

دراسة تقويمية لآليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة

أ.م.د/ دينا كمال محمود

المقدمة ومشكلة البحث :

أصبحت الإدارة في المجتمعات المعاصرة تختلف تماما عما كانت عليه منذ سنوات مضت ، فقد تطورت الإدارة وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي ومن نتائج العلوم الاجتماعية والطبيعية ومن الدراسات الأكاديمية ومن التجارب العلمية ومن التقنيات المستحدثة ، ومن ثم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية والتي من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة (15 : 1) . ويعتبر العنصر البشري هو العنصر الأساسي الذي يقف في مقدمة العناصر الإنتاجية للمنظمة ، فهو المحرك الأساسي لجميع عناصر الإنتاج في المنظمة ، حيث نجد أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالمستوي المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل فتوفير الإمكانيات المادية في المنظمة لا يحقق الأهداف بدون وجود أيدي عاملة فعالة قادرة على الأداء والعمل . وهذا يتطلب ضرورة توافر الإدارة السليمة للموارد البشرية في المنظمة ، وتعتبر غدارة الموارد البشرية هي الجهة المختصة في المنظمة التي تعني بالقوي البشرية فتعمل على توفيرها وتأهيلها وإعدادها وجعلها قوة بشرية فعالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة (18 : 13) .

ويضيف " جمال محمد " (1998) أن التنمية ليست هدفاً في حد ذاته بل هي وسيلة لزيادة قدرة المجتمع الرياضي على النمو والتطور والارتقاء بمستوى المنافسة والبطولة خاصة ومستوى اللياقة البدنية والصحية للشعب عامة (5 : 5) .

وتعتبر التنمية البشرية هي عملية توسيع نطاق البدائل المتاحة أمام البشر وأهم هذه البدائل المتشعبة هي أن يحيا البشر حياة طويلة وخالية من العلل في بيئة متوازنة وان يتعلموا ويتدربوا ويبحثوا ويبتكروا وان يكون بوسعهم الحصول على العمل المنتج المجزى (13 : 24) .

نبح مفهوم التنمية المستدامة مما أنتهي إليه علماء التنمية بأن النمر الاقتصادي السريع يعقبه دائماً شعور سريع ، وبالتالي لا بد من التفكير في مفاهيم جديدة لتحقيق استمرارية التنمية ، ومن هنا ظهر مفهوم التنمية المستدامة وأشهر تعريفات التنمية المستدامة هو تعريف لجنة بلونتتلاند الذي ينص على أن التنمية المستدامة هي التنمية التي تحقق احتياجات مجتمع الحاضر بدون إضعاف قدرة الأجيال القادمة على تحقيق احتياجاتهم (19 : 12) .

والتنمية البشرية المستدامة تعيد الاهتمام بقضايا التنمية إلى مركز الصدارة بعد أن كادت تتوارى خلف متطلبات تعديل النظم السياسية وإصلاح الهياكل والسياسات الاقتصادية والتكيف مع المتغيرات المستجدة والتي قفزت الكوكبية والإقليمية إلى رأسها ، والتنمية البشرية المستدامة تعني بوضع برامج عمل محددة المعالم لها قابلية الاستمرارية والعمل الجاد على تنفيذها مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تعظيم القدرة على توليد الموارد الذاتية اللازمة لذلك وما تعنيه التنمية البشرية المستدامة ذاتها من تعزيز لتلك القدرة (12 : 166) .

ويعتبر مدخل الجودة الشاملة وإدارتها من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول لأفضل أداء ممكن وتبني الجودة الشاملة وإدارتها على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة ، وتستهدف النجاح طويل المدى من خلال

* أستاذ مساعد وقائم باعمال رئيس قسم الادارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية للبنات -

جامعة حلوان ..

الحصول على رضا كل من العملاء والعاملين وتغيير الفكر والعادات الخاصة بالإداريين بدءاً من المدير العام ونزولاً حتى الحارس (1 : 185) .

ومن الملاحظ أن الجودة الشاملة هي أحد نماذج التغيير السريع في الإدارة ، بل تعد إحدى الإبداعات الإدارية التي استطاعت أن تستقر وتحفظ ببريقها لفترة طويلة حتى الآن حيث يقول جوران " Jouran " وهو من الرواد الأوائل للجودة في هذا الصدد إذا كان القرن العشرون هو قرن الإنتاجية ، فإن القرن الحادي والعشرين هو عصر الجودة (2 : 15) .

وأن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري يشتمل على مجموعة من المبادئ والمعتقدات التي تمكن كافة أجزاء المنظمة من التحسين المستمر للعمليات التعليمية مع جعل توقعات واحتياجات المستفيدين هي بؤرة الاهتمام (21 : 15) .

وإدارة الجودة الشاملة قد تبلورت في فلسفة إدارة متكاملة تتعامل مع القضية المحورية الأساسية التي تهتم بها جميع المنظمات وهي إرضاء العملاء والمحافظة على ولاءهم للمنظمة وذلك بتقديم السلع أو الخدمات التي يحتاجونها وفق ما يرتضونه من مواصفات وفي التوقيت وحدود التكلفة التي يفضلونها ، ليست إدارة الجودة الشاملة نشاطاً منعزلاً عن باقي أنشطة وفعاليات إدارة المنظمة بل هي نظام متكامل مع باقي النظم الإدارية والإنتاجية والتسويقية ويتشابك مع كافة مجالات النشاط ومستوياته ويتخلل جميع إجراءات العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (6 : 29 ، 30) .

ويعد نجاح الهيئات الرياضية في تحقيق أهدافها إنما يتوقف إلى حد كبير على مستوى وكفاءة وتأهيل من يقوم على إدارتها سواء من القادة المهنيين أو المتطوعين ، ولذلك نشأت برامج إعداد القادة الرياضيين بمختلف نوعياتهم وتأهيلهم بالقدر الذي يتناسب مع حجم العمل الذي يقومون به من خلال الإشراف على جانب كبير من الشباب في مستوى مراحل التعليم المختلفة (10 : 19) .

ومن أهم السمات العامة لثقافة الهيئة الرياضية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية درجة الانفتاح الفكري التي تسود الهيئة الرياضية ، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة وأسلوب إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر ومدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد الهيئة الرياضية ، كما تهتم بالتعرف على مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد الهيئة الرياضية (14 : 81) .

ومما سبق لاحظت الباحثه من خلال احتكاكهم بالمؤسسات الرياضية على اختلاف أشكالهم وحضورهم بعض البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين أن مجال العمل في الهيئات الرياضية تحتاج من العاملين إلى معرفة الكثير من المهارات الفنية والعديد من المعلومات والإجراءات الإدارية والفنية والمالية التي تزيد من درجة إلمامه بواجبات وظيفته الإدارية بجانب النواحي الفنية التطبيقية في جميع مجالات وأنشطة المؤسسات الرياضية وخاصة مع التطورات الأخيرة التي شهدتها البلاد والتي نادت بتطوير أداء العاملين وزيادة قدرتهم على الأداء والانجاز ومواكبة كافة المستجدات الإدارية التي شهدها المجال الإداري الرياضي في مصر وذلك من أجل تحقيق التكامل في المؤسسة الرياضية وزيادة قدرتها وفعاليتها في المجتمع المصري ، وكذلك يجب أن يكون العاملين قادرين على التكرار والاستمرارية في العمل وذلك من خلال تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم في العمل وتطوراتها الوظيفية خلال مراحل العمل المختلفة .

وقد وجدت الباحثه أن العاملين في مختلف المؤسسات الرياضية لديهم قصور في مواجهة متطلبات العمل مما يؤدي إلى تعرضه للوقوع في العديد من المخالفات الإدارية والفنية والمالية التي تعوقهم على أداء عملهم المكلفين به على أكمل وجه ، وبالتالي فقد يسهم هذا القصور في إضعاف مكانتهم في العمل وكذلك ضعف مستواه الإداري والتطبيقي الذي يؤدي بدوره إلى ضعف قدرتهم الإدارية في إدارة أنشطة المؤسسة . وكذلك يوجد نقص في مستوى الجودة من خلال العمل المنوط بهم . وتوجد بكافة المؤسسات الرياضية برامج وخطط مختلفة للتنمية البشرية للعاملين بحيث تعمل على تنميتهم في جميع متطلبات الواقع الفعلي للعمل الا أن جميع الخطط والبرامج التي تقدم لهم عبارة عن مجموعة من الموضوعات الثابتة كل عام والتي يتم تنفيذها عن طريق الجهاز المركزي للتنظيم

وإدارة الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة وكذلك مديريات الشباب والرياضة ، وهذا البرامج لا تحتوي علي الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية ولا تتم متابعة العاملين من أجل التعرف علي مستواهم ومدى التطور التي قد يحدث من جراء تلك البرامج كما أنها لا تتم بصفة مستمرة ولا تستند علي عنصر الاستدامة الذي يقف وراء العاملين منذ لحظة التحاقهم بالعمل مروراً بالمستويات الوظيفية المختلفة التي تحتاج كل مرحلة منها الي مهارات وظيفية معينة يجب صقلهم بها لمواكبة التطورات التي تحدث لهم وتعينهم علي الابداع والتطوير في مجال العمل الاداري .
ومن هنا تظهر أهمية ومشكلة البحث في كونها محاولة لتقييم آليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة ، والذي قد يعمل على التعرف علي أوجه القصور التي تشوب عملية إدارة الموارد البشرية والتي تساعد على مواجهة واقع العمل الفعلي وزيادة قدرة العاملين على الابتكارية وتطوير العمل .
هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى تقييم آليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة ، وذلك من خلال التعرف علي :

- ١- أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- ٢- واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- ٣- إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية .
- ٤- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- ٥- استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية.

تساؤلات البحث :

- ١- ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟
- ٢- ما هو واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟
- ٣- ما هي آليات إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية ؟
- ٤- ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟
- ٥- ما هي استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :
إدارة الموارد البشرية :

هو النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (11 : 6).

التنمية البشرية المستدامة :

الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في مشروعات تنموية دون الحاجة إلى استنفاد موارد أخرى تكون شرط للاستمرارية هذه المشروعات (8 : 53) .

وتعرفها الباحثة بأنها إعداد العاملين في المؤسسات الرياضية إعداداً مهنيّاً مبنيّاً علي أسس علمية من خلال تنمية ما يمتلكونه من قدرات ومهارات وتطويرها خلال مستوياتهم الوظيفية لزيادة قدرتهم علي الاستغلال الأمثل للإمكانات والثروات الموجودة بالمؤسسة الرياضية ومواكبة المستجدات الإدارية من خلال تقديم برامج تنموية خلال مراحلهم الوظيفية تضمن تقديم المستجدات الإدارية في مجال الوظيفة (تعريف إجرائي) .
إدارة الجودة الشاملة :

هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودءوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي اقصر وقت ممكن (13 : 10) .
إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدمت الباحثه المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى السادة وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري الإدارات والعاملين بإدارة الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة وبعض العاملين باللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث والبالغ قوامهم (126) مائة وستة وعشرون فرداً ، والجدول التالي يوضح توصيف عينة البحث .

جدول (1)
توصيف عينة البحث

عدد العينة الأساسية	عدد العينة الاستطلاعية	القطاع
3	1	وكلاء الوزارة
3	1	مديري العموم
1	-	مدير إدارة الموارد البشرية الرياضي
7	3	العاملين إدارة الموارد البشرية
2	-	بعض أعضاء اللجنة الاولمبية
5	2	العاملين باللجنة الاولمبية
13	4	بعض أعضاء الاتحادات الرياضية
24	6	العاملين بالاتحادات الرياضية
5	-	مدير عام
5	-	وكيل الرياضة
58	14	العاملين بإدارات المديرية
126	30	الإجمالي

أدوات جمع البيانات :

أولاً : تحليل الوثائق والسجلات :

قامت الباحثه بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسات الرياضية المختلفة (وزارة الشباب والرياضة ، اللجنة الاولمبية المصرية ، الاتحادات الرياضية ، مديريات الشباب والرياضة) وذلك للتعرف على آليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة ، ومن ثم تبين للباحثه وجود العديد من أوجه القصور في تقديم برامج تنمية بشرية مستدامة للعاملين بالمؤسسات الرياضية وتعتمد البرامج المقدمة علي موضوعات تقليدية ثابتة لا يتم خلالها بالارتقاء بالعنصر البشري بصفة مستدامة خلال مراحلها الوظيفية ، ومن خلال تحليل الباحثه لمضامين هذه البرامج وجدوا أن هذه البرامج متعددة ولكنها تعطى بالشكل التقليدي دون مراعاة الاحتياجات التدريبية التى يحتاجها العاملين لكى تساعده على القيام بعملهم على أكمل وجه ، فقد لاحظت الباحثه فى هذه البرامج عدم وجود أهم المستجدات الإدارية التى تعمل على رفع مستوى العمل داخل المؤسسات الرياضية وكذلك رفع مستوى التفكير الابتكارى لدى العاملين ، كما وجدت عدم وجود إستراتيجية للتنمية المستدامة للعاملين ويتم الترشيح لحضور الدورات بشكل عشوائى غير منظم ومنهج مما يعمل على عدم وجود الاستدامة فى تلك البرامج .

ثانياً : استبيان تقويم آليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة :

اعتمدت الباحثه في أدوات جمع البيانات علي استبيان من تصميم " كوثر الموجي " ، كأداة لجمع البيانات وذلك لتحقيق هدف البحث في تقويم آليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة .
وصف الاستبيان :

يتكون الاستبيان من خمسة محاور هي كالآتي :

- أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية .

يتكون من (15) عبارة

- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .

يتكون من (20) عبارة

- استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية .

يتكون من (27) عبارة

قامت الباحثه بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور أو البعد المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها .

كما تم تصحيح الاستبيان كالتالي :

* نعم (تحصل علي درجتين) .

* لا (تحصل علي درجة واحدة) .

المعاملات العلمية للاستبيان :

أ - الصدق :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قامت الباحثه بتطبيقه على عينة قوامها (30) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجداول (2) ، (3) ، (4) توضح النتيجة .

جدول (2)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = 30)

العبارات								المحاور	
8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
0.81	0.71	0.89	0.74	0.77	0.88	0.79	0.78	معامل الارتباط	
						10	9	رقم العبارة	
						0.93	0.63	معامل الارتباط	
8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
0.66	0.71	0.65	0.86	0.73	0.56	0.70	0.62	معامل الارتباط	
	15	14	13	12	11	10	9	رقم العبارة	

	0.80	0.86	0.70	0.85	0.73	0.87	0.81	معامل الارتباط	
8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة
0.52	0.66	0.67	0.65	0.68	0.82	0.84	0.71	معامل الارتباط	بالمؤسسات الرياضية
	15	14	13	12	11	10	9	رقم العبارة	
	0.66	0.78	0.92	0.65	0.90	0.84	0.74	معامل الارتباط	

تابع جدول (2)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = 30)

العبارات								المحاور	
8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	
0.76	0.80	0.83	0.72	0.72	0.81	0.68	0.66	معامل الارتباط	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
16	15	14	13	12	11	10	9	رقم العبارة	
0.71	0.80	0.78	0.86	0.64	0.64	0.72	0.75	معامل الارتباط	
				20	19	18	17	رقم العبارة	
				0.67	0.78	0.68	0.74	معامل الارتباط	
8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	
0.75	0.64	0.85	0.75	0.85	0.80	0.81	0.91	معامل الارتباط	استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية
16	15	14	13	12	11	10	9	رقم العبارة	
0.87	0.91	0.76	0.87	0.80	0.76	0.85	0.90	معامل الارتباط	
24	23	22	21	20	19	18	17	رقم العبارة	
0.79	0.74	0.80	0.80	0.80	0.69	0.74	0.68	معامل الارتباط	
					27	26	25	رقم العبارة	
					0.54	0.49	0.83	معامل الارتباط	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 361.0

يتضح من جدول (2) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (0.49 : 0.93) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

					0.45	0.48	0.77	معامل الارتباط
--	--	--	--	--	------	------	------	----------------

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 361.0

يتضح من جدول (3) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (0.44 : 0.90) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (4)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = 30)

معامل الارتباط	المحاور
0.82	أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
0.90	واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
0.88	إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية
0.91	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
0.88	استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 361.0

يتضح من جدول (4) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (0.82 : 0.91) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

ب - الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (30) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول التالي (5) يوضح ذلك .

جدول (5)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = 30)

معامل الفا	المحاور
0.88	أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
0.90	واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
0.90	إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية
0.88	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
0.82	استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية
0.93	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (5) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (0.82 : 0.90) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث :

أ - الدراسة الاستطلاعية : قامت الباحثة بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قامت بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من 29 / 11 / 2017م إلى 7 / 12 / 2017م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة

ب - تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قامت الباحثة بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من 17 / 12 / 2017م إلى 28 / 12 / 2017م .

ج - تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قامت الباحثة بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قامت بتتبع الباحثون برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .
المعالجات الإحصائية :
- معامل الارتباط .
- معامل الفا لكرونباخ .
- الدرجة المقدرة .
- مربع كا .

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوى (0.05) ، كما استخدموا برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .
عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :
الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على :

ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟

جدول (6)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول
(أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية) (ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
١.	تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة والتعريف به .	20	106	232	92.06	58.70
٢.	دراسة المشاكل الادارية للأفراد العاملين بالمؤسسة وتطوير مهاراتهم .	26	100	226	89.68	43.46
٣.	تحقيق أعلى كفاءة خدمية ممكنة وذلك من خلال تحقيق احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً .	26	100	226	89.68	43.46
٤.	العمل علي زيادة مستوي الاداء المهارى للعنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد عي العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل .	28	98	224	88.89	38.89
٥.	تنمية قدرات الموارد البشرية وذلك من خلال التدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً .	16	110	236	93.65	70.13
٦.	زيادة درجة الولاء والانتماء من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز .	76	50	176	69.84	5.37
٧.	وضع سياسات واضحة للترقيه والاهتمام بالعلاقات الانسانية والعمل علي تدعيمها من	86	40	166	65.87	16.79

تابع جدول (6)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول
(أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية) (ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
٨.	وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين بحيث يضمن اعطاء كل ذي حقا حقه سواء في الترقيه أو المكافآت ، العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية .	41	85	211	83.73	15.37
٩.	تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين وتحديد المهارات المطلوبة والمناسبة لنوعية العمل .	78	48	174	69.05	7.14
١٠.	تحليل العمل عن طريق التعريف بالأنشطة والمهام وتحديد المسئوليات .	41	85	211	83.73	15.37
الدرجة الكلية للمحور				2082	82.62	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 3.84

يتضح من جدول (6) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية) ما بين (65.87% : 93.65%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 8 ، 10) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (6 ، 7 ، 9) وفي اتجاه عدم الموافقة .

وترجع الباحثه تلك النتيجة إلى أن عدم وضوح أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية وعدم تحديدها تحديداً دقيقاً مما يضعف من قدرتها في الارتقاء بالعنصر البشري بالمؤسسات الرياضية ، فعملية تحديد الأهداف من الأهمية في الارتقاء بالمؤسسات فهي تعتبر النواة الأولى في تحقيق السياسات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لتحقيق ما ترمي إليه ، وبالرغم من ذلك إلا أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة والتعريف به وتضع ذلك من خلال سياساتها كما أنها دراسة المشاكل الادارية للأفراد العاملين بالمؤسسة وتطوير مهاراتهم من خلال العمل علي زيادة مستوي الاداء المهاري للعنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد علي العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل وتنمية قدراتهم وذلك من خلال التدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً ، كما أنها تهدف الي تحقيق أعلي كفاءة خدمية ممكنة وذلك من خلال تحقيق احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً ، كما أنها تحاول وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين بحيث يضمن اعطاء كل ذي حقا حقه سواء في الترقيه أو المكافآت ، العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية .

وبالرغم من ذلك فلا تتم التطبيق الفعلي لتلك السياسات في الواقع العملي فهي غير قادرة علي زيادة درجة الولاء والانتماء من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز لأنها ليس من ضمن اختصاصاتها القيام بمثل هذه الأعمال ، كما أنها غير قادرة علي وضع سياسات واضحة للترقيه والاهتمام بالعلاقات الانسانية والعمل علي تدعيمها من حين لآخر والتي يمكن من شأنها تعظيم دورها

نحو المؤسسة وزيادة رغبة العاملين في الالتحاق بمثل هذه البرامج التي تساعدهم علي تحقيق تطلعاتهم ، كما أنها لا تستطيع تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين وتحديد المهارات المطلوبة والمناسبة لنوعية العمل نظراً لوجود آليات لعملية التعيين من خلال اللوائح التي تضعها الدولة لذلك ، وبالتالي فيعمل كل هذا علي عدم قدرة إدارة الموارد البشرية علي تحقيق الأهداف المنشودة تجاه المؤسسات الرياضية وبالتالي ضعف مكانتها في تلك المؤسسات وعدم رغبة العاملين القوية علي الالتحاق ببرامجها .

وهذا ما أكدته دراسة " سعيد شعبان " (2006) (7) حيث أشارت إلي ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية لتقبل تطبيق الاتجاهات الحديثة وعدم مقاومة التطوير ، وضرورة توجيه الدراسات والبحوث لدراسة الاتجاهات الحديثة ومدى تطبيقها في المنظمات المصرية والعربية وإبراز المزايا الناتجة عن التطبيق لهذه المنظمات ، وضرورة دعم وتقوية قيم المديرين للتوجه نحو التغيير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك ، ودراسة " محمد المهنا " (2003) (17) حيث أشارت إلي أن الأهداف الموضوعية واضحة ومحددة لجميع العاملين ، هيكل تنظيمي مناسب مع متطلبات العمل بالاتحادات الرياضية .
الإجابة علي التساؤل الثاني الذي ينص علي :

ما هو واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟

جدول (7)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني

(واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية) (ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
١.	تتركز إدارة الموارد البشرية علي القيام بنشر وتعليم ثقافة المؤسسة بين العاملين .	37	89	215	85.32	21.46
٢.	تدريب العاملين علي الإلتزام بثقافة المؤسسة الساندة اثناء تعاملهم مع الآخرين .	22	104	230	91.27	53.37
٣.	تعمل المؤسسة علي توفير المستوي التكنولوجي والأنظمة الحديثة ذات التقنية العالية .	51	75	201	79.76	4.57
٤.	تتوافر بالمؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات خاصة تناسب تكنولوجيا المعدات والأنظمة الحديثة المتطورة .	80	46	172	68.25	9.17
٥.	يتم الاستغناء عن العاملين الذين لا تتوافر فيهم المهارة والكفاءة المطلوبة في التكنولوجيا الحديثة .	95	31	157	62.30	32.51
٦.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تعليم وتدريب أي تنمية مستدامة لاكساب العاملين مهارات الاستيعاب تناسب استيعاب مستجدات التكنولوجيا الحديثة .	79	47	173	68.65	8.13
٧.	تهتم إدارة الموارد البشرية بالتأكيد علي القيم والعادات السلوكية التي تؤدي الي توحيد ادراك وتفاهم العاملين برسالة المؤسسة .	38	88	214	84.92	19.84
٨.	تحرص إدارة الموارد البشرية من خلال تأصيل ثقافة المؤسسة في تحديد ما هو	37	89	215	85.32	21.46

جدول (7)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني
(واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية) (ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
٩.	تضع إدارة المواد البشرية برامج توعية مستمدة من ثقافة المؤسسة لجميع العاملين بالمؤسسة بشكل دوري .	48	78	174	69.05	7.14
١٠.	تراعي إدارة الموارد البشرية عند وضع برامجها التنفيذية وممارستها الفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المؤسسة (العمر - الثقافة - المؤهلات العلمية - الخبرات العلمية - البيئة الاجتماعية) .	51	75	177	70.24	4.57
١١.	تحرص المؤسسة علي تصميم برامج تعليمية وتدريبية يتمكن من خلالها مديري الإدارات داخل المؤسسة من تجنب الصراعات ووأدها قبل ظهورها .	50	76	176	69.84	5.37
١٢.	توفير موارد بشرية تمتلك المهارات والخبرات والمرونة للعمل في مجالات ونشاطات مختلفة داخل المؤسسة .	85	41	211	83.73	15.37
١٣.	التأكيد من خلال إدارة الموارد البشرية علي تحقيق أعلى معدلات ربحية والاهتمام بالقيمة المضافة .	102	24	228	90.48	48.29
١٤.	تهتم الموارد البشرية بتحقيق المخرجات بأقل المدخلات .	96	30	222	88.10	34.57
١٥.	تتميز المؤسسة بالقدرة علي الحفاظ علي الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة .	94	32	220	87.30	30.51
الدرجة الكلية للمحور				2985	78.97	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 3.84

يتضح من جدول (7) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية) ما بين (62.30% : 91.27%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (1 ، 2 ، 3 ، 7 ، 8 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (4 ، 5 ، 6 ، 9 ، 10 ، 11) وفي اتجاه عدم الموافقة .

وترجع الباحثه تلك النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية تتركز علي القيام بنشر وتعليم ثقافة المؤسسة بين العاملين وتدريب العاملين علي الإلتزام بثقافة المؤسسة السائدة اثناء تعاملهم مع الآخرين ، كما أنها تعمل المؤسسة علي توفير المستوي التكنولوجي والأنظمة الحديثة ذات التقنية

العالية وتهتم بالتأكيد علي القيم والعادات السلوكية التي تؤدي الي توحيد ادراك وتفاهم العاملين برسالة المؤسسة ، كما أنها تحرص إدارة الموارد البشرية من خلال تأصيل ثقافة المؤسسة في تحديد ما هو أخلاقي وتأجيله وتوطين العاملين عليه والتأكيد من خلالها علي تحقيق أعلي معدلات ربحية والاهتمام بالقيمة المضافة وتوفير موارد بشرية تمتلك المهارات والخبرات والمرونة للعمل في مجالات ونشاطات مختلفة داخل المؤسسة ، كما أنها تهتم بتحقيق المخرجات بأقل المدخلات وتتميز المؤسسة بالقدرة علي الحفاظ علي الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة .

كما أن هناك العديد من أوجه القصور والتي تتمثل في عدم توافر بالمؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات خاصة تناسب تكنولوجيا المعدات والأنظمة الحديثة المتطورة وعدم الاستغناء عن العاملين الذين لا تتوافر فيهم المهارة والكفاءة المطلوبة في التكنولوجيا الحديثة ، وعدم قيامها بتصميم برامج تعليم وتدريب أي تنمية مستدامة لاكساب العاملين مهارات الاستيعاب تناسب استيعاب مستجدات التكنولوجيا الحديثة وكذلك عدم وضعها لبرامج توعية مستمدة من ثقافة المؤسسة لجميع العاملين بالمؤسسة بشكل دوري وعدم مراعاتها عند وضع برامجها التنفيذية وممارستها الفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المؤسسة وكذلك عدم حرص المؤسسة علي تصميم برامج تعليمية وتدريبية يتمكن من خلالها مديري الإدارات داخل المؤسسة من تجنب الصراعات ووأدها قبل ظهورها ، مما يعمل علي إضعاف دورها في القيام بتأهيل العاملين علي الوجه الأمثل وبالتالي غياب الدور التنموي التي تهدف اليه .

وهذا ما أكدته دراسة " بهجت عطية ، يحيى الجيوشي " (2004) (4) حيث أشارت إلي توافر وعي الإدارة بفلسفة الجودة من خلال وجود تخطيط استراتيجي مستقبلي للإدارة وأيضاً محور الإدارة حول العميل من خلال وجود سياسة مكتوبة للتطوير وتحسين الخدمات واعتبار العاملين أهم مصادر أفكار وتحسين الخدمات ، ومشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التقييم للعاملين الجدد .
الإجابة علي التساؤل الثالث الذي ينص علي :

ما هي آليات إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية ؟

جدول (8)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث
(إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية) (ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
١.	استثمار المعلومات والخبرات في تطوير وتحسين كفاءة الأداء .	40	86	212	84.13	16.79
٢.	ادماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية .	78	48	174	69.05	7.14
٣.	تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية .	75	51	177	70.24	4.57
٤.	اعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العمل الداخلي الذي يجب ارضاءه .	36	90	216	85.71	23.14
٥.	التعليم والتدريب المستمر لكفاءة الأفراد ومشاركة جميع العاملين في تحسين مستوي الأداء .	83	43	169	67.06	12.70
٦.	التعرف علي احتياجات المستفيدين والسعي لتحقيقها .	24	102	228	90.48	48.29

4.57	70.24	177	75	51	٧. تحسين استخدام التقنيات الادارية للموارد البشرية .
7.14	69.05	174	78	48	٨. وضع معايير علمية عند اختيار الموارد البشرية بناءً علي مواصفات ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة .

تابع جدول (8)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث
(إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية) (ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
٩.	تحسين البرامج الزمنية للدورات التدريبية المستمرة للموارد البشرية والتوزيع العادل لها ليستفيد من هذه الدورات أكبر عدد ممكن من العاملين .	51	75	177	70.24	4.57
١٠.	عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تعوق تطبيق وتنفيذ مهارات إدارة الجودة الشاملة ومناقشتها ووضع الحلول المناسبة .	45	81	171	67.86	10.29
١١.	تطوير التوصيف الوظيفي لجميع العاملين بالمؤسسة والعمل علي بناء نظام لتقييم الأداء .	40	86	166	65.87	16.79
١٢.	تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات .	49	77	175	69.44	6.22
١٣.	تشتمل برامج تنمية إدارة الموارد البشرية علي النظم التالية : • نظام تقدير الأداء لجميع العاملين في المؤسسة . • نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي) . • نظام الاقالات داخل المؤسسة .	20	106	146	57.94	58.70
١٤.	السياسات التي تتبع عند التخطيط لبرامج تنمية الموارد البشرية : • السياسات الخاصة باختيار وتعيين العاملين الجدد . • السياسات الخاصة بحوافز العاملين الجدد . • السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها .	84	42	210	83.33	14.00

تابع جدول (8)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث
(إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية) (ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
١٥	البرامج المقترحة لتنمية الموارد البشرية في اطار الجودة الشاملة تشتمل علي دورات في المجالات التالية : أ) إدارة الوقت . ب) الإدارة . ج) اتخاذ القرار . د) القيادة . هـ) أساليب التعليم الحديثة . و) إدارة فريق العمل . ز) تنظيم وإدارة المسابقات . ح) تنظيم المعسكرات والمهرجانات والتسويق الرياضي . ط) الإدارة اللوجستية .	75	51	177	70.24	4.57
الدرجة الكلية للمحور				2749	72.72	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 3.84

يتضح من جدول (8) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية) ما بين (57.94% : 90.48%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (1 ، 4 ، 6 ، 14) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (2 ، 3 ، 5 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12 ، 13 ، 15) وفي اتجاه عدم الموافقة .

وترجع الباحثه تلك النتيجة إلى أنه هناك قصور في إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية ، الا أن هناك بعض السياسات التي تتم من خلالها كاستثمار المعلومات والخبرات في تطوير وتحسين كفاءة الأداء واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العمل الداخلي الذي يجب ارضاءه والتعرف علي احتياجات المستفيدين والسعي لتحقيقها واتباع سياسات عند التخطيط لبرامج تنمية الموارد البشرية كالسياسات الخاصة باختيار وتعيين العاملين الجدد والسياسات الخاصة بحوافز العاملين الجدد والسياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها .

وتتمثل أوجه القصور في الاعتماد علي إدارة الجودة الشاملة في عدم ادماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية وعدم تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية وعدم الاعتماد علي التعليم والتدريب المستمر لكفاءة الأفراد ومشاركة جميع العاملين في تحسين مستوي الأداء وعدم وضع معايير علمية عند اختيار الموارد البشرية بناءً علي مواصفات ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة وعدم تحسين البرامج الزمنية للدورات التدريبية المستمرة للموارد البشرية والتوزيع العادل لها ليستفيد من هذه الدورات أكبر عدد ممكن من العاملين وعدم القيام بعقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تعوق تطبيق وتنفيذ مهارات إدارة الجودة الشاملة ومناقشتها ووضع الحلول المناسبة ، وكذلك عدم تطوير التوصيف

الوظيفي لجميع العاملين بالمؤسسة والعمل علي بناء نظام لتقييم الأداء وعدم اشتمال برامجها علي تنمية إدارة الموارد البشرية علي نظام تقدير الأداء لجميع العاملين في المؤسسة ونظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي) ونظام الايقاتلات داخل المؤسسة وعدم وجود برامج مقترحة لتنمية الموارد البشرية في اطار الجودة الشاملة تشتمل علي دورات في إدارة الوقت وأساليب التعليم الحديثة وإدارة فريق العمل والإدارة اللوجستية .

وهذا ما أكدته دراسة " عزيزة العتيبي " (2010) (9) حيث أشارت إلي قيام إدارة الأكاديمية بالتوجه الرسمي والعلمي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية . تحقق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية والعمل على ربط ما هو موجود حاليا بشكل كامل كبدائية للتحويل التدريجي إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ، ودراسة " هاب رويل ، بونداروك وماندى فان دير فيلدى Mandy Van Der Veldr " (2007) (20) حيث أشارت إلي وضع نموذج تطبيقي لإدارة المعلومات بكفاءة داخل إدارة الموارد البشرية .
الإجابة علي التساؤل الرابع الذي ينص علي :

ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟

جدول (9)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع

(معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية)(ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
١.	عدم وجود الدافعية لدي العاملين للمشاركة في تطوير العملية الادارية بالمؤسسة .	113	13	239	94.84	79.37
٢.	عدم اتاحة الفرصة لتفويض السلطة لبعض الكوادر والعناصر الادارية المتميزين والموثوق بهم .	107	19	233	92.46	61.46
٣.	عدم إتباع نظام حوافز يدعم تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .	115	11	241	95.63	85.84
٤.	عدم الاهتمام بمقترحات العاملين بشأن تطوير الخدمات .	111	15	237	94.05	73.14
٥.	عدم الأخذ بمبدأ بناء الصف الثاني من الكوادر البشرية للمساهمة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .	116	10	242	96.03	89.17
٦.	عدم تبني ودعم إدارة المؤسسة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية .	113	13	239	94.84	79.37
٧.	عدم كفاية الكفاءات البشرية المؤهلة من الكوادر والعناصر الادارية المتخصصة في إدارة المؤسسة .	100	26	226	89.68	43.46

تابع جدول (9)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع
(معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية)(ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
٨.	عدم تقنين الهيكل الاداري وتضخمه في بعض الأحيان بأعداد كبيرة من العاملين تفوق الحاجة الفعلية للعمل .	32	94	220	87.30	30.51
٩.	عدم تفهم العاملين أن العمل ضمن اطار إدارة الجودة الشاملة هو من اختصاصهم وغير مقصور علي الإدارة العليا فقط .	6	120	246	97.62	103.14
١٠.	عدم وجود أسس وأساليب ومعايير دقيقة لتقييم العاملين وإتباع أساليب تقليدية في التقييم "تقارير الكفاءة السنوية" .	3	123	249	98.81	114.29
١١.	عدم العدالة في توزيع الاختصاصات والمسئوليات علي العاملين بالمؤسسة .	21	105	231	91.67	56.00
١٢.	عدم إتباع الموضوعية عند تقييم العاملين وتدخل المجاملات والعلاقات الشخصية في التقييم .	17	109	235	93.25	67.17
١٣.	عدم تدريب وصقل مهارات الكوادر والعناصر الادارية علي مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في كل المستويات الادارية .	18	108	234	92.86	64.29
١٤.	عدم تقنين الأعباء الادارية المطلوب تنفيذها من جانب العاملين .	23	103	229	90.87	50.79
١٥.	عدم نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة والدور الايجابي الذي تقوم به في التنمية الشاملة للعاملين بالمؤسسة .	9	117	243	96.43	92.57

تابع جدول (9)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع
(معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية)(ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
١٦.	الاعتماد علي أساليب تقليدية في الاحتفاظ بالسجلات وبيانات العاملين .	29	97	223	88.49	36.70
١٧.	عدم توافر معظم معلومات للموارد البشرية تقتصر علي تقنية المعلومات والحاسب الآلي .	30	96	222	88.10	34.57
١٨.	لا تلقي عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية حيث لا توجد في أغلب المؤسسات الرياضية دراسات لسوق العمل أو مستويات	7	119	245	97.22	99.56

					الأجور والرواتب السائدة في السوق.
103.14	97.62	246	6	120	١٩. تفتقر الكثير من المؤسسات الي البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأهمها نظم إدارة الأداء ونظم معلومات الأداء وكذلك المتطلبات الأساسية لتنظيم أداء الموارد البشرية .
89.17	96.03	242	10	116	٢٠. عدم وضوح الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد للقائمين عليها والكشف عن قدراته الحقيقية .
93.69		4722	الدرجة الكلية للمحور		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 3.84

يتضح من جدول (9) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع (معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية) ما بين (87.30% : 98.81%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

وترجع الباحثه تلك النتيجة إلى وجود العديد من المعوقات التي تضعف إدارة الموارد البشرية والتي من أهمها عدم إتباع نظام حوافز يدعم تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وعدم الأخذ بمبدأ بناء الصف الثاني من الكوادر البشرية للمساهمة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وعدم تفهم العاملين أن العمل ضمن اطار إدارة الجودة الشاملة هو من اختصاصهم وغير مقصور علي الإدارة العليا فقط وعدم وجود أسس وأساليب ومعايير دقيقة لتقييم العاملين وإتباع أساليب تقليدية في التقييم وعدم نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة والدور الايجابي الذي تقوم به في التنمية الشاملة للعاملين بالمؤسسة ، وكذلك لا تلقي عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية حيث لا توجد في أغلب المؤسسات الرياضية دراسات لسوق العمل أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق وافتقار الكثير من المؤسسات الي البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأهمها نظم إدارة الأداء ونظم معلومات الأداء وكذلك المتطلبات الأساسية لتنظيم أداء الموارد البشرية وعدم وضوح الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد للقائمين عليها والكشف عن قدراته الحقيقية .

وبالتالي يجب الاهتمام بالتغلب علي المشكلات التي تعوق تطوير أداء العنصر البشري وتنميته من خلال وضع برامج تدريبية مستدامة تعمل علي الارتقاء بأدائه طوال فترة الخدمة من أجل تطوير إمكاناته ، وهذا ما أكدته دراسة " مجدي الشيبني " (2001) (16) حيث أشارت إلي ضرورة إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية وجود برامج التدريب والتنمية الإدارية وجدواها من خلال برامج التوعية ، ضرورة الاستعانة بالمتخصصين في المجال الإداري والرياضي لوضع برامج تنمية إدارية خاصة أن هناك عديد من كليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية تضم أساتذة متخصصين في هذا المجال .

الإجابة على التساؤل الخامس الذي ينص على :
ما هي استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية ؟

جدول (10)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس
(استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة
بالمؤسسات الرياضية)
(ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
١.	<u>التوظيف :</u> تهتم إدارة المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي - الخبرة - التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة .	81	45	171	67.86	10.29
٢.	تعتمد إدارة المؤسسة بشكل كبير على مصادرها الداخلية (الترقية - النقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية .	78	48	174	69.05	7.14
٣.	تعطي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة عند اختيار الأفراد لشغل الوظيفة من خلال تنوع وسائلها (استمارة تعيين - مقابلات شخصية - اختبارات) .	78	48	174	69.05	7.14
٤.	تضع إدارة المؤسسة برامج إعداد أثناء الخدمة لحديثي التعيين بهدف توجيههم وتقييم أدائهم .	78	48	174	69.05	7.14
٥.	تعين إدارة المؤسسة ذوي الخبرة والمهارات المرتفعة وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلًا .	83	43	169	67.06	12.70
٦.	تلجأ إدارة المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والمؤسسات الأخرى.	84	42	168	66.67	14.00

تابع جدول (10)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس
(استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة
بالمؤسسات الرياضية)
(ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
٧.	<u>التعويض (الرواتب والحوافز) :</u> لدي إدارة المؤسسة سياسة تعويض تعتمد على (الخبرة - الأداء - النتائج) .	77	49	175	69.44	6.22

6.22	69.44	175	77	49	٨. تلجا إدارة المؤسسة إلي استخدام سياسة التعويض لتحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق أفضل النتائج .
7.14	69.05	174	78	48	٩. يتم التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمكافآت .
7.14	69.05	174	78	48	١٠. تقدم إدارة المؤسسة المكافآت بهدف الحفاظ على الكفاءات وذوي القدرات الإبداعية .
8.13	68.65	173	79	47	١١. سياسة التعويض المتبعة في المؤسسة توفر العدالة والمساواة .
9.17	68.25	172	80	46	١٢. ترتبط سياسة التعويض في المؤسسة بمعدلات الأداء والنتائج وخبرات العاملين.
7.14	69.05	174	78	48	١٣. تعتمد إدارة المؤسسة على المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بهدف تشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم .
16.79	65.87	166	86	40	١٤. تشكل الحوافز والمكافآت جزء كبير من دخل العاملين .
12.70	82.94	209	43	83	١٥. <u>التدريب والتطوير:</u> لدي إدارة المؤسسة قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين .
7.14	69.05	174	78	48	١٦. تلزم إدارة المؤسسة جميع العاملين على اشتراكهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم.

تابع جدول (10)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس
(استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة
بالمؤسسات الرياضية)
(ن = 126)

م	العبارات	الاستجابة		الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ²
		لا	نعم			
١٧	تضع إدارة المؤسسة برامج مستمرة بهدف تطوير العاملين .	75	51	177	70.24	4.57
١٨	تهتم إدارة المؤسسة ببرامج تدريب خاصة بتوعية العاملين وتعريفهم بإدارة الجودة الشاملة .	75	51	177	70.24	4.57
١٩	يهدف التدريب إلي تحسين أداء العاملين بشكل دوري .	28	98	224	88.89	38.89
٢٠	تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية لتدريب وتطوير مهارات العاملين بها .	40	86	212	84.13	16.79
٢١	تعتمد إدارة المؤسسة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل إدارة الجودة الشاملة .	75	51	177	70.24	4.57
٢٢	تستعين إدارة المؤسسة بخبرات خارجية	37	89	215	85.32	21.46

					لتدريب وتطوير عامليه .
5.37	69.84	176	76	50	٢٣ . تحدد إدارة المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي .
6.22	69.44	175	77	49	٢٤ . تسعى إدارة المؤسسة إلى تحسين برامجها بصفة مستمرة .
9.17	81.75	206	46	80	٢٥ . تقوم إدارة المؤسسة بالموافقة على اشتراك عامليها بدورات التدريب والتطوير .
7.14	69.05	174	78	48	٢٦ . توجد متابعة مستمرة من قبل إدارة المؤسسة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية .
4.57	70.24	177	75	51	٢٧ . تستخدم إدارة المؤسسة نتائج عملية تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلا .
71.81		4886	الدرجة الكلية للمحور		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 3.84

يتضح من جدول (10) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس (استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية) ما بين (65.87% : 88.89%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (15 ، 19 ، 20 ، 22 ، 25) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 16 ، 17 ، 18 ، 21 ، 23 ، 24 ، 26 ، 27) وفي اتجاه عدم الموافقة .

وترجع الباحثه تلك النتيجة إلى عدم وضوح استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية ، ففي مجال التوظيف لا تهتم إدارة المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي - الخبرة - التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة ولا تعتمد إدارة المؤسسة بشكل كبير على مصادرها الداخلية (الترقية - النقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية كما أنها لا تعطي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة عند اختيار الأفراد لشغل الوظيفة من خلال تنوع وسائلها (استمارة تعيين - مقابلات شخصية - اختبارات) وعدم وضع إدارة المؤسسة برامج إعداد أثناء الخدمة لحدِيثي التعيين بهدف توجيههم وتقييم أدائهم وكذلك عدم تعيين إدارة المؤسسة ذوي الخبرة والمهارات المرتفعة وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا وعدم لجوء إدارة المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والمؤسسات الأخرى .

كما توجد العديد من المعوقات في مجال الرواتب والحوافز كعدم لجوء إدارة المؤسسة إلي استخدام سياسة التعويض لتحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق أفضل النتائج وعدم التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمكافآت وعدم تقديم إدارة المؤسسة المكافآت بهدف الحفاظ على الكفاءات وذوي القدرات الإبداعية وعدم ارتباط سياسة التعويض في المؤسسة بمعدلات الأداء والنتائج وخبرات العاملين وعدم اعتمادها علي المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بهدف تشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم .

أما بالنسبة لسياسات التدريب والتطوير فهناك قصور من جانب إدارة المؤسسة في تخصيص قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين وعدم الالتزام لجميع العاملين على اشتراكهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم وعدم وضع إدارة المؤسسة برامج مستمرة بهدف تطوير العاملين

وعدم الاهتمام ببرامج تدريب خاصة بتوعية العاملين وتعريفهم بإدارة الجودة الشاملة وعدم تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية لتدريب وتطوير مهارات العاملين بها وعدم تحدد إدارة المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي وعدم سعيها إلى تحسين برامجها بصفة مستمرة وعدم وجود متابعة مستمرة من قبل إدارة المؤسسة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية .

وهذا ما أكدته دراسة " بلال محروس " (2016) (3) حيث أشارت إلى عدم نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة والدور الايجابي الذي تقوم به في التنمية الشاملة للعاملين بالمدرسة العسكرية الرياضية ، عدم تدريب وصقل مهارات الكوادر والعناصر الادارية علي مبادئ وأسس ادارة الجودة الشاملة في كل المستويات الادارية ، ودراسة " فيليب وورسفولد Philip Worsfold " (2003) (22) حيث أشارت إلى ضرورة البحث المستقبلي في بحث العلاقات بين الإدارة وإدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة وبين جودة الخدمة والربحية .
الاستخلاصات :

- ١ . عدم وضوح الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية .
 - ٢ . عدم التحديد الدقيق لأهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية مما يسهم في عدم وضوح سياساتها وبرامجها للعاملين .
 - ٣ . تفنقر المؤسسات الرياضية الي وجود برامج متنوعة للتنمية البشرية المستدامة تتم بشكل دوري ونمطية البرامج الحالية وعدم قدرتها علي تطوير أداء العاملين .
 - ٤ . عدم تطبيق اليات ونظم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية من خلال البرامج التي تقدمها إدارة الموارد البشرية مما يسهم في عدم القدرة علي التطوير المستمر لأداء العاملين في مختلف المستويات الإدارية .
 - ٥ . وجود العديد من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية مما يضعف من قدرتها علي تحقيق الأهداف المنشودة .
 - ٦ . عدم الأخذ بمبدأ بناء الصف الثاني من الكوادر البشرية للمساهمة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
 - ٧ . عدم تبني ودعم إدارة المؤسسة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية .
 - ٨ . عدم وجود أسس وأساليب ومعايير دقيقة لتقييم العاملين وإتباع أساليب تقليدية في التقييم .
 - ٩ . عدم تدريب وصقل مهارات الكوادر والعناصر الادارية علي مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في كل المستويات الادارية .
- التوصيات :

- في ضوء نتائج البحث توصي الباحث بما يلي :
- ١ . وضع إستراتيجية واضحة ومحددة للتنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية يمكن إتباعها في صقل وتأهيل وإعداد العاملين بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات الإدارية الأكفاء .
 - ٢ . استخدام إدارة الجودة الشاملة في إعداد الاستراتيجيات المقترحة للتنمية البشرية المستدامة لما لها قدرة على الارتقاء بالعملية الإدارية والتحسين المستمر .
 - ٣ . التركيز على وضع استراتيجيات التنمية البشرية المستدامة كمدخل فعال لتطوير العمل الاداري والارتقاء بمستوى مهارات وقدرات العاملين بالمؤسسات الرياضية .
 - ٤ . تعزيز الوعي لدي القائمين على إدارة المؤسسات الرياضية بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة من خلال استثمارهم وتطويرهم .
 - ٥ . تصمم الاستراتيجيات من قبل المتخصصين والكفاءات العملية لضمان تحقيق فاعليتها ونجاحها وتأثيرها الايجابي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

٦. زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها بعدا استراتيجيا يلبي حاجات الموارد البشرية في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل .
٧. التركيز على الاحتياجات الفعلية التي يحتاجها العاملون بالمؤسسات الرياضية عند وضع استراتيجيات التنمية البشرية المستدامة لكي تحقق الفاعلية المنشودة .
٨. ضرورة الاهتمام من قبل إدارات المؤسسات الرياضية بعملية تقييم الموارد البشرية لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية لهم .
٩. تقديم وسائل التشجيع والتحفيز للعاملين بالمؤسسات الرياضية للالتحاق بالدورات التدريبية بحيث لا تعيقهم عن أعمالهم المكلفين بها وتحقق لهم مزايا متعددة .
١٠. ضرورة العمل على وضع إستراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة وتراعي مسالة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدي الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. إبراهيم حسن محمد : الجودة المنافسة العالمية وتطبيقاتها في الصناعة ، دار الفكر المؤلف ، القاهرة ، 1993م .
٢. أميل فهمي حنا : الإشراف الإكلينيكي مدخل حديث لتحسين جودة التعليم ، المؤتمر العلمي المستوى العاشر لكلية التربية جامعة حلوان – التربية وقضايا التحديث والتنمية في الوطن العربي ، الجزء الأول ، 13 – 14 مارس 2002م .
٣. بلال محمد محروس بدوى : استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة بأندية الشركات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2016م .
٤. بهجت عطية راضي ، يحيى الجيوشي : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب ، بحث علمي منشور ، مجلة العلوم البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنوفية ، العدد السابع ، الجزء الثاني ، 2004م .
٥. جمال محمد على : تصميم برامج للتنمية الإدارية فى المجال الرياضي ، مقال منشور ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، 1998م .
٦. دينا كمال محمود عوض الله : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير البرامج الرياضية بالتلفزيون المصري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، القاهرة ، 2005م .
٧. سعيد شعبان حامد : الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، 2008م .
٨. عبد المنعم أحمد شكري : التنمية المستدامة ما بين المفهوم والتطبيق ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، 1999م .
٩. عزيزة عبد الرحمن العتيبي : اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2010م .
١٠. عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة فى التربية الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001م .
١١. على السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة ، 1997م .
١٢. فاروق شوقي البوهي : التخطيط التعليمي عملياته – مداخله – التنمية البشرية – تطوير أداء المعلم ، دار قباء للطباعة ، القاهرة ، 2001م .
١٣. فريد زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، القاهرة ، دار الكتب ، 1996م .

- ١٤ . كمال الدين عبد الرحمن درويش ، وليد مرسي الصغير : إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2009م .
- ١٥ . كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد محمد الحماحمي ، سهير مصطفى المهندس : الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1996م .
- ١٦ . مجدى عبد المنعم الشيبينى : برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية بمحافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، 2001م .
- ١٧ . محمد حسن عبد الرحمن المهنا : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإدارى بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، 2003م .
- ١٨ . نبيلة توفيق حسن الحضري ، مديحة عبد الهادي عبد الله : إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، 2006م .
- ١٩ . نهى أحمد نبيل : استخدام إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الإدارة الحضارية في إطار التربية المستدامة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة حلوان ، كلية الهندسة ، 2003م .
- ثانياً : المراجع الأجنبية :

20. Huub Ruel : Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde the Contrribution ofe-HRM: to HRM Effectiveness: Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry, employee relation, Vol.(29), Issue(3), 2007 , pp 280-291.
21. Koehler, J.W. and Pankowski, J.M : Quality Government : Designing Developing and Implementing TQM Flkorida. ST Lucie Press, Delray Beach, 1996.
22. Philip Worsfold : Hrm, Performance, Commitment And Service Qulity In The Hotel Industry , 2003 .