)

كما تتفق مع ما اشار اليه دينسي ليندسي Denise Lindsey انه من الهمية تدخل المسؤولين في المؤسسات في مجالات العمل والتوظيف لما له من دور هام في تفعيل ممارسات

ادارة الموارد البشرية من حيث سن العديد من التشريعات واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الافراد في المؤسسات وتصاحب عملية التوظيف (١٨ : ١٦)

كما يري احمد منصور انه لكي يتحقق بناء القدرات البشرية التي تضمن مستوي من اكتساب المعرفة والتمتع بالحرية لجميع الافراد دون تفرقة على اساس ديني او عرقي او نوع الجنس لابد من وجوب التوظيف الكفاء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الانساني. (٢ : ١٨)

ويري الباحث ان القصور وضعف الاداء البشري في الاندية الرياضية سببه عدم الاختيار الجيد عند عملية التوظيف والقصور في تفعيل استراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل الاندية الرياضية مما يؤدي الي التأثيرات السلبية على الكثير من الافراد العاملين بالاندية نتيجة نقص الخبرات المرتبطة بمجال العمل. ويتفق مع دراسة كل من سعيد شعبان حامد (٢٠٠٦) نفيسة محمد صلاح (٢٠٠٦)

كما يتضح من جدول (٤) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الثاني التدريب والتعويض ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٥٥% ، ٦٨,٨%) ويتفق نتائج المحور الثاني مع ما اشار اليه مصطفى محمود ابو بكر في انه يجب على مسؤولي الموارد البشرية ان يمتلك معرفة واسعة عن احدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل اختيار العاملين ، التدريب والتطوير والتنمية . (١٢ : ٦٦)

كما يتفق مع ما اشار اليه جورجى جى Gregory G انه لا شك ان التحولات في طبيعة وتوجهات المؤسسات تقوم على نوعية وخصائص مواردها البشرية، فالموارد البشرية المتواضعة والمحدودة التعليم لا يمكن ان تساعد على تهيئة مؤسسة فاعلة قادرة على الاستمرار في بيئة متزايدة التنافس. (٢٠ : ٤)

كما يشير فليشر Fisher انه لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية المطلوبة لتنظيم الموارد البشرية لابد من مراعاة العمل على تنفيذ برنامج مستمر من التدريب والتعليم (١٩ : ٩)

كما يري باري كيشواي، أن الاستعانة بعملية التدريب تؤدي إلى تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرات أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه تعزيز كفاءة العاملين بالمؤسسات وتحسين مستوي أدائهم الوظيفي، كما أنه يساعد العاملين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المرتبطة بوظيفة ما وبالمتطلبات المرتبطة بكل من تلك المؤسسات (٣ : ١٢٠).

ويري الباحث ان غياب الثقافة الخاصة بعملية التدريب هي العامل المؤثر على استمرارية التدريب والتطوير في الاندية الرياضية على الرغم من ان هذا النشاط يعمل على اكساب الموارد

البشرية مهارات جديدة ويعمل على معالجة جوانب الضعف في ادائها وتدعيم وتقوية جوانب القوة منه لتمكينها مما هو مطلوب.

كما يتضح من جدول (٥) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الثالث (التعويض) ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٦١,٩% ، ٧١,١%) ، ويتفق نتائج المحور الثالث مع ما اشار اليه مارتين وجاكسون Mathis, R. L. and Jackson, J. H في ان الرواتب والاجور تشكل جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملين بالمؤسسات ، اما بالنسبة للحوافز فهي كل ما تدفعه المؤسسة للعاملين تبعاً للأداء والتي تهدف الي تلبية متطلبات العاملين واحتياجاتهم من الامان الوظيفي ، وتحفيز العاملين لرفع مستوي ادائهم ، وبلوغ مستوي المنافسين في استقطاب وتعيين اصحاب الكفاءة وتحقيق المستوي المطلوب من العدالة بين العاملين ، وصولاً الي توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية .

لذا فيتعين على ادارة الموارد البشرية ان تضع سياسات مقننة ترتبط بالأجور والحوافز والمكافآت. (٢٢ : ٧)

كما يتفق مع ما اشار اليه ابراهيم محمد ابو سعده في ضرورة اهتمام القيادات الادارية باستقطاب العاملين ذوي المقدره والكفاءة والخبرة وتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتنشيط نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة بما يزيد من المقدره التنافسية لها. (١ : ٨٩)

كما يتفق مع ما اشار اليه عبد الحميد عبد الفتاح في ان ادارة الموارد البشرية تعني الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال تقييم الاداء والاجور والحوافز لتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية. (٦ : ١١٨)

ويري الباحث ان تدني الاجور وكذلك عدم العدالة في توزيع المكافآت داخل الاندية يؤدي الي تدني مستوي الاداء من قبل الموارد البشرية العاملة.

الاستنتاجات:

- يوجد قصور من قبل الاندية الرياضية عينة البحث في تحديد المهارات الواجب توافرها عند توظيف العاملين.
- لا تتم عملية الاختيار والتوظيف بشفافية، ولا بناءً على المواصفات المطلوبة.
- لا تتوافر بالأندية خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.
- يوجد قصور في عملية متابعة وتقييم اداء العاملين بالنادي بعد التدريب.
- تعتقر الاندية الرياضية لوجود استراتيجيه واضحة وقابلة للتطبيق فيما يخص عمليات الترقى او المرتبطة بالحوافز والمكافآت.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث يوصي الباحث بما يلي:
- العمل على استحداث نظام خاص بمتابعة وتقييم اداء العاملين بعد التدريب واستناده في ذلك الي معايير واضحة ومحددة المعالم.
 - ضرورة وضع استراتيجية واضحة لتخطيط عمليات الترقى والحوافز والمكافآت والعمل على تطوير الاليات والادوات المتبعة في ذلك.
 - العمل على اعادة هيكلة ادارة الموارد البشرية وتحديد التوصيف الوظيفي للعاملين بها.
 - دعم قدرات مسؤولي الموارد البشرية في الاندية في مجال اعداد وتنفيذ وتخطيط الموارد البشرية.

المراجع

١. إبراهيم محمد أبو سعده، "الموارد البشرية ودورها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية في الشركات العائلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير ٢٠٠٧
٢. احمد منصور الهادي: قرارات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٩٥.
٣. باري ايه كيشواي: إدارة الموارد البشرية: إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
٤. سعيد شعبان حامد: "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعه الأزهر، القاهرة، ٢٠٠٨.
٥. طلحة حسام الدين، وعديله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٧.
٦. عبد الحميد عبد الفتاح المغرب: "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٧
٧. عزيزة عبد الرحمن العتيبي: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"، دار حامد للنشر، الأردن، ٢٠١٠
٨. علام تيروت: استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠٠٦.
٩. على عبد الله السلمي: "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠١.
١٠. فريد النجار: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٧.
١١. محمد احمد عبد النبي: "ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط٢، الاردن، ٢٠١٠
١٢. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦
١٣. نفيسة محمد صلاح الدين: "الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات الضرورية لدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المصرية-دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر بنات، ٢٠٠٦

- 14.Barrie Dale; Cary Cooper & Adrian Wilkinson:Managing Quality And Human Resources: A guide To Continuous Improvement, Black Well Publishers ltd, u.k , 1997
- 15.Boxall, P., "Achieving Competitive Advantage Through Human Resources Strategy :Towards A Theory Of Industry Dynamics", Human Resources Management Review, V.8 N3, 2003.
- 16.Charlie Cook, "Managing Human Resources", 14th edition, The University of West Alabama, 2003, P. 1.
- 17.David Campbell, George Stone house, Bill Houston, "Business Strategy: An Introduction", 2001, P.27.
- 18.Denise Lindsey Wells, " Strategic management for Senior Leader: A Hand Book for Implementation ", Department of the Navy Total Quality Leadership Office, Virginia, USA, 2000.
- 19.Fisher & others ,"Human Resources Management Concept &Application" ,5th edition ,New York ,Houghton ,Mifflin Company,2003.
- 20.Gregory G. Dess ,Alex Miller ,"Strategic Management Creating Competitive Advantage" ,McGraw Hill ,Inc.,1993 ,p.4,5
- 21.Khandekar, A & Sharma, A, "Managing Human Resources Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis from Indian Global Organizations "Education & Training, V.48, 2005.
- 22.Mathis, R. L. and Jackson, J. H., "Human Resource Management", 2nd Edition, Canada: South – Western Thomson Learning, 2002, PP. 6 – 7.
- 23.McWilliams, A. , Fleet D. ,& Wright P. M. ,"Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage", Journal of Business Strategies, V.18 , N.1.,2005
- 24.Nina Paula Marchoni: "Fundamentals of Human Resources Management", 8th Ed, John Wiley& Sons Inc., 2007, P. 35.