

## إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية

### بمملكة البحرين

أعداد

د . عبد الرحمن أحمد سيار

أستاذ الإدارة الرياضية - قسم التربية الرياضية

كلية التربية - جامعة البحرين

### الملخص

استهدفت الدراسة التعرف على إدارة الموارد البشرية في الأندية والاتحادات الرياضية بمملكة البحرين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية، وتمثلت عينة الدراسة من ( 65 ) إداريا من أعضاء مجالس إدارات الأندية والاتحادات الرياضية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي قام بأعدادها الباحث. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها تم تحديد ( 49 ) عبارة يمثلن الإطار المفاهيمي، والتخطيط، والتنظيم، والتدريب، وجودة بيئة العمل للموارد البشرية في المنظمات الرياضية، ومن أهم تلك العبارات: الإدارة الفعالة هي التي تخلق الظروف حتى يمكن إن تصل مساهمات الأفراد أقصى مستوى من طاقاتهم، توفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتعيين والترقية والتدريب، وضع نظام الاختيار والتعيين من خلال المعلومات والمقابلات والاختبارات، والتدريب وسيلة لإحداث التغيير نحو الأفضل للأفراد في المعرفة والأداء والمهارات والسلوك، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمة الذي يساعد على الرضا الوظيفي . كما أوصت الدراسة إلى أهمية وجود وحدة خاصة للموارد البشرية في المنظمات الرياضية تتولى شؤون الأفراد ورعايتهم وتنميتهم .

## المقدمة

تعد الموارد البشرية علي مر العصور وخاصة في القرن الحادي والعشرين أهم الثروات الوطنية للأمم والتي بناء علي ما تمتلكه من علم وثقافة ومعرفة وخبرة وما تتمتع به من صفات ومهارات تتحدد مكانة الأمم وموقعها في قافلة النمو والتطور و الريادة.

ويشير حنفي (2002) إلى أن الاهتمام المتزايد بادراك أهميه ودور الموارد ومساهماتها في تطوير المنظمات بدا منذ عام (1930) خاصة من قبل الإدارة العليا والتي أدركت بالدور المتزايد لإدارة الأفراد وتتميتهم في مجال فاعلية أداء النشاط واستمرارية وتطوير المنظمات.

ويشير نور (1993) إلى أن النظريات الاقتصادية خلال الستينات ركزت على الاستثمار في القوي البشرية بإعطاء الأولوية للتعليم والتدريب من خلال برامج ومشروعات خاصة بتتمية الموارد البشرية لرفع كفاءة وإنتاجية العاملين.

ويشير الهواري (2002) إلى أن الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذ تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها وقد اكتشفت كثير من منظمات الأعمال الناجحة أن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية.

ويشير عقيلي (1991) والمغربي (2005) إلى أن إدارة الموارد البشرية هي النشاط الذي يتم بموجبة الحصول علي الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء

بخدمتها ويجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

ويشير بفيفير (Pfifner ,et al 1980) إلى أن إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.

ويشير درة والصباغ (1986) إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن النظر إليها على عدة مستويات فقد ينظر إليها كنشاط يتم بموجبة الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعا بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم وقد ينظر إليها كمهنة يصبح المعنى بها مرجعا في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري التي تواجه المنظمة وقد ينظر إليها كوحدة تنظيمية لا بد من وجودها في أية منظمة وقد ينظر إليها كمجال من مجالات التخصص في الإدارة.

ويشير السلمي (2001) إلى أن الإدارة المعاصرة تواجه مجموعة من التحديات والتي منها الموارد البشرية ورفع طاقاتها الإنتاجية وتحسين مهارات وقدرات العامل الفرد في ذات الوقت الذي يجب فيه تنمية فرق العمل المتجانسة ذاتية الإدارة.

ويشير الشافعي (2003) إلى أن أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية هو تحديد الحجم المناسب للقوى العاملة ( عدد ومستوى وتركيبه ) لتحقيق مستوى معين من التقدم والانجاز في تلك المؤسسات الرياضية .

ويمكن القول أن معظم المتخصصين والباحثين في مجال الإدارة اتفقوا على وجود أربعة وظائف رئيسة لإدارة الموارد البشرية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأما الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية استقطاب واختيار الأفراد توجيه الأفراد وتدريبهم تصميم أنظمة الأجور والحوافز تقييم أداء العاملين تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد وصيانتهم ضد الأخطار والعمل من أمراض وحوادث وخلافه.

من هذا المنطلق ارتأى الباحث القيام بهذه الدراسة كإحدى الجهود العلمية التي يسعى من خلالها إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمات الرياضية والتي يمكن من خلالها التعرف على الإطار المفاهيمي لتلك الإدارة كعملية يمكن من خلالها تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من حيث الكم والنوعية من الإداريين في الوقت المناسب للقيام بالوظائف والمسؤوليات التي تقابل احتياجاتها وأحداث تعديلات بما يتفق مع ظروف المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة التغيير والتكيف معه المتمثلة في القوي التنافسية والأسواق والتكنولوجيا وتوفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة إدارة الأفراد مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب ووضع موازنة الوظائف وتصميم الهيكل التنظيمي والتوزيع المناسب للعاملين فيه.

### مشكلة الدراسة :

إن أي منظمة رياضية راغبة في تحقيق النتائج وساعية للاستقرار والنمو والتقدم بحاجة ماسة إلى وجود إدارة للموارد البشرية ضمن الإطار التنظيمي لهل وذلك لما لتلك الإدارة من أهمية والقدرة على زيادة

العمل وتعزيز الرغبة في العمل الجدي لدى العاملين بعيدا عن التسبب والإهمال

أكدت أدبيات الإدارة أن المدرك الحقيقي وراء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إنما هو نتيجة العديد من العوامل المؤثرة والتي منها تطور الفكر الإداري والمنافسة الاقتصادية والمؤثرات الناتجة عن التقدم العلمي والتكنولوجي وظهور ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الرسمية التي تحكم العاملين وعلاقات العمل بينهم وبين المنظمات التي يعملون فيها فقد كان لكل هذه الجوانب تأثيرها على خصائص وتركيب ومكونات القوي العاملة وكذلك النمو المتزايد في المعلومات والخبرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمتولدة من البحوث والدراسات والممارسات التطبيقية.

تعتبر مشكلة إدارة الموارد البشرية من مشكلات العصر والتي تتطلب دراسة تحليلية معينة وقرارات صائبة وأفكارا ثاقبة وذلك بهدف النهوض بمستوى الإنتاج كما ونوعا لدى العاملين من جهة والمنظمة ككل من جهة أخرى.

من هذا المنطلق كان لزاما تبني مشكلة الدراسة بالبحث والتحليل من أجل التحسين والتطوير لأداء المنظمات الرياضية خاصة أن الدراسة تناولت في طياتها متغيرات لها علاقة وثيقة بإدارة الموارد البشرية وكذلك التخطيط والتنظيم والتدريب والتحفيز من أجل إحداث التوازن بين احتياجات المنظمات الرياضية من العمالة المؤهلة المنتجة وبين إشباع رغبات واحتياجات العاملين في المنظمة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية الذي لاقي واستحوذ على اهتمام وتفكير الكثير من المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال والمنظمات نظرا لحساسية وأهمية الوظيفة المناط بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

في هذا الصدد يشير دراكر ( Druker 1974 ) إلي أن أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان.

ويشير السلمي (1985) إلي أن إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوي العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف المنظمة.

إن نجاح أي مؤسسة رياضية يعزي بالدرجة الأولى إلي ما تمتلكه من الموارد البشرية كونها المصدر الحقيقي واصلا من أهم أصول المنظمة لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها.

يؤكد المرسي (2003) إلي أن العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة أكدوا على أن تحقيق التميز في أداء أي منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل تستند في المقام الأول مدي امتلاكها إلى كم ونوعية الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

ويشير ( Ivancevich 2001 ) إلى انه يصعب اليوم أن نتخيل أن تتحقق منظمات الأعمال والخدمات الكفاءة والفاعلية دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية للمنظمة التي تؤدي دورا رئيسا في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية وتطوير الحلول المناسبة لها.

ويشير (Dissler 2003) إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحدد العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المنظمة من اجل زيادة مرونتها وإبداعها في ضوء التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية المتمثلة في المنافسة الشديدة والخصخصة والتقدم الفني والتكنولوجي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير المستمر والقوانين والتشريعات التي تحكم العاملين والمنظمة معا فالعنصر البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعده على مواجهة تلك التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد.

ويشير شاندا وكوبرا (2002) إلى أن مسوحات كثيرة كشفت بأن الإدارة على كل المستويات في كثير من المنظمات تدرك أن إضافة القيمة عن طريق وظيفة الموارد البشرية في منظماتهم سوف تزداد في المستقبل .

من هذا المنطلق يمكن القول بان الحاجة الملحة لمثل هذه الدراسات أصبح مطلوبا الآن أكثر من أي وقت مضى بحيث تحرك ساكنا ويمكن أن تساهم في إجادة المسؤولين المعنيين عن شؤون إدارة الهيئات الرياضية لغة جديدة هي لغة التفكير الاستراتيجي ذلك

التفكير الذي يتسم بالاستشراف ورصد الفرص السانحة والتهديدات الكامنة والتحديات الكثيرة التي تواجه الإدارة العليا بالمنظمات الرياضية والتي تحتم عليها ضرورة الاستعانة بالدراسات والبحوث في اتخاذ القرارات التي تساعد على البقاء والنماء والتطوير للمنظمات الرياضية بمملكة البحرين خاصة أن هذه الدراسة تعتبر الأولى في مملكة البحرين حسب علم الباحث .

### أهداف الدراسة:

تحديد إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بمملكة البحرين وذلك من خلال التعرف على:

- 1- الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.
- 2- التعرف على التخطيط للموارد البشرية في المنظمات الرياضية.
- 3- تنظيم الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بشرية.
- 4- تدريب الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.
- 5- عناصر تحقيق جودة بيئة العمل للموارد البشرية.

### تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هو الإطار المفاهيمي والتخطيط والتنظيم والتدريب وتحقيق بيئة العمل للموارد البشرية في المنظمات الرياضية من وجهة عينة الدراسة.
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء إداريين الأندية والاتحادات الرياضية مجتمع الدراسة.

## مصطلحات الدراسة:

### إدارة الموارد البشرية:

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القوي من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (المغربي، 2005)

### تخطيط الموارد البشرية:

عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب وإمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها. (المغربي، 2005)

### تنظيم الموارد البشرية:

العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية وترجمتها إلى اختصاصات وظيفية وتجميعها في إدارات أو أقسام وبيان مستوياتها ومسئولياتها وسلطاتها لتحقيق أهداف المنظمة. (الزيادي، 2004)

### تدريب الموارد البشرية:

تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العمل الحالي والمستقبلية. (Werther 1982)

## جودة بيئة العمل :

تلك الأنشطة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين بحيث تشبع احتياجاتهم وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات. (المغربي، 2005)

### الدراسات السابقة المشابهة:

دراسة شعبان (2006) استهدفت تسليط الضوء على التحديات المعاصرة للموارد البشرية العربية والكشف عن الحلول الممكنة لتجاوز هذه التحديات والتغلب عليها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد البحث على تحليل المعطيات والمعلومات والتقارير والدراسات التي تتمتع بدرجة عالية كتقارير الأمم المتحدة والمنظمات العربية والمنظمات الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية ن، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تواجه الموارد البشرية العربية العديد من التحديات لأسباب داخلية ذاتية وموضوعية وأخري خارجية، إن مشكلات التدريب تتمثل في ضعف قناعة القيادات العليا في المؤسسات الحكومية بأهمية التدريب وجدواه، عدم وجود التمويل الكافي للتدريب ؛ عدم وجود خطة واضحة لعملية التدريب ، عدم الإلمام الموظفين باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة. وأوصت الدراسة أهمية استثمار الموارد البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب خاصة بعد هبوب رياح العولمة التي تقوم على المنافسة وعولمة الاقتصاد وانفتاح السوق.

دراسة الحياصات (2006) استهدفت إلى التعرف كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ

عددها (219) مؤسسة صحفية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الممتد على المسح الميداني والمقابلات الشخصية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود علاقة ايجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية وإدارتها المؤسسي، وتوجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية وإدارتها المؤسسي، وتوجد علاقة ايجابية بين كل من كفاءة وفاعلية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وكفاءة وفاعلية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي .

دراسة الشافعي (1999) المشار إليه في الشافعي ( 2003 )  
أستهدف التعرف على عملية تخطيط القوى العاملة بالأندية في محافظة الإسكندرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استمارة الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها ( 50 ) ادريا من مجالس إدارة الأندية . وتوصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط للقوى العاملة للنادي لسد احتياجاته وتحقيق أهدافه المستقبلية، إن المستويات التنظيمية للقوى العاملة هي على مستوى الإدارة العليا وإدارة الأفراد والتدريب والمستويات الإشرافية، وأن مصادر النادي الأساسية لتحديد القوى العاملة والتخطيط لها هي : دراسة ساعات العمل الفعلية المتاحة، والطاقت البشرية المستغلة والإعداد والتنقلات بالنادي . كما توصلت الدراسة إلى أن أهم المشكلات التي واجهت إدارة الموارد البشرية تمثلت في : لا يوجد بالنادي أعداد مسبقا لأية تغيرات تواجه النادي نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في المنشآت والأجهزة وطرق التدريب الخاصة بالألعاب الرياضية، عدم وجود التناسق والتكامل بين جميع الأعمال

التخطيطية للنادي في مجالات الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية بالنادي .

دراسة الإمام (1993) توصلت إلى أن (90%) من النمو الاقتصادي في الدول الصناعية يعزى لتحسين قدرات ومهارات الإنسان وتزويده بالمعارف والعلوم المختلفة وخاصة في المجالات التقنية والفنية، فالقدرة الإنسانية وليس رأس المال هي العنصر الدافع الأساسي لتحقيق أهداف التنمية بشقيها الاجتماعي والاقتصادي.

دراسة في (Fey 2000) استهدفت البحث عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في (115) مؤسسة مملوكة لشركات أجنبية في روسيا، وبينت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية قوية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء المؤسسات، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء المؤسسة من جهة أخرى، كما أوضحت الدراسة أن العوامل المعززة لهذه العلاقة الايجابية شمولية التطوير وعمل الفريق واللامركزية ووجود نظام الحوافز.

دراسة مؤسسة الممارسين كدراسة الاستشارية (1992) المشار إليها في (المرسي، 2003) تعتبر من الدراسات الرائدة التي استهدفت التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ونوعية التحديات التي تواجهها مع مطلع القرن الحادي والعشرين، حيث أجريت الدراسة على (3000) من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن العولمة والنقص في إعداد المنظمين إلى قوة العمل بالإضافة إلى التغيير في سمات الموارد البشرية تمثل أهم القوي المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمات في القرن الجديد .

إن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة تعتبر ابرز الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وجهة نظر عينة الدراسة .

إن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب ان تشمل تحقيق الجودة تقديم خدمة متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، وخلق قوة عمل مرنة. وقد خلصت الدراسة إلى ان إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين عن الأنشطة الأخرى.

## إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية وذلك لملاءمته لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من الإداريين الرياضيين الذين يشغلون عضوية مجالس إدارة الأندية والاتحادات الرياضية بمملكة البحرين .

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث بلغ العدد الإجمالي (65) إداريا يمثلون (35) إداريا من بعض الأندية الرياضية، (30) إداريا من بعض الاتحادات الرياضية في الألعاب الفردية والجماعية، الجدول رقم (1) يوضح توصيف عينة الدراسة .

### الجدول رقم (1- أ)

#### توصيف العينة من حيث متغير المنظمة الرياضية

الأندية	العدد	%	الاتحادات	العدد	%
المحرق	5	7.7	كرة القدم	5	7.7
الاهلي	5	7.7	كرة السلة	5	7.7
النجمة	5	7.7	كرة اليد	5	7.7
الشباب	5	7.7	الكرة الطائرة	5	7.7
البيسيتين	5	7.7	كرة الطاولة	5	7.7
الحالة	5	7.7	العاب القوى	5	7.7
البحرين	5	7.7		-	-
الإجمالي	35	53.8		30	46.2

الجدول رقم (1- ب)

توصيف العينة من حيث متغير العمر

العمر	العدد	%
30 - 25	15	23
40 - 31	20	31
50 - 41	30	46
المجموع	65	%100

الجدول رقم (1- ج)

توصيف العينة من حيث متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
ثانوية عامة	23	35
دبلوم متوسط	13	20
جامعي	18	28
دراسات عليا	12	17
المجموع	65	%100

أداة جمع البيانات :

قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسة لجمع

البيانات وذلك وفق الإجراءات التالية :

1- الاطلاع على القراءات النظرية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية

2- الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية في مجال إدارة الموارد البشرية .

3- بناء الاستبانة في صورتها الأولية من خلال تحديد محاور الدراسة والعبارة المرتبطة بكل محور .

4- إجراء العوامل العلمية لاستبانة الدراسة وذلك حسب التالي :

#### صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصون الأكاديميون في مجال الإدارة الرياضية من أقسام وكليات التربية الرياضية في دولة الكويت وجمهورية مصر العربية والأردن وذلك لتحكيم الاستبانة وذلك من خلال إبداء الرأي حول مدى ملائمة العبارات أو الحذف أو الدمج، وقد قام الباحث بإجراء التعديلات حسب ما وردت من آراء المحكمين .علما بأنه قد تم قبول البارات التي حصلت على نسبة لا تقل عن (75%) من آراء المحكمين .

#### ثبات الاستبانة :

لتحديد درجة ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام أسلوب تطبيق الاستبانة وإعادة تطبيق بفاصل زمني مقداره عشرة أيام وذلك على عينة عشوائية بلغت (15) إداريا من مجتمع الدراسة خارج العينة الأصلية وتم حساب معاملات الارتباط بين التطبيقين حيث بلغ (76, ) وهذا يعطي الثقة بالنتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال تطبيق هذه الدراسة.

كما تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة والجدول رقم (2) يوضح ذلك

## الجدول رقم (2)

معامل الثبات لمحاور الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

المحاور	معامل الثبات
الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية .	,75
تخطيط الموارد البشرية.	,77
تنظيم الموارد البشرية.	,73
تدريب الموارد البشرية.	,78
تهيئة بيئة العمل.	,80

بدراسة الجدول (2) يتضح أن درجة الثبات مناسبة ويمكن الوثوق بها.

5- الصورة النهائية للاستبانة تمثلت في وجود (5) محاور (50) عبارة وذلك حسب التالي :

- المحور الأول (الإطار المفاهيمي للموارد البشرية ) (12) عبارة .
- المحور الثاني (تخطيط الموارد البشرية ) ( 10) عبارات .
- المحور الثالث (تنظيم الموارد البشرية ) (8) عبارات .
- المحور الرابع ( تدريب الموارد البشرية ) (10) عبارات .
- المحور الخامس ( جودة بيئة العمل ) (10) عبارات .

## الخطة الإحصائية للدراسة :

تم معالجة بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك لاستخراج التالي :

1- المتوسطات الحسابية

2- الانحراف المعياري.

3- النسب المئوية.

4- معامل الارتباط.

## عرض النتائج وتفسيرها:

للإجابة على التساؤل الأول قام الباحث باستخراج عدد التكرارات، والنسب المئوية، والوزن النسبي والترتيب العام لكل عبارة من عبارات كل محور على حده من وجهة نظر عينة الدراسة. علما بأنه قد استخدم السلم الثلاثي للإجابة على عبارات الاستبانة (3) درجات للموافقة، (2) درجة للموافقة لحد ما، (1) لعدم الموافقة وبالتالي يتم استخراج الوزن النسبي من مجموع درجات كل عبارة على الدرجة النهائية للعبارة وهي (195) درجة. وفيما يلي عرض نتائج محاور الدراسة :

أولا : عرض نتائج المحور الأول (الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية). الجدول رقم (3) يوضح عدد التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب العام لعبارات محور الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة.

### الجدول رقم (3)

#### محور الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الترتيب	الوزن النسبي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		المبارات	التسلسل
		%	ك	%	ك	%	ك		
2	97			8	5	92	60	الإدارة الناجحة هي إدارة الموارد البشرية .	1
5	93	4	3	11	7	85	55	التفكير في التنظيم وتطويره مرتبط تمام الارتباط بإدارة الأفراد .	2
1	98			5	3	95	62	الإدارة الفعالة التي تخلق الظروف حتى يمكن ان تصل مساهمات الأفراد أقصى مستوي من طاقاتهم .	3
4	94	4	3	8	5	88	57	ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين يتم عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم.	4
3	95			15	10	85	55	يتوقف وجود إدارة الموارد البشرية وأهميتها وحجمها على مدى الإيمان بأهميتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة .	5
8	90	8	5	15	10	77	50	آن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين الإنتاجية .	6
6	91	7	4	15	10	78	51	تنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري للعاملين بالمنظمة.	7
10	89	10	6	15	10	75	49	حفظ النظام وتوقيع الجزاءات والعقوبات التي تترتب على	8

الترتيب	الوزن النسبي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	التسلسل
		%	ك	%	ك	%	ك		
								مخالفة القواعد والسلوك داخل المنظمة .	
11	88	8	5	20	13	72	47	تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها .	9
12	86	1 1	7	20	13	69	45	بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية لتنفيذ سياسات وبرامج تطوير الأداء لدى العاملين بالمنظمة .	10
8	90	8	5	15	10	77	50	اتخاذ القرارات الرشيدة في كل ما يتعلق في بناء وتنمية أنشطة مرتبطة بالعنصر البشري داخل المنظمة .	11
6	91	5	3	18	12	77	50	عملية ديناميكية مستمرة على المدى البعيد .	12

بدراسة الجدول رقم (3) يتضح أن أهم العبارات المرتبطة بالإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية تمثلت في التالي : الإدارة التي تخلق الظروف حتى يمكن أن تصل مساهمات الأفراد أقصى مستوى من طاقاتهم، الإدارة الناجحة هي إدارة الموارد البشرية، يتوقف وجود إدارة الموارد البشرية وأهميتها وحجمها على مدى الأيمان باهيتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة .

يرى الباحث أن المنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة ادوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية

والخارجية للمنظمة . كما أن ما توصلت إليه الدراسة تتفق مع شار إليه كل من ( الهواري 2002) ( خطاب 2002) (الهيبي 2003) ( Schuler 1995) ( Heneman ,et al 1980) حيث أكدوا على إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع بدءا بالتخطيط ومرورا بالتدريب وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، وتوفير ظروف العمل الملائمة بغية تحقيق أعلى درجات الأستثمار المجزي للموارد البشرية .

ويشير شاندا وكوبرا (2002) إلى أن نجاح الموارد البشرية يتوقف على الفهم الواعي للإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية بنفس القدر الذي توليه المنظمة إلى فهم الحقائق المالية والمادية لأنها المصدر الجديد للميزة التنافسية وجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية شريكا حقيقيا في العمل وإضافة قيمة إلى المخرجات .

#### الجدول رقم (4)

##### محور التخطيط للموارد البشرية

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%		
1	التبؤ وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العاملين من حيث الكم والكيف .	61	94	4	6			98	2
2	تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل .	59	91	4	6	2	3	96	5

الترتيب	الوزن النسبي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	التسلسل
		%	ك	%	ك	%	ك		
9	92	8	5	8	5	84	55	مواجهة التحديات التي تواجه الموارد البشرية بالمنظمة مستقبلا .	3
3	98			6	4	94	61	إعداد الأفراد ذوي المهارة العالية والمتخصصة فنيا وإداريا .	4
1	99			3	2	97	63	توفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتعيين والترقية والتدريب .	5
6	97			8	5	92	60	وضع موازنة الوظائف والأجور والمكافآت والتدريب .	6
8	95	3	2	8	5	89	58	تحسين وتطوير نوعية الموارد البشرية للمنظمة لزيادة الإنتاج وتخفيض تكاليف الإنتاج .	7
7	97			8	5	92	60	التنبؤ عما سيكون هناك فائضا أو عجزا في إحدى وحدات التنظيم للمنظمة من خلال المعلومات الناتجة من الطرق الإحصائية والطرق الوصفية.	9

الترتيب	الوزن النسبي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	التسلسل
		%	ك	%	ك	%	ك		
4	98			6	4	94	61	مواجهة التغيير والتكيف معه (القوى التنافسية، الأسواق، التكنولوجيا )	10

يتضح من الجدول رقم (4) أن أهم العبارات التي حصلت على أعلى الدرجات في محور تخطيط الموارد البشرية تتمثل في التالي :

توفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة الوارد البشرية مثل الاستقطاب والتعيين والترقية والتدريب، التنبؤ وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العاملين من حيث الكم والكيف، أعداد الأفراد ذوي المهارة العالية والمتخصصة فنيا وإداريا .

أن ما توصلت إليه الدراسة في هذا المحور يتفق مع ما أشار إليه كل من ( Walker 19 80 ) ( السلمي، 1999 ) ( الهواري، 2002 ) ( بن دهيش وآخرون 2005 ) ( عبد الحي، 2006 ) ( الحريري، 2007 ) حيث أكدوا على أن تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية المقصودة والمبنية على أساس من الدراسة والتفكير والتدبير للوصول إلى تحقيق أهداف التنمية البشرية في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر المادية والمالية والبشرية، على أن تتأكد فاعليته من مرحلة التفكير إلى مرحلة التنفيذ .

ويؤكد ابوبكر (2004) إلى أن التخطيط للموارد البشرية يتضمن القدرة على التفكير والتحليل والوصول إلى القرارات السليمة لبرامج الموارد البشرية بالمنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

ويرى الباحث أن تخطيط الموارد البشرية وظيفية إدارية لها أولوية على بقية الوظائف الإدارية الأخرى، تتولى رسم الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات متعلقة بالسياسات والإجراءات والبرامج لتحقيق الأهداف من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية لإحداث التنمية الشاملة للمنظمة وقدرتها على مواجهة المستقبل بتحدياته في ضوء التطور العلمي والمعرفي والتقني .

### الجدول رقم (5)

#### محور تنظيم الموارد البشرية

التسلسل	المبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك		
1	أهمية وجود وحدة خاصة تتولى شؤون إدارة الموارد البشرية في المنظمة.	62	95	3	5			98	2
2	عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والغايات والأهداف الاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي .	57	87	5	8	3	5	94	7
3	تحليل وتوصيف الوظائف والتعرف على مسؤوليات شاغلها من حيث المهارات والمعرفة والخبرة .	62	95	3	5			98	3
4	إعداد معايير الأداء للعاملين بالمنظمة .	61	94	4	6			98	4

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%		
5	وضع نظام الاستقطاب الاختيار والتعين من خلال المعلومات والمقابلات والاختبارات .	63	97	2	3			99	1
6	تحديد مجموعة القيم والقواعد والإجراءات والعادات والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .	52	80	8	12	5	8	90	8
7	بناء التنظيم الذي يشجع على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والعاملين في المنظمة.	62	95	2	3	1	2	98	5
8	العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة .	60	92	5	8			97	6

يتضح من الجدول رقم (5) أن أهم العبارات المرتبطة في محور تنظيم الموارد البشرية جاءت كما يلي : وضع نظام الاستقطاب والاختيار والتعين من خلال المعلومات والمقابلات والاختبارات، أهمية وجود وحدة خاصة تتولى شؤون الموارد البشرية في المنظمة ، تحليل وتوصيف الوظائف والتعرف على مسؤوليات شاغلي من حيث المهارات والمعرفة والخبرة .

أن ما توصلت إليه الدراسة يتفق مع ما أشار إليه كل من (عليش 1985) (الهييتي، 2003) (حسن 2004) (دركر 2004) (المغربي، 2005) حيث أكدوا على أن تنظيم الموارد البشرية وظيفية

من وظائف الإدارة التي تساعد على تحقيق الأهداف المحددة من خلال هيكل تنظيمي للعاملين يستطيعون من خلاله التعرف على المسؤوليات والسلطات للوظائف التي يشغلها العاملون ، مع تحديد العلاقات والتنسيق بين الإدارات والأقسام لإنجاز الأعمال بكفاءة سعياً لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية العاملين فيها .

ويؤكد كل من ( الهواري 2003 ) ( الشافعي ، 2003 ) إلى أن الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال لإدارة الموارد البشرية، فلا بد أن تختار المنظمة العاملين فيها بعناية وموضوعية لضمان جودة العمل وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء المتغيرات البيئية المتلاحقة، ولضمان تحقيق العائد على الاستثمار في العنصر البشري

### الجدول رقم (6)

#### محور تدريب الموارد البشرية

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		النسبة الوزنية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%		
1	التدريب وسيلة لإحداث التغيير نحو الأفضل للأفراد في المعرفة والأداء والمهارات والسلوك .	61	94	4	6			98	1
2	تتمية الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل بما يمكنهم من التصدي للمشكلات في العمل .	60	92	3	5	2	3	96	3
3	رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير	55	85	4	6	6	9	91	7

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		النسبي الوزني	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك		
	المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز .								
4	وضع خطة العمالة في ضوء حاجة المنظمة إلى تخصصات جديدة لا تتوافر فيها .	51	79	8	12	6	9	89	8
5	إعداد العاملون بدرجة عالية من الولاء والالتزام ورقابة الذاتية مما يقلل الحاجة إلى الإشراف .	50	77	10	15	5	8	89	9
6	تنمية المهارات لدى العاملين في مجال تقنية المعلومات الحديثة .	54	83	6	9	5	8	92	5
7	تنظيم برامج للعاملين للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم.	48	74	10	15	7	11	87	10
8	تعريف العاملين القواعد والقوانين والأنظمة المتعلقة بالمنظمة والهيئات الرياضية التي تتعامل معها المنظمة.	61	94	4	6			98	2
9	وضع خطة تدريبية مستمرة مدعمة بالميزانية من أجل استقطاب الكفاءات المتميزة للمنظمة .	58	89	5	8	2	3	95	4

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		النسبي الوزني	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك		
		10	الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء والقدرة التنافسية للمنظمة .	83	54	11	7		

يتضح من الجدول رقم (6) أن أهم العبارات التي حصلت على أعلى الدرجات في محور تدريب الموارد البشرية تتمثل في التالي : التدريب وسيلة لإحداث التغيير نحو الأفضل للأفراد في المعرفة والأداء والمهارات والسلوك ، تعريف العاملين القواعد والقوانين والأنظمة المتعلقة بالمنظمة والهيئات التي تتعامل معها المنظمة ، تنمية الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل بما يمكنهم من التصدي للمشكلات في العمل .

يمكن القول أن من أهم سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل وما يستوجب ذلك من ضرورة إعداد وتنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها وذلك من خلال التدريب الهادف والبناء وفق احتياجات العاملين والمنظمة . كما أن ما توصلت إليه الدراسة أكدته الدراسات وأراء المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ( الزياي 2004 ) ( الطعاني 2002 ) (ابو شيخة 2000 ) (السيد 1998 ) (المغربي 2005 ) ( Pau l and Charles ,1977 )

( Rebeinson 1985 ) ( Nadler and Nadler 1990 ) حيث أكدت تلك الآراء والدراسات إلى أن إدارة الموارد البشرية تهتم

بتدريب القوى العاملة بجميع المستويات الإدارية بالمنظمة بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه فتهتم بالتدريب الداخلي من ناحية تخطيطه وتنفيذه وتقييمه كما تحدد مراكز التدريب الخارجية التي سوف تقوم بعملية تنفيذ خطط التدريب.

### الجدول رقم (7)

#### محور جودة بيئة العمل للموارد البشرية

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%		
1	توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله للفرد مثل الدالة والكرامة والحرية المسئولة .	53	82	12	18			93	3
2	العمل المتوازن الملائم من حيث كمية العمل وتخطيط التطور الوظيفي والحياة الأسرية .	44	67	16	25	5	8	86	10
3	تطوير علاقات العمل من جلال تهيئة جو من الثقة والتضام بين العاملين .	50	77	10	15	5	8	95	2
4	خلق فرص مباشرة لاسـتخدام الطاقات الإنسانية الكامنة .	45	69	15	23	5	8	87	8

الترتيب	الوزن النسبي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	التسلسل
		ك	%	ك	%	ك	%		
7	88	11	7	12	8	77	50	توفير ظروف عمل صحية ومناسبة وآمنة .	5
4	93	6	4	6	4	88	57	توفير أجور ومكافآت عادلة وملائمة تتفق مع مستويات الحياة .	6
1	97			8	5	92	60	توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمة الذي يساعد على الرضا الوظيفي .	7
5	89	8	5	15	10	77	50	البحث المستمر عن أفضل الوسائل لحفز العاملين بالمنظمة على بذل أقصى طاقاتهم في العمل	8
6	89	5	3	23	15	72	47	تقديم الخدمات للعاملين من خلال البرامج الاجتماعية والترويجية والخدمات الثقافية .	9
9	87	8	5	23	15	69	45	خلق انطباعات ذهنية ايجابية لتنمية سمعة طيبة عن المنظمة لكسب رضا الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة .	10

يتضح من الجدول رقم (7) أن أهم ملامح جودة بيئة العمل للموارد البشرية في المنظمات الرياضية تتمثل في توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمة الذي يساعد على الرضا الوظيفي، وتطوير علاقات العمل من خلال تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله للفرد مثل العدالة والكرامة والحرية المسئولة .

يرى الباحث أن موضوع جودة بيئة العمل للموارد البشرية حظي باهتمام المتخصصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة البشرية، وينطلق الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة ومحفزة ومندفعة وذات ولاء عالي وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار . كما أن ما توصلت إليه الدراسة أكدته نتائج الدراسات وآراء المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية ( رفاعي، 1999 ) ( المغربي، 2003 ) ( الزبيدي، 2004 ) ( الهبيتي، 2003 ) ( Durbin 1988 ) ( Schesmmmer et al 1999 ) حيث أشاروا إلى أن نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة بتهيئة النوعية المناسبة من حياة العمل وهذا يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا، فنوعية حياة العمل الجيدة بالإضافة إلى كونها صفة مميزة للمنظمة لمكان مناسب للعمل يمكن أن يزيد من ولاء أفرادها العاملين وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها ، كما تساعد على جذب الكفاءات الإدارية المتميزة لأن مثل تلك الكفاءات تفضل العمل في المنظمات التي لديها برامج لتنمية المسار الوظيفي و تساعد على إشباع طموحاتهم الوظيفية .

ويشير الهواري ( 2002 ) إلى أن كثير من الدراسات الغربية أثبتت أن الموظفين يستخدمون اقل من (50٪) من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها ، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا ، وان معظم هذا الضياع سببه موجود في دوافع الأفراد للعمل وبالتالي في إسهاماتهم والتزاماتهم وبالتالي فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تتركز في خلق الظروف الملائمة حتى يمكن أن تصل مساهمات الأفراد إلى (100٪) من طاقاتهم التي تساهم في زيادة إنتاجية الأفراد والمنظمة .

وأكد ماكدونالد ( Macdonald 2005 ) المشار اليه في البكر (2008) انه من المسببات الشائعة للضغط في بيئة العمل اتسام طبيعة الأعمال التي يزاولها الفرد بالروتين والتكرار أو تولد حالة من الشعور بالملل أو عدم أهمية ومعنوية العمل الذي يقوم به الفرد ، كما أضاف أن الشعور بعدم القدرة على موازنة التحكم الذاتي في أداء العمل أو كيفية تنفيذه يعد من المسببات الرئيسة للضغط النفسية .

للإجابة على التساؤل الثاني لتحديد الفروق بين آراء إداري الأندية، وأداري الاتحادات الرياضية حول محاور الدراسة قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجات الفروق لمحاور الدراسة. الجدول رقم(8) يوضح ذلك.

## الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أداري الاندية والاتحادات الرياضية حول محاور الدراسة ودرجة الفروق بينهم

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الاتحادات ن 30		الأندية ن 35		المحاور
			ع	م	ع	م	
0.430	63	0.794	0.65	2.60	0.85	2.75	الإطار المفاهيمي
0.544	63	0.610	0.77	2.80	0.55	2.70	التخطيط
0.997	63	0.004	0.89	2.65	0.78	2.65	التنظيم
0.771	63	0.292	0.69	2.87	0.69	2.82	التدريب
0.734	63	0.341	0.84	2.74	0.81	2.67	جودة بيئة العمل

قيمة ت الجدولية عند مستوى  $(\alpha = 0.05) = (1.96)$

يتضح من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين عينة الاتحادات وعينة الأندية في كل من محاور الدراسة (الإطار المفاهيمي، والتخطيط، والتنظيم، والتدريب، وجودة بيئة العمل).

### توصيات الدراسة:

- 1 - ضرورة التخطيط للموارد البشرية في المنظمات الرياضية لتحديد الكم والكيف من الإداريين والمدربين والعاملين الذين تحتاج لهم المنظمات الرياضية مستقبلا .
- 2 - ضرورة اقتناع ودعم الإدارة العليا في المنظمات الرياضية بإنشاء وحدة جازة لإدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة .

3- أهمية خلق مناخ وبيئة تنظيمية ملائمة ومحفزه للعمل والتي يشعر من خلالها الأفراد باهتمام الإدارة مما يزيد من دافعيتهم للعمل في المنظمة .

4- وضع خطة تدريبية مستمرة للعاملين في المنظمة وذلك وفق احتياجاتهم واحتياجات المنظمة التي يعملون بها وذلك حسب التالي :

ا- دورات لإعداد المدربين في مختلف الألعاب الرياضية .

ب- دورات لإعداد الإداريين لإدارة مجالس إدارة الهيئات الرياضية .

ج- دورات في العلاقات العامة في المجال الرياضي .

د- دورات في مجال التسويق الرياضي .

هـ- دورات متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات .

5- وضع نظام حوافز بشقيها المادي والمعنوي لتشجع الإداريين في الانغماس بالعمل في المنظمات الرياضية

6- وضع نظام لتمهين الإدارة الرياضية والتدريب الرياضي بالتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية .

7- ضرورة بناء نظام لتقييم أداء العاملين بالمنظمة وكذلك تقييم المنظمة ككل وذلك وفق المعايير الموضوعية .

8- إيفاد الإداريين المتميزين إلى دورات متقدمة في مجال إدارة المنظمات لرياضية في الدول المتقدمة .

9- ضرورة اختيار الإداريين العاملين في المنظمات الرياضية وفق معايير موضوعية محددة تتمثل في التالي :

أ - المؤهل العلمي لا يقل عن المؤهل الجامعي .

ب- الخبرة الرياضية لا تقل عن خمس سنوات .

ج- الرغبة والاستعداد للعمل في المنظمات الرياضية .

د- الشخصية القيادية .

10- أهمية التعاون والتنسيق بين المنظمات الرياضية والمعاهد والجامعات ومراكز البحث العلمي لإعداد وتنفيذ برامج ومناهج لتأهيل القيادات الرياضية ، وإجراء دراسات لتطوير أداء العاملين في المنظمات الرياضية

11- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية للتعرف على نقاط القوة والضعف والمشكلات التي تواجه الموارد البشرية في المجال الرياضي .

## المراجع العربية:

- ◆ أبو بكر، مصطفى محمود (2004) الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ◆ أبو شيخة، نادر احمد (2000) إدارة الموارد البشرية. الأردن. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- ◆ الإمام، محمد محمود (1993) التنمية البشرية من المنظور القومي. القاهرة. الأمم المتحدة. اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا. جامعة الدول العربية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .
- ◆ البكر، محمد بن عبدالله (2008) تحليل اثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل، الرياض، معهد الادارة العامة، المجلد (48) العدد (1) -3 - 35 .
- ◆ بن دهيش، خالد وآخرون (2005) الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض : مكتبة الرشد .
- ◆ الحريري، رافدة (2007) التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الأردن، عمان : دار الفكر .
- ◆ حسن، راوية (2004) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية . الإسكندرية :الدار الجامعية.
- ◆ حنفي، عبد الغفار (2002) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ◆ الحياصات، خالد محمد (2006) معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في

المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين . الأردن . عمان.  
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . المجلد (2)، العدد (4)  
(583.558).

- ◆ خطاب، عائدة سيد (2002) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة : دار الفكر العربي .
- ◆ درة، عبد الباري والصباغ زهير (1986) إدارة القوي البشرية.الأردن . عمان: الدورة للنشر والتوزيع.
- ◆ بيترف . دركر (2004) تحديات ألدارة في القرن الواحد والعشرين. ترجمة ابراهيم علي الملحم، الرياض معهد الادارة العامة .
- ◆ رفاعي، محمد رفاعي وآخرون (1999) أدارة الموارد البشرية، المنصورة : مكتبة الجلاء .
- ◆ الزياي، عادل رمضان (2004) أدارة الموارد البشرية، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- ◆ السيد، رضا (1998) نظرية مستقبلية في تحديد الاحتياجات التدريبية، مؤتمر ألدارة وآفاق المستقبل، القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري
- ◆ السلمي، علي (1985) أدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، القاهرة: مكتبة غريب .
- ◆ السلمي، علي (1999) الإدارة بالأهداف، القاهرة : مكتبة غريب
- ◆ السلمي، علي (2001) خواطر في الادارة المعاصرة . القاهرة : مكتبة غريب .

- ◆ الشافعي ، حسن أحمد(2003 ) التخطيط للقوى العاملة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- ◆ شاندا وكوبرا (2002) إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبدالحكم الخزامي، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
- ◆ شاويش، مصطفى نجيب (2002) إدارة الموارد البشرية .الأردن. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ◆ شعبان ، محمد حسن (2006) التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها. الرياض. الإدارة العامة. المجلد (46) العدد (4) (656 . 703 ) .
- ◆ الطعاني، حسن أحمد ( 2002 ) التدريب ومفهومه وفعالياته، الأردن، عمان : دار الشروق .
- ◆ عبد الحي، رمزي أحمد(2006 ) التخطيط التربوي . ماهيته ومبرراته وأسسها، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- ◆ عقيلي، عمر وصفي (1991) إدارة الموارد البشرية .الأردن .عمان : مؤسسة زهران.
- ◆ عليش، محمد ماهر (1985) إدارة الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات.
- ◆ المرسي ، جمال الدين محمد(2003) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .الإسكندرية : الدار الجامعية.

◆ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2005) إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين. جامعة المنصورة. كلية التجارة

◆ نور، عثمان الحسن (1996) القوي العاملة في دول مجلس التعاون الواقع والمستقبل. دولة الكويت. جامعة الكويت: مجلة العلوم الاجتماعية . المجلد (24)، العدد (1) (134.95).

◆ الهيتي، خالد عبد الرحيم ( 2003 ) إدارة الموارد البشرية ،الأردن، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

◆ الهواري، سيد (2002) الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال (21) . القاهرة . مكتبة عين شمس.

### المراجع الانجليزية:

- ◆ Desslen ,Gary , (2003) Human Resource Management ,9th ed. (New Jersey Prentice hall)
- ◆ Druker ,Peter (1974) Management: Tasks Responsibilities, practiced. London: Heinemann P.41
- ◆ Durbin, A.J. (1988 Human Relations: Job Oriented Approach: Prentice Hall Englewood Cliffs, New York. P 401.
- ◆ Fey ,Carel F. (2000) The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia .Journal of International Business Studies 32 (1) first Quarter.
- ◆ Heneman M.G, D.P ,Schwab H,A and fossum L.D. (1986) Personnel Humab Resource Management ,3rd ed Irwin honce wood illions PP.4-7

- ◆ Ivan cerich .John ,M. (2001) Human Resource Management Boston: Mcgraw Hill)
- ◆ Nadler , L . and Nadler, Z . ( 1990 ) Developing Human Resources Concepts and aModel 3ed . Jossey Bass , San Francisco .
- ◆ Paul , P.and Charles , A .( 1977 ) Personnel Administration ,A Point of View and Method , McGraw – Hill ,New York .
- ◆ Pfifner ,John M. and Prethug ,Rebert ,V. (1980) Public Administration N.Y. The Ronald Press Co. P266.
- ◆ Rebeinson , K . R . ( 1985 ) A Handbook of Training Management Kogan Pape L.td London .
- ◆ Schesmmer J. R et al 1991, Managing Organization Behavior. John Addison, New York. P 30
- ◆ Schuler R.S (1995) Managing Human Resources ,5th ed West Publishing Com N.Y Chapter 1.
- ◆ Walker I .W. ( 1980) Human Resource Planning NewYork Mc Grew – Hill Book Com. P 15 .
- ◆ Werther, B. W.,(1982 ) Personal Management and Human Resources, McGraw – New York , Training Chapter .

## عزيمي الإداري

أرجو الإجابة من وجهة نظركم على استبانة الدراسة العلمية (إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بمملكة البحرين) علما بأن جميع البيانات ستكون لخدمة البحث العلمي كوسيلة علمية لتطوير القيادات الرياضية .

### الباحث

د. عبد الرحمن سيار

بيانات عامة :

المنظمة الرياضية: النادي.....الاتحاد.....

العمر :..... المؤهل العلمي .....

عدد سنوات الخبرة..... المهنة .....

## استبيان إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية

التسلسل	المبــــــــارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	الإدارة الناجحة هي إدارة الموارد البشرية .			
2	التفكير في التنظيم وتطويره مرتبط تمام الارتباط بإدارة الأفراد .			
3	الإدارة الفعالة التي تخلق الظروف حتى يمكن ان تصل مساهمات الأفراد أقصى مستوى من طاقاتهم .			
4	ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين يتم عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم.			
5	يتوقف وجود إدارة الموارد البشرية وأهميتها وحجمها على مدى الإيمان بأهميتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة .			
6	ان الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين الإنتاجية .			

التسلسل	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
7	تنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الأبتكاري للعالمين بالمنظمة.			
8	حفظ النظام وتوقيع الجزاءات والعقوبات التي تترتب على مخالفة القواعد والسلوك داخل المنظمة .			
9	تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها .			
10	بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية لتنفيذ سياسات وبرامج تطوير الأداء لدى العاملين بالمنظمة .			
11	اتخاذ القرارات الرشيدة في كل ما يتعلق في بناء وتنمية أنشطة مرتبطة بالعنصر البشري داخل المنظمة .			

التسلسل	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
12	عملية ديناميكية مستمرة على المدى البعيد .			
13	التنبؤ وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العاملين من حيث الكم والكيف .			
14	تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل .			
15	مواجهة التحديات التي تواجه الموارد البشرية بالمنظمة مستقبلا .			
16	إعداد الأفراد ذوي المهارة العالية والمتخصصة فنيا وإداريا .			
17	توفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتعيين والترقية والتدريب .			
18	وضع موازنة الوظائف والأجور والمكافآت والتدريب .			
19	تحسين وتطوير نوعية الموارد البشرية للمنظمة لزيادة الإنتاج وتخفيض تكاليف الإنتاج .			

التسلسل	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
20	التبؤ عما سيكون هناك فائضا أو عجزا في إحدى وحدات التنظيم للمنظمة من خلال المعلومات الناتجة من الطرق الإحصائية والطرق الوصفية.			
21	مواجهة التغيير والتكيف معه ( القوى التنافسية، الأسواق، التكنولوجيا )			
22	أهمية وجود وحدة خاصة تتولى شؤون إدارة الموارد البشرية .			
23	عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والغايات والأهداف الاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي .			
24	تحليل وتوصيف الوظائف والتعرف على مسؤوليات شاغليها من حيث المهارات والمعرفة والخبرة .			
25	إعداد معايير الأداء للعاملين بالمنظمة.			
26	وضع نظام الاختيار والتعيين من خلال المعلومات والمقابلات والاختبارات .			

التسلسل	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
27	تحديد مجموعة القيم والقواعد والإجراءات والعادات والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .			
28	بناء التنظيم الذي يشجع على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والعاملين في المنظمة.			
29	العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة .			
30	التدريب وسيلة لإحداث التغيير نحو الأفضل للأفراد في المعرفة والأداء والمهارات والسلوك .			
31	تتمية الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل بما يمكنهم من التصدي للمشكلات في العمل .			
32	رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز .			
33	وضع خطة العمالة في ضوء حاجة المنظمة إلى تخصصات جديدة لا تتوافر فيها .			
34	إعداد العاملون بدرجة عالية من الولاء والالتزام ورقابة الذاتية مما يقلل الحاجة إلى الإشراف .			

التسلسل	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
35	تنمية المهارات لدى العاملين في مجال تقنية المعلومات الحديثة .			
36	تنظيم برامج للعاملين للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم .			
37	تعريف العاملين القواعد والقوانين والأنظمة المتعلقة بالمنظمة والهيئات الرياضية التي تتعامل معها المنظمة.			
38	وضع خطة تدريبية مستمرة مدعومة بالميزانية من أجل استقطاب الكفاءات المتميزة للمنظمة .			
39	الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء والقدرة التنافسية للمنظمة .			
40	توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله للضرد مثل الدالة والكرامة والحرية المسئولة .			
41	العمل المتوازن الملائم من حيث كمية العمل وتخطيط التطور الوظيفي والحياة الأسرية .			
42	تطوير علاقات العمل من جلال تهئية جو من الثقة والتفاهم بين العاملين .			

التسلسل	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
43	خلق فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة .			
44	توفير ظروف عمل صحية ومناسبة وآمنة .			
45	توفير أجور ومكافآت عادلة وملائمة تتفق مع مستويات الحياة .			
46	توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمة الذي يساعد على الرضا الوظيفي .			
47	البحث المستمر عن أفضل الوسائل لحفز العاملين بالمنظمة على بذل أقصى طاقاتهم في العمل			
48	تقديم الخدمات للعاملين من خلال البرامج الاجتماعية والترفيهية والخدمات الثقافية .			
49	خلق انطباعات ذهنية ايجابية لتنمية سمعة طيبة عن المنظمة لكسب رضا الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة .			

## المراجع العربية :

- أحمد شفيق السكري ( 2000 ) قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية .
- أحمد سيد مصطفى ( 2005 ) إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة بنها .
- أحمد سيد مصطفى (2000) إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرين، بدون ناشر .
- أحمد الخطيب ( 2000 ) إدارة الجودة الشاملة .تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد ( 3 )
- أماني خضر شلتوت (2009) تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، ماجستير، غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة
- أمل محمد سلامة ( 2010 ) الشباب وتنمية المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع .
- أشوك شاندا، شلبا كوبرا ( 2002 ) استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبدالكيم الخزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- بلال خلف السكارنة ( 2010 ) التخطيط الإستراتيجي، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

- بلال خلف السكارنة ( 2009 ) أخلاقيات العمل، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- بيتر دراكر ( 1995 ) الإدارة المهام - المسؤوليات - التطبيقات، ترجمة محمد عبدالكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- عبد الناصر محمد حمودة (1999) تطوير نموذج العوامل المؤثرة في تحديد الفرد لاحتياجاته التدريبية : دراسة ميدانية مطبقة على المنظمة الكويتية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي . المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد (7) العدد (1) .
- محمد عبدالغني هلال (2008 - 2009 ) مهارات ادارة الموارد البشرية ، الجزء الثاني، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- جمال الدين محمد المرسي (2003) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية .
- راشد بن مسلط الشريف (2010) تطبيق الأدارة الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية ( دراسة ميدانية لمنظمات العمال التجارية بجدة )، دورية الإدارة العامة، المجلد (50) العدد (4) .
- زيد عبوي ( 2006 ) إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار كنوز المعرفة .
- راوية حسن (2000) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية .

- راوية حسن ( 2005 ) مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية .
- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (1999) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية .
- عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ( 1999 ) الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، القاهرة ، مجموعة النيل العربية .
- عمر عقيلي ( 2009 ) إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ط 2 .
- علي السلمي ( 1988 ) السلوك التنظيمي ، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع .
- علي السلمي ( 2001 ) خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- علي السلمي ( 2001 ) ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- عبدالسلام أبوقحف ( 1997 ) أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 2 ، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع الفنية .
- عبدالسلام أبوقحف ( 2004 ) سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية .
- بنيامين ب . تريجو، وجون، و زيمرمان ( 1998 ) استراتيجية الإدارة العليا : مهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع .

- حسن أحمد الطعاني ( 2002 ) التدريب ومفهومه وفعالياته ، عمان ، الاردن ، دار الشروق .
- محمد زياد حمدان ( 1990 ) التصميم العلمي للتدريب ، عمان ، دار التربية الحديثة .
- محمد عبدالقادر عابدين ( 2001 ) الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان ، دار الشروق .
- معهد الإدارة ( 2001 ) وضع السياسات والتدريب والتنمية للأفراد ، لندن ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، مكتبة جرير .
- محمد سمير أحمد ( 2009 ) الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- عايده سيد خطاب ( 1999 ) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، الاندماج ، مشاركة المخاطر ، ط 2 .
- محمد ماهر عليش ( 1989 ) ادارة الموارد البشرية ، الكويت ، وكالة المطبوعات .
- نادر أحمد أبو شيخة ( 2000 ) إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الاردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- عبدالرحمن توفيق ( 2000 ) منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد - تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- عبدالرحمن توفيق ( 2010 ) تنمية الموارد البشرية - الادوار الجديدة ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك .

- عامر أبودية (2010) تنمية الموارد البشرية كأداة للتطوير الوظيفي، ندوة الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المملكة المغربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- محمد ابوعون (2010) دور تقنية المعلومات في تنمية الموارد البشرية، ندوة الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المملكة المغربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- سعد غالب ياسين (1998) الإدارة الإستراتيجية، عمان، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة .
- التدريب والتنمية (2007) ثقافة الجودة سر النجاح، العدد (1) القاهرة، فيوتشر للصحافة والأعلام .
- فؤاد حلمي ونشأت فضل (1998) مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، القاهرة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (276)
- رولاند راست وآخرون (1996) عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
- صبحي منصور (2010) الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، بحوث وأوراق ندوة الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طنجة، المملكة المغربية .

- رفاعي محمد رفاعي ( 1989 ) إدارة الأفراد، القاهرة، المطبعة الكمالية .
- عادل رمضان الزيدى ( 2004 ) إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس .
- عبدالعزيز صالح بن حبتور ( 2004 ) الإدارة الإستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسن أحمد الشافعي ( 2002 ) التخطيط للقوى العاملة " الموارد البشرية " في المؤسسات الرياضية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر .
- محروس خيفة ( 2003 ) التنمية البشرية وقضاياها النظرية والمنهجية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .
- على عبدالرزاق جلبي ( 2003 ) احتياجات الشباب في ظل المتغيرات العالمية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول لمنتدى التنمية البشرية للشباب ومردودها الاقتصادي، الاسكندرية ن جمعية الشبان المسيحية .
- عادل شبراوي ( 1995 ) الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة آيزو 9000 المقارنة المرجعية، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي – شعاع .
- سهير السلطان ( 2007 ) الشباب والتنمية البشرية، فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي .

- مصطفى محمود أبو بكر ( 2004 ) الموارد البشرية – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعية .
- محمد عبدالوهاب العزاوي ( 2005 ) إدارة الجودة الشاملة، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- محمد عبدالوهاب العزاوي ( 2002 ) أنظمة إدارة الجودة والبيئة، عمان، الاردن، دار وائل .
- منصور بن عبدالعزيز المشوق (2011) المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية – المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة .
- نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد ( 2010 ) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- نصرالله حنا ( 2000 ) إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار الصفا للنشر والتوزيع .
- صلاح الدين محمد عبدالباقي ( 2005 ) إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية .
- كمال الدين عبدالرحمن درويش، ومحمد صبحي حسانين (2004) التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي .
- محمد الصيرفي ( 2003 ) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان، الاردن، دار قنديل للنشر والتوزيع .

- عبدالمحسن هادي الحويلة ( 2008 ) تقدير درجة فاعلية نظام إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الاردن .

### المراجع الانجليزية:

- Armstrong, M.(1995) H. Handbook of Personnel Management Practice , 5 th ed .Kogan Page Limited 120 Pentonville Road , London N1 9JN .
- H.L.,& Dowling P. J. (1998) The Tortuous Evolution of Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises, Department , No 5.
- Certo , S. (1997) Modern Management 7<sup>th</sup> ed . ,New Jersey : Prentice Hall.
- Edward , E. Lawber Ill (1971) Pay and Organizational Effectiveness a Psychological view..New York , Mcqrow –hill Book com .
- Al- Assaf.F. 1999,Health Core Quality Improrment , An Ove – view ,Journal Of the Roral Medical Service , rol 1 (No) 2 Dec .
- Thomas, M. A. (1996 ) what is a Human Resource Strategy ,Health Management , Vol . 29 , No .1.
- Anthony , W.D. et al . ,(1999) Human Resource : A Strategic Approach , 3<sup>rd</sup> Edition , U.S .A : The Dryden Press , Harcourt Brace College Publishers .
- Becker , B. & Garhart, B. ( 1996 ) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance :Progress and Prospects , Academy of Management Journal , Vol . 39 .

- E . H. Schein ( 1983 ) The Role of the Founder in Creating Organization Culture , Organization Dynamics.
- Thomes H .Patten (1989 ) Manower Planning and the Development of Human Resources , New York : John Wiley and Sons , Inc.
- Sam , K. Chinook (1987) Community Development , F. E. Pescoch Publishers , Inc.
- Guion , Robert M . (1973 ) A not of Organization Climate , Organization Behavior and Human Performance No . 3
- H . P . Sims and W. Lafollette (1975) An Assessment of the Litwin Stringer Organization Climate Questionnaire , Personnel Psychology
- Sharplin , A. (1985) Strategic Management , International Student Ed .
- Sikula , A. ( 1976 ) Personnel and Administration Human Resources Management , John Wiley C,& Sons Inc. , New York .
- Martin , J . ,Personnel Management , Macdonald K Evans Ltd. , London .
- W. Glueck and Jauch,(1984) Business Policy and Strategic Management ,4<sup>th</sup> ed . Aucklabd McGrow-Hill Int .
- W.Zimmerman and B. Tregoe (1980) Top Management Strategy : What is and How to make it work , Kener – Tregoe Inc.

- Jablonski, J. (1991) Implementing Total Quality Management : An Over view, Preiffer Com . California.
- Slack , N., et al ,(1998 ) Operation Management, New York : John Wiley & sons .
- John Bratton & Jeffrey Gold (1999) Human Resource Management Theory and Practice, Macmillan Business.
- Ivancevich, John M. (1998) Human Resource Management, McGraw , USA.
- Evan, J.Lindsay, W. (1996) The Managemant and Cotrol of Quality. 3<sup>rd</sup> Ed, New York, NY : West Publishhng Com.