

المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

أمين محمود جعفر

مقدمة ومشكلة البحث : -

تعتبر الإدارة الاستراتيجية حقل دراسة ، ينظر الى المنظمة ككل ويحاول ان يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر، تركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الافراد في الإدارة العليا ، وتتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل ، من هنا تبرز ضرورة ، واهميتها ، مهامها ، لان منطلقاتها الفكرية دراسة الإدارة الاستراتيجية مفهومها وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الاعمال .

ويذكر دينيس وجريفي (Denis, A & Griffin, R. (2005)) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل تطورا معاصرا ومهما وهي تعني ربط ممارسات ادارة الموارد البشرية بالتوجهات الاستراتيجية وأهداف المؤسسة وعلي مديري ادارات الموارد البشرية ان يعلموا ان استراتيجيات وأهداف إدارة الموارد البشرية في شتي مجالاتها ترتبط بشكل قوي باستراتيجيات وأهداف المنظمة ككل . (25 : 47)

ويري جان كانجهام (Jan Cunningham (2002)) أن إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي تواجه تحديات كبيرة بسبب التغييرات البيئية المتسارعة (اقتصادية ، تكنولوجية ، اجتماعية) التي جعلت هذه الإدارة ملزمة بتغيير المفاهيم والاستراتيجيات بشكل مستمر . تكيفا مع التطورات والتغيرات . لذلك كان لابد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط واستخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف ، التعويض ، تخطيط الموارد البشرية ، تقييم الأداء ، تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم . (26 : 35)

ويرى محمد سعيد سلطان (1993) أن الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة . أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف .

(17 : 117)

كما يوضح أحمد ماهر (2004) الإختيار بأنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذه الإختيار طبقا لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة . (1 : 148)

أسباب إختيار مشكلة البحث

يرجع السبب في ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الي المعاناه التي ظهرت في كثير من المؤسسات والي انفصال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المؤسسة ككل ومن خلال نتائج الأبحاث العلمية السابقة مثل دراسة منار حبيب محمد (2011) (19) بعنوان " تأثير تنمية الموارد البشرية علي الاستعداد للالزامات والقدرة علي مواجهتها" ومن أهم نتائجها وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تعليم وتدريب الموارد البشرية والاستعداد للالزامات والقدرة علي مواجهتها، دراسة زين عبد الكريم القرشي (2008) (3) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية- دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى " من أهم نتائجها تقدير الاحتياج من الموارد البشرية والتقدير الكمي والنوعي من الموارد البشرية ، ورسم الخطة الاستراتيجية لبناء الموارد البشرية ، دراسة عمر عبد الفتاح أحمد (2008) (13) بعنوان " التخطيط لتنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعة طنطا " من أهم نتائجها وجود نقص في عدد الاخصائيين الرياضيين ووضع معايير واسس اختيار لاختيار الاخصائي الرياضي ، دراسة نبيل عبد المنعم محمد (2006) (22) بعنوان " تأثير عائد الاستثمار في راس المال البشري علي كل من فعالية إدارة الموارد البشرية والمنظمة ، وكان من أهم النتائج ان قياس فعالية ادارة الموارد البشرية والعائد علي استثمارات ادارة الموارد البشرية يمكن ان يكون أحد افضل الوسائل الاستراتيجية التي تساهم بها إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، و دراسة نادي أحمد علي عبد المجيد (2007) (21) بعنوان " استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية إعداد البطل الاولمبي في جمهورية مصر العربية" وتوصلت نتائجها الي عدم وجود نظم معلومات للمشروع وعدم وجود ادارة متخصصة لمشروع البطل الاولمبي وعدم كفاية العدد الحالي لمسؤولي ومنفذي مشروع البطل الاولمبي ، - دراسة عمرى سامى (2007) (14) بعنوان " فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، دراسة حالة " وكان من أهم نتائج الدراسة أن عملية التخطيط للموارد البشرية تعمل على التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل وضوء حجم العمل التي حددته خطة المؤسسة الاستراتيجية وأدائها الكلى ، ودراسة فتحي ابراهيم محمد (1997) (15) بعنوان دراسة اختيارية للعلاقة بين الممارسات المتميزة لإدارة الموارد البشرية وفاعلية الاداء التنظيمي والتي توصلت الي ان المؤسسات الخاضعة للدراسة تميل الي ممارسة الأنشطة الفنية لإدارة الموارد البشرية بها اكثر من ميلها للأنشطة الاستراتيجية في هذا المجال ، ودراسة (Jan Cunningham) (2002) (27) بعنوان Measuring and Managing the HR Function a Guide for Boards and دراسة (Cassandra) (2002) (24) بعنوان " Aligning Human Capital

موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في الدول المتقدمة ، الا ان دراسة هذا الموضوع علي مستوي المؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية لم ينال اهتمام كافي رغم الاتجاه المتزايد نحو اليات السوق وزيادة المنافسة العالمية ، من هنا جاءت أهمية هذه الدراسة كمحاولة لتحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من كونه دور تقليدي الي ان يصبح دور استراتيجي يتمشي مع متطلبات الظروف التنافسية التي تواجهها المؤسسات الرياضية في الوقت الراهن ، وذلك من خلال ايضاح الخطوات الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية التي يمكن بواسطتها تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

هدف البحث :-

يهدف البحث إلى التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية وذلك من خلال التعرف علي :-

- 1 - أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية
 - 2 - مزايا تخطيط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية
 - 3 - مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية للمؤسسات الرياضية
 - 4 - العلاقة بين تحليل الوظيفة وتخطيط الأفراد والاستقطاب والاختيار في المؤسسات الرياضية
- تساؤلات البحث :-

ما هي المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟

إجراءات البحث

- منهج البحث : استخدم المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث.

- مجتمع البحث : يشتمل على الاندية الرياضية الكبرى بمحافظة الاسكندرية وهي (نادي سموحة الرياضي – نادي الاتحاد السكندري- نادي الاسكندرية الرياضي (سيورتج)- النادي الاولمبي المصري)

عينة البحث : تم تطبيق موضوع البحث علي عينة عمدية من الاندية الأربعة وعددها (114) فرد وشملت أعضاء مجالس الادارات – واعضاء من الاجهزة الفنية والادارية وعينة من المستفيدين ، وعينة للدراسة الاستطلاعية بلغت (41) مفحوصا من المجتمع الأصلي وخارج عينة البحث وقد تم تطبيق البحث في الفترة من 11 / 2 إلى 20 / 1 / 2017 م

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان

أولاً : صدق الاستمارة : تم حساب صدق الاستمارة بطريقتين

- صدق المحتوى : اعتمد على صدق المحكمين وذلك للتعرف على مدة مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها ، حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر وفقاً لأراء الخبراء.

- صدق الاتساق الداخلي : تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه (أى بين درجة العبارة والمجموع الكلي لعبارات المحور التي تنتمي إليه) واتضح ارتفاع قيم معاملات الارتباط حيث تراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.582 إلى 0.758) للمحور الاول ، وتراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.593 إلى 0.729) للمحور الثانى ، تراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.582 إلى 0.714) للمحور الثالث ، تراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.647 إلى 0.718) للمحور الرابع .

ثانياً : الثبات :

تم حساب ثبات الإستبيان عن طريق حساب معامل ألفا كرونباك تراوح معامل الفا لكرونباك ما بين (0.665 إلى 0.738) وهذه القيم معنوية عند مستوى (0.05) مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان

مناقشة النتائج

الفروق بين الفئات الثلاث (أعضاء مجالس الإدارة - أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية - المستفيدين) جدول (1) دلالة الفروق بين (أعضاء مجالس الإدارة - أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية - المستفيدين) في النسبة الأهمية النسبية للموافقة على

عبارات المحور الأول:

أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

رقم العبارة	محتوى العبارة	أعضاء مجالس الإدارة	أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية	المستفيدين	مربع كاي	متوسط الأهمية النسبية للفئات الثلاث
أ	الأهمية الداخلية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية تتمثل في :-					
1	رضا الأفراد عن الأجور والمكافآت.	93.48	91.49	92.05	0.023	92.34
2	توفير المعلومات المتاحة واللائمة لعملمهم.	95.65	94.68	93.18	0.033	94.50
3	شعور الفرد بالأمان الوظيفي.	91.30	89.36	87.50	0.081	89.39
4	ارتفاع درجة ولاء الأفراد للمؤسسة.	91.30	89.36	88.64	0.042	89.77
5	استغلال المؤسسة لقدرات الأفراد.	91.30	91.49	93.18	0.023	91.99
6	وضوح طرق تقييم أداء الأفراد .	89.13	88.30	87.50	0.015	88.31
7	التعرف علي ماهية وطبيعة حاجات الأفراد.	89.13	88.30	85.23	0.096	87.55
8	المشاركة في اتخاذ القرارات.	95.65	94.68	92.05	0.074	94.13
ب	الأهمية الخارجية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية تتمثل في :-					
9	الزيادة المطردة في التطور التكنولوجي.	93.48	90.43	87.50	0.198	90.47
10	التغيرات القطاعية في مجالات التربية الرياضية.	91.30	89.36	86.36	0.139	89.01
11	القوانين والنواح المنظمة للمؤسسات الرياضية.	91.30	92.55	90.91	0.016	91.59
12	المنافسة الخارجية للمؤسسات الرياضية.	91.30	91.49	88.64	0.056	90.48
13	الضغوط السوقية والتنافسية في مجالات الأنشطة الرياضية.	93.48	93.62	90.91	0.050	92.67
14	التغيرات الديموغرافية للموارد البشرية وتأثير ذلك على المؤسسات الرياضية.	91.30	91.49	89.77	0.020	90.85
15	زيادة نسبة المرأة العاملة.	95.65	94.68	93.18	0.033	94.50
ج	أساسيات تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية :					
16	تغير قيم واتجاهات الأفراد المتطرفة بالعمل في مجالات التربية البدنية والرياضية "الإدارة - التدريب - الترويج - التعليم".	93.48	94.68	92.05	0.037	93.40
17	زيادة الولاء للمؤسسات الرياضية.	93.48	90.43	87.50	0.198	90.47
18	تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية. بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية.	91.30	89.36	86.36	0.139	89.01
19	تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوبة وتوافرها في مديري المؤسسات الرياضية لإدارة الموارد البشرية.	95.65	94.68	92.05	0.074	94.13
20	زيادة مهارات العاملين في مجالات الأنشطة الرياضية المختلفة - تشمل المهارات:					
1/20	التخطيطية.	91.30	92.55	90.91	0.016	91.59
2/20	التسويقية.	89.13	91.49	88.64	0.052	89.75
3/20	التمويلية.	93.48	93.62	90.91	0.050	92.67
21	تغيير وتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة هي :-					
1/21	مفهوم دورة حياة المنتج الرياضي أو الخدمات الرياضية - التأهيل - النمو - النضج - الهبوط.	89.13	92.55	89.77	0.073	90.48
2/21	مفهوم خريطة الإحلال وهي خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الرسمية.	93.48	93.62	90.91	0.050	92.67
3/21	مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية	89.13	88.30	85.23	0.096	87.55

يتضح من جدول (1) عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات فئات عينة البحث الثلاثة (أعضاء مجالس الإدارة - أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية - المستفيدين) في المحور الأول والخاص بأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية " بالنسبة للأهمية الداخلية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية حيث جاء ترتيب العبارات كالتالي " توفير المعلومات المتاحة واللازمة لعملهم بنسبة 94.50% ، المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 94.13% ، رضا الأفراد عن الأجور والمكافآت بنسبة 92.34% ، استغلال المؤسسة لقدرات الأفراد بنسبة 91.99% ، ارتفاع درجة ولاء الأفراد للمؤسسة 89.77% ، شعور الفرد بالأمان الوظيفي بنسبة 89.39% ، وضوح طرق تقييم أداء الأفراد بنسبة 88.31% ، التعرف علي ماهية وطبيعة حاجات الأفراد بنسبة 87.55% حيث جاء متوسط الأهمية النسبية للفئات الثلاث ما بين (87.55 : 94.50)

حيث يشير أحمد ماهر(2004) ان تكنولوجيا المعلومات نوعا من التطور المعاصر شديد التأثير علي الإدارة بصفة عامة وعلي ادارة الموارد البشرية بصفة خاصة فهو يقلل العمالة الروتينية ويؤدي الي السرعة والدقة في الاداء، كما يعطي فرصة أكبر للمسئولين عن إدارة الموارد البشرية للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة علي ممارسات الإدارة، وتستمد ادارة الموارد البشرية أهميتها من ربط تركاتها بما تهدف اليه المؤسسة أخذاً في الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف عند تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة الي اهداف العاملين بالمؤسسة.(1: 87)

ويري Cascuio , Wayne & Awad, Elias (2002) أن نظم معلومات الموارد البشرية نظام متكامل يصمم لغرض إمداد المعلومات للمستفيدين بما يسهم في إتخاذ قرارات الموارد البشرية بالمنظمة . (23 : 583)

وبالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أنّ كثير من المؤسسات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي المرؤسين في العمل و الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله. (31)

ومن هنا نرى أن استقرار العمال أو التوازن الذي يبحث عنه مسير الموارد البشرية قد يمر من خلال حسن اختيار العمال و الترقية والتكوين أي الاهتمام بتسيير حياتهم المهنية بصفة عامة وهي قرارات يومية تتخذ بصفة مستمرة بناءا على صناعة مسبقة يقوم بها و بصفة عقلانية، يأخذ من خلالها بعين الاعتبار رغبات الموظفين، قدراتهم وكفاءاتهم مع تقدير إمكانية ملائمتهم للمناصب التي ستشغل مستقبلا ضمن دراسة تنبؤية يقوم بها دوريا أو مناصب شغرت بصفة مفاجئة و من الأهمية بما كان أن تتوفر لدى صانع القرار معلومات دقيقة و كافية من أجل اتخاذ قرار مناسب لحل مشكلة ما، وبأن تسيير الموارد البشرية هو البحث الدائم عن الملائمة بين حاجيات المناصب وسمات الأفراد فمن البديهي أن نحتاج إلى معلومات عن الأفراد و أخرى عن المناصب لتحسن صناعة القرار. (28 : 64)

ويتفق كل من عبد العزيز هاشم (2005)، راوية حسن (2004)، عادل محمد زايد (2003) : تخطيط الموارد البشرية بانه عملية إدارية تصمم لترجمة الاهداف الاستراتيجية إلى متطلبات كمية و مهارات نوعية مطلوبة ، لتحديد استراتيجيات الموارد البشرية و أهدافها الضرورية لتحقيق هذه المتطلبات ، كما انها توفر المعلومات التي يمكن أن تستخدم لدعم قرارات الادارة في كل المجالات ذات العلاقة . (10 : 405) ، (4 : 75) ، (154 : 7

ويشير نادر أحمد ابو شيحة (2000) الي ضرورة توفير بعض المهارات والمواصفات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وهي المهارات الفنية والتي تؤثر علي مستوي الاداء الافراد كلا وفق تخصصه الفني في مجاله ، ومهارات سلوكية كمهارات الاتصال بين العاملين والعلاقات والتعاون في العمل ، ومهارات فكرية كالقدرة علي التفكير المنطقي و التنبؤ بالمشاكل ومواجهتها. (20 : 73)

جدول (2)

دلالة الفروق بين (أعضاء مجالس الإدارة - أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية - المستفيدين) في النسبة الأهمية النسبية للموافقة على عبارات

المحور الثاني : مزايا التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

رقم العبارة	محتوى العبارة	أعضاء مجالس الإدارة	أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية	المستفيدين	مربع كاي	متوسط الأهمية النسبية للفئات الثلاث
22	استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل لتحقيق أهداف القطاعات الرياضية المختلفة بالمؤسسة.	91.30	92.55	89.77	0.043	91.21
23	زيادة قدرة المؤسسة الرياضية على تحديد أهدافها المتعددة.	91.30	93.62	89.77	0.082	91.56
24	زيادة قدرة المؤسسة الرياضية على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً وتنميتها.	93.48	94.68	90.91	0.080	93.02
25	إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية من سياسيات تدريب وتنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل.	95.65	93.62	92.05	0.069	93.77
26	زيادة التوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمؤسسة الرياضية.	93.48	93.62	90.91	0.050	92.67
27	زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجها - خفض معدل الحوادث - معدل دوران العمل ومعدل الغياب.	91.30	93.62	90.91	0.047	91.94

*مربع كاي معنوي عند مستوى $0.05 = 5.99$

يتضح من جدول (2) عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات فئات عينة البحث الثلاثة (أعضاء مجالس الإدارة - أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية - المستفيدين) في المحور الثاني والخاص مزايا التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية " حيث جاء ترتيب العبارات كالتالي " إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية من سياسيات تدريب وتنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل " بنسبة 93.77 % ، زيادة قدرة المؤسسة الرياضية على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً وتنميتها " بنسبة 93.02 % ، زيادة التوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمؤسسة الرياضية " بنسبة 92.67 % ، زيادة قدرة المؤسسة الرياضية على تحديد أهدافها المتعددة " بنسبة 91.5 % ، زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجها - خفض معدل الحوادث - معدل دوران العمل ومعدل الغياب " بنسبة 91.94 % ، استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل لتحقيق أهداف القطاعات الرياضية المختلفة بالمؤسسة " بنسبة 91.21 % .

ويرى صلاح الدين عبد الباقي (2004) أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات فهي لاتقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالنسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره علي الكفاءة الإنتاجية للمنشآت ، لذا تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة. (5 : 19 ، 20)

ويري حسن أحمد الشافعي (2003) ان من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هو التكيف لمتطلبات البيئة المحيطة بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية للجمهور الداخلي بها في الأنشطة الرياضية المختلفة . (2 : 12)

وتذكر عابدة سيد خطاب (2003) ان العوامل التي تسبب الرضا عن العمل عوامل داخلية اوخاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوي العمل او الوظيفة وعوامل خاصة بالاداء وعوامل خارجية او تنظيمية، وتتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض في الأثير علي الرضا العام عن العمل . (8 : 75)

ويري الباحث أن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد علي التعرف علي مواطن العجز والفائض في القوي العاملة مما يساعد علي إتخاذ التدابير اللازمة مثل "الإستغناء عن بعض العاملين والنقل والترقية والتدريب "

جدول (3)

دلالة الفروق بين (أعضاء مجالس الإدارة - أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية - المستفيدين) في النسبة الأهمية النسبية للموافقة على عبارات المحور الثالث: مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية للمؤسسة

رقم العبارة	محتوى العبارة	أعضاء مجالس الإدارة	أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية	المستفيدين	مربع كاي	متوسط الأهمية النسبية للفئات الثلاث
أ	المزايا لمصادر الاستقطاب الداخلية هي :					
28	المؤسسة يكون لديها معرفة أفضل بنقط الضعف والقوة في المرشح للتوظيف.	91.30	91.49	88.64	0.056	90.48
29	المرشح للعمل لديه معرفة بالمؤسسة.	89.13	94.68	89.77	0.202	91.19
30	زيادة دافعية وحماس الأفراد - للعمل بالمؤسسة.	91.30	93.62	92.05	0.030	92.32
31	زيادة معدل استثمار المؤسسة للأنشطة الرياضية المختلفة.	91.30	92.55	90.91	0.016	91.59
ب	مزايا مصادر الاستقطاب الخارجية وهي :					
32	زيادة المخزون للمواهب والمهارات اللازمة لأنشطة المؤسسة.	93.48	93.62	92.05	0.016	93.05
33	جذب آراء وأفكار جديدة.	95.65	91.49	88.64	0.270	91.93
34	الحصول على الأرخص والأسهل.	91.30	89.36	85.23	0.217	88.63
ج	عيوب مصادر الاستقطاب الداخلي هي :					
35	ترقية الأفراد إلى حد معين.	91.30	92.55	90.91	0.016	91.59
36	الصراع على الترقية يؤدي إلى آثار نفسية سلبية.	93.48	91.49	89.77	0.075	91.58
37	يؤدي التعيين من الداخل إلى إجهاض الأفكار والإبداع.	86.96	89.36	86.36	0.058	87.56
د	عيوب مصادر الاستقطاب الخارجي هي :					
38	صعوبة الجذب والاتصال.	91.30	90.43	88.64	0.041	90.12
39	طول فترة التكيف مع المؤسسة.	95.65	92.55	93.18	0.057	93.79
40	وجود مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المؤسسة.	91.30	90.43	92.05	0.014	91.26

*مربع كاي معنوي عند مستوى $0.05 = 5.99$

يتضح من جدول (3) عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات فئات عينة البحث الثلاثة (أعضاء مجالس الإدارة - أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية - المستفيدين) في المحور الثالث والخاص بمزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية للمؤسسة "

حيث يري عبد الرحيم الهيتي (2003) أن الاستقطاب يعد الركن الأول من أركان عملية التوظيف فيما يعد كل من الاختيار والتعيين الركنتين الأخرين فيها، وتعتبر جميع النفقات في عملية التوظيف نفقات استثمارية، حيث أنه ينظر إليها لتحقيق مردود من وراء توظيف القوى العاملة يفوق ما يتم نفقته في سبيل الحصول عليها، وإلا فلن تستطيع المنظمة الاستمرار في أداء نشاطاتها وتحقيق أهدافها. ويجب أن يكون وعاء الاستيعاب مناسب بما يسمح بالتمييز الجيد بين الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة . (9 : 124)

ويري صلاح عبد الباقي (2002) الاستقطاب الداخلي أن المؤسسة تسعى إلي سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب ، لكن هذا لايعني أن هذه الترقية تتم هكذا ولكن هناك إجراءات واختبارات معينة يجب علي المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال جيد ، أما الاستقطاب الخارجي فإن المنظمة تلجأ إلي هذا النوع في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب أو بقصد الإستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج تنظيم التنظيم وهذا من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة . (6 : 16)

جدول (4)

دلالة الفروق بين (أعضاء مجالس الإدارة - أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية - المستفيدين) في النسبة الأهمية النسبية للموافقة على عبارات

المحور الرابع : العلاقة بين تحليل الوظيفة وتخطيط الأفراد والاستقطاب والاختيار

رقم العبارة	محتوى العبارة	أعضاء مجالس الإدارة	أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية	المستفيدين	مربع كاي	متوسط الأهمية النسبية للفئات الثلاث
41	- التحليل الوظيفي: أي تحديد طبيعة ومتطلبات الوظائف المعنية في مجالات (الإدارة الرياضية - التدريب الرياضي - التعليم للأنشطة الرياضية - الترويج الرياضي).	91.30	92.55	89.77	0.04 3	91.21
42	- تخطيط الموارد البشرية: أي تحديد الوظائف والأفراد المطلوب شغلها في مجالات التربية البدنية والرياضية.	91.30	89.36	90.91	0.02 3	90.52
43	- الاستقطاب: لتحديد المصادر وكيفية وعوامل الجذب للعاملين بمجالات التربية البدنية والرياضية حيث يؤدي ذلك إلي -					
1/43	مخزون من الأفراد المؤهلين.	91.30	89.36	87.50	0.08 1	89.39
2/43	- الاختيار لأفضل للمكان المناسب.	91.30	90.43	88.64	0.04 1	90.12

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (4) عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات فئات عينة البحث الثلاثة (أعضاء مجالس الإدارة - أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية - المستفيدين) في المحور الرابع والخاص بالعلاقة بين تحليل الوظيفة وتخطيط الأفراد والاستقطاب والاختيار "

ويشير عبد المحسن جودة (1998) إلى أن تحديد واجبات الوظيفة يساعد على تحديد ما يستلزم أدائها من جهود عقلية أو بدنية وكذلك توضيح الأدوات المستخدمة في الوظيفة كما يتم الإلمام بطرق العمل والإجراءات التي تتبع في إنجازها . (11 : 97)

هذا ويؤكد كلاً من عبد المحسن جودة (1998) ، محمد عبد الفتاح الصيرفي (2006) على أن الخبرة من المواصفات الفنية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة ، حيث تعبر الخبرة عن الممارسة الفعلية للفرد في وظيفة معينة وتحت ظروف أو مواقف معينة . (11 : 100) (18 : 226)

كما يتفق كلاً من على السلمي (1999) ، لويس جوميز وآخرون Luis Gomez, & others (2004) على أن الخبرة تعد أحد أهم عوامل تقييم الوظائف وتساهم بشكل أساسي في تحديد قيمة الوظيفة في الهيكل التنظيمي المناسب لها . (12 : 198) (29 : 346)

ويري كامل بربر (1997) أن عملية الاختيار تبدأ فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات التخطيط أي تخطيط الموارد البشرية . (16 : 81)

الاستخلاصات :

أولا : - بالنسبة للمحور الأول : - أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

إتفقت آراء عينة البحث على الأهمية الداخلية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ، الأهمية الخارجية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ،

ثانيا : - بالنسبة للمحور الثاني : - مزايا التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

إتفقت آراء عينة البحث على زيادة قدرة المؤسسة الرياضية على تحديد أهدافها المتعددة ، استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل لتحقيق أهداف القطاعات الرياضية المختلفة بالمؤسسة ، زيادة التوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمؤسسة الرياضية ، زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجها - خفض معدل الحوادث - معدل دوران العمل ومعدل الغياب.

المحور الثالث: مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية للمؤسسة

إتفقت آراء عينة البحث على مزايا لمصادر الاستقطاب الداخلية ، مزايا مصادر الاستقطاب الخارجية ، عيوب مصادر الاستقطاب الداخلي ، عيوب مصادر الاستقطاب الخارجي .

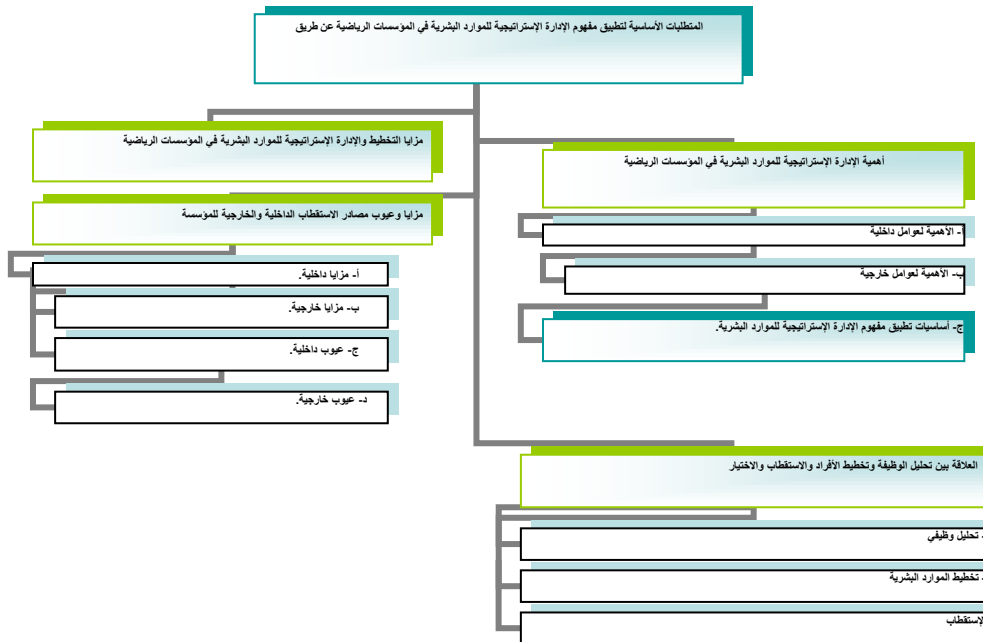
المحور الرابع : العلاقة بين تحليل الوظيفة وتخطيط الأفراد والاستقطاب والاختيار

إتفقت آراء عينة البحث على التحليل الوظيفي ، تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب

التوصيات : من عرض ومناقشة النتائج والاستخلاصات نوصي بالآتي :

أولا : للمسؤولين - المجلس القومي للرياضة - اللجنة الأولمبية - الاتحادات الرياضية - الأندية ضرورة تطبيق النموذج المقترح

ثانيا : النموذج المقترح



أولاً – المراجع العربية :

- 1 أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 م .
- 2 حسن أحمد الشافعي : التخطيط للقوي العاملة (الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، ط1 ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2003 م
- 3 زين عبد الكريم القرشي : التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية- دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2008 م
- 4 راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 م .
- 5 صلاح الدين محمد عبد الباقي : ادارة الموارد البشرية"مدخل تطبيقي معاصر"الدار الجامعية الاسكندرية ، 2004 م
- 6 : الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 م
- 7 عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 م
- 8 عايدة سيد خطاب : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2003 م
- 9 عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣ م
- 10 عبد العزيز هاشم : إدارة وتخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية ، مجلة المحاسبة و الادارة و التأمين ، العدد الخامس و الستون ، السنة الرابعة و الاربعون ، جهاز الدراسات العليا و البحوث ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2005 م
- 11 عبد المحسن عبد المحسن جودة : دليل المديرين ورجال الأعمال و الباحثين في إدارة الأفراد ، دار الأصدقاء للطباعة ، المنصورة ، 1998
- 12 على السلمى : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1999
- 13 عمر عبد الفتاح أحمد : التخطيط لتنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضى لرعاية الشباب بجامعة طنطا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية تربية رياضة ، جامعة طنطا ، 2008 م
- 14 عمرى سامى : فعالية تخطيط الموارد البشرية فى ظل التخطيط الاستراتيجى ، دراسة حالة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة الاعمال ، جامعة محمد ابو ضياف ، بالمسيه ، الجزائر ، 2007 م
- 15 فتحي ابراهيم محمد : اختيارية للعلاقة بين الممارسات المتميزة لادارة الموارد البشرية وفاعلية الاداء التنظيمي " مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج،جامعة جنوب الوادي ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني ، 1997 م
- 16 كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997 م
- 17 محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت ، ١٩٩٣ م
- 18 محمد عبد الفتاح الصيرفي : هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2006
- 19 منار حبيب محمد : تأثير تنمية الموارد البشرية علي الاستعداد للازمات والقدرة علي مواجهتها" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ربع سنوية العدد الثالث ، المجلد الثاني ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2011 م
- 20 نادر أحمد ابو شيحه : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 م
- 21 نادي أحمد علي عبد المجيد : استراتيجية مقترحة لادارة الموارد البشرية المعنية إعداد البطل الاولمبي في جمهورية مصر العربية" رسالة دكتوراة ،كلية التربية الرياضية للبنات ،جامعة الاسكندرية ، 2007
- 22 نبيل عبد المنعم محمد : تأثير عائد الاستثمار في راس المال البشري علي كل من فعالية إدارة الموارد البشرية والمنظمة " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مجلد العدد الأول ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2006 م

ثانياً – المراجع الأجنبية:

- 23 Cascuio , Wayne & Awad, Elias : Human Resources Information Management an information system approach , 1st edition , USA , Printice Hall , 2002 .
- 24 Cassandra : Aligning Human Capital With Business Strategy Perspectives from Thought Leasers," New perspectives , 2002 .
- 25 Denisis,A&Griffin,R. : Human Resource management,(2ed) New york: Houghton miffin company, 2005
- 26 Jan Cunningham : developing human and social capital in organizations" industrial and commercial training , 2002 .
- 27 Fisher&Others : Human Resource management::concepts and Application 6th edition (New York:Houghton Mifflin company), 2003
- 28 Larson.E, and Fukami : C.V,Relationship between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union, Proceedings of The Academy of Management , 1994
- 29 Luis R. Gomez : Managing Human Resources, Prentice Hall, New Jersey, 4th Ed, 2004
- 30 Monica Belcourt : developing human and social capital in organizations" industrial and commercial training , 2002
- 31 ShoaibK's. Centralized & Decentralized : Organizational Structure, May 15, 2010. <http://www.ehow.com>

المخلص باللغة العربية :

استهدفت الدراسة التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من خلال التعرف على أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية "الأهمية لعوامل داخلية وخارجية – أساسيات تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية" مزايا التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية. مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية – العلاقة بين تحليل الوظيفة وتخطيط الأفراد والاستقطاب والاختيار ، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، واشتمل مجتمع البحث على الاندية الرياضية الكبرى بمحافظة الاسكندرية وهي (نادي سموحة الرياضي – نادي الاتحاد السكندري- نادي الاسكندرية الرياضي (سبورتنج)- النادي الاولمبي المصري) ، تم تطبيق موضوع البحث على عينة عمدية من الاندية الأربعة وعددها (114) فرد وشملت أعضاء مجالس الادارات – واعضاء من الاجهزة الفنية والادارية وعينة من المستفيدين وقد تم تطبيق البحث في الفترة من 2 / 11 إلى 11 إلى 20 / 1 / 2017 م ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد أوصت الدراسة بتطبيق النموذج المقترح من نتائج محاور الاستبيان .

المخلص باللغة الانجليزية :

The objective of the study was to identify the basic requirements for applying the concept of strategic management of human resources in sports institutions by recognizing the importance of strategic management of human resources in sports institutions. "The importance of internal and external factors. The advantages and disadvantages of internal and external sources of polarization of the sports institution - the relationship between job analysis, personnel planning, polarization and selection. The descriptive descriptive approach was used. The research community included the major sports clubs in Alexandria Governorate (Smouha Club, Al Ittihad Club, Alexandria Club, Sporting, Egyptian Olympic Club) The study topic was applied to a sample of the four clubs (114), members of the boards of directors, members of the technical and administrative bodies and a sample of the beneficiaries. The research was applied in the period from 2 / 11 to 20/ 1 / 2017 ، The questionnaire was used as a data collection tool.