

إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصرى لكرة الطائرة

أ.م.د/ عصمت محمد سيد

المقدمة ومشكلة البحث:

تشهد الألفية الجديدة مجموعة من التطورات الكبيرة فى مختلف مجالات الحياة السياسية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والرياضية، كل هذه التطورات تفرض على المنظمات إحداث مجموعة من التغييرات التى تضمن لها بقائها وأستمرارها وتطويرها وقدرتها على المنافسة وذلك من خلال البحث عن طرق وأساليب حديثة توفر للمنظمة المعلومات اللازمة عن نشاطها والبيئة المحيطة بها من أجل التخطيط المسبق حتى تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وعلى هذا الأساس يعتبر القرن الحالى هو قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضى هو قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة فى المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لاتساع النشاط الحكومى فى القرن الحالى أصبح الإهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاية الإنتاجية لأجهزتها. (١٤:١)

ومن هذا المنطلق لابد أن يتغير الفكر فى كافة المنظمات وخاصة المنظمات فى المجال الرياضى، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، حيث تعد الإدارة فى العصر الحالى من اهم ركائز التقدم، فما من اكتشاف او نشاط او تغيير او تطوير أو أنجاز إلا وبالتحليل لأسبابه نجد ان الإدارة هى اساس وجوده فقد اصبحت الإدارة عملية أساسية تعتمد عليها كل المنظمات والتنظيمات والكوادر الإدارية فى تحقيق أهدافها مستندة فى ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإدارى. (١٦:١٤)

ويعتبر العنصر البشرى هو المتغير المحورى فى كل المنظمات، والذى بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، والحصول على العنصر البشرى وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطاً ضرورياً لى تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، وبالتالي من الضرورة تخطيط وتنظيم وقيادة وتقييم الموارد البشرية فى أى منظمة. (٩:٢٨)

وأصبحت المنظمات ترى ان الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها لا يكون إلا من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، لذلك أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية كمدخل فعال لتعزيز جودة المورد البشرى، وتحسين أدائه من أجل تحسين فاعلية المنظمة. (٧٢:٢٣)

وتعمل إدارة الموارد البشرية على التأكد من أستثمار الموارد البشرية فى المنظمة بشكل كفؤ، وذلك من خلال تحديد واضح لطبيعة الوظائف فيها بوضع وصف محدد لها، وتحديد مواصفاتها من خلال عملية تحليل الوظائف، وبهذا تحولت النظرة إلى الموارد البشرية فى المنظمة من كونها عنصر من عناصر التكلفة التى يجب العمل على تقليلها إلى حدها الأدنى إلى كونها أصل من أصول المنظمة التى يمكن أستثمارها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة. (١٣٩:٢٥)

كما تمثل إدارة الموارد البشرية جزءاً من عملية تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال تكوين الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وأستقطابهم وأختيارهم وتعيينهم، بالإضافة إلى تكاملها مع الأدارات الأخرى بالمنظمة. (١٠:٢٤)

وعلى ذلك يشير "حسن إبراهيم" (٢٠٠٢م) إلى إدارة الموارد البشرية على أنها "الأدارة التى تؤمن بأن الأفراد العاملين فى مختلف المستويات او نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة

الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة". (٧: ١٨)
كما يرى "على غربي" (٢٠٠٢م) أن إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كلاً من أهداف الفرد والمنظمة. (١٥: ١٧)

كما يعرف "عمر وصفي" (٢٠٠٥م) إدارة الموارد البشرية على أنها "إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجيات تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجيات المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما. (١٧: ١٤)

ويعرفها "مدحت محمد" (٢٠٠٧م) بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالأختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الأحوال على المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع". (٢٥: ٦٢)

كما يؤكد "Loic" (٢٠٠٧م) على أن إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة الأنشطة التي تسمح للمنظمة بتوفير موارد بشرية تتماشى وأحتياجاتها من حيث الكم والنوع. (٣١: ٥)

ويتفق الباحث مع "سيد شلقامي سيد" (٢٠١٧م) أن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل بالنسبة للإمكانات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة وإلى تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

١ - أهمية الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية الكثير من الأهمية لذا سنعرض الأبرز منها:

- هناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
- أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أي أن المنظمات تنمي قدرتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تقبل بدون وجودها.
- أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الإستجابة السريعة للزبون.
- أن الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

أنها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها. (١٠:١٩)

وعلى هذا يشير "Caliskan" (٢٠١٠م) إلى أهمية إدارة الموارد البشرية حيث يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات، مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة لأستراتيجية إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية وتنفيذها، كما أن إدارة الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة لأستراتيجية الكلية للمنظمة. (٣٠: ١٠٠)

ومن خلال إطلاع الباحث على نتائج الدراسات المرتبطة بموضوع البحث الحالي مثل دراسة "أحمد محمد على" (٢٠١٥م) (٢)،، ودراسة غني دحام تناي، أمنة عبد الكريم مهدي (٢٠١٦م) (١٨)، دراسة روابحية عيسى، كورتل فريد (٢٠١٦م) (٨)، دراسة يحيي فكري محروس وآخرون (٢٠١٧م)

(٢٩)، دراسة **سيد شلقامي سيد** (٢٠١٧م) (١٠)، دراسة **Michael Armstrong** (٢٠٠٦) (٣٢)، دراسة **Waseem Mohammed Swedan** (٢٠١٤) (٣٣)، دراسة **محمد عبد الغنى هلال** (٢٠٠١) (٢١) التي توصلوا فيها إلى في أن ترسيخ ثقافة التميز لدى الموارد البشرية والوحدات التنظيمية من شأنه تحفيز وتشجيع الموظفين على الإبداع في بيئة عمل تنافسية، الأمر الذي يسهم بشكل فاعل في الارتقاء بالأداء وتحقيق التميز.

ومن خلال ما سبق عرضه تبلورت مشكلة البحث وهي تكمن في تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها العديد من المزايا الإيجابية والفعالة والتي تنعكس على الأتحاد وتميزه من خلال تسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، كما تمكن العاملين من المشاركة وتقاسم المعارف فيما بينهم وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصائب وعلى الاستجابة لتحدي المنافسة، وحتى يتحقق ذلك لا بد من تطوير سياسة تنظيمية واضحة لإدارة الموارد البشرية التي تبتعد عن الضبابية والغموض وتتميز بالجراءة في اتخاذ القرارات، والسعي نحو الإبداع والتجديد والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته، والتركيز على تبني سياسات تنظيمية في تحسين العمل، سواء كان ذلك على صعيد الأنظمة واللوائح، أو على صعيد العمل والهيكل التنظيمي والخدمات المقدمة والسياسات المتبعة.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

تساؤلات البحث :

١- ما الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة؟

- ٢- ما الواقع الفعلى للميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ؟
 ٣- ما علاقة ادارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

- إدارة الموارد البشرية :

مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ كافة الأنشطة (وظائف ومهام) المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. (١٢:٣)

- الميزة التنافسية:

قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجى عبر التفوق فى أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقى المنظمات. (١١:٧١)

إجراءات البحث:

منهج البحث :

انطلاقاً من مشكلة البحث ووفقاً لأهداف البحث وتساؤلاته فقد استخدم الباحث المنهج الوصفى نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصرى للكرة الطائرة وفروعه والمدير التنفيذى للافرع والبالغ عددهم (١٤٧) فرداً.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية بحيث تشكل عدداً مقبولاً على المستوى الإحصائي لتمثيل مجتمع البحث، وقد استلزم ذلك توزيع عينة البحث الميدانية طبقاً لأهداف البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ويوضح جدول (١) توزيع العينة كالتالي:

جدول (١)
توصيف عينة ومجتمع البحث

النسبة المئوية	العينة الأساسية	مجتمع البحث	فئات عينة البحث
٢٢.٢٢%	٢	٩	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد
٥٢.١٧%	٦٠	١١٥	أعضاء مجلس ادارة الافرع
٥٦.٥٢%	١٣	٢٣	المدير التنفيذي للافرع
٥١%	٧٥	١٤٧	المجموع

أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بتصميم عدد استماراتي استبيان موزعين كآلاتي:

١- ما الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

٢- ما الواقع الفعلي للميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

وقد تم تصميم هذه الاستبيانات في ضوء هدف البحث والغرض منه

وذلك من خلال:

١- استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة

الطائرة:

أ- تحديد المحاور للاستبيان:

قام الباحث بتحديد محاور الاستبيان الأول من خلال الإطلاع على

بعض الدراسات المشابهة مثل دراسة "مصطفى عنتر زيدان (٢٠١٣) (٢٦)،

محمد فهمي محمد (٢٠١٤) (٢٢)، عباس نجم عبد الخضيرى (٢٠١٦) (١٢)،

زينب صالح السيد" (٢٠١٨) (٩) وتم عرضها على مجموعة من السادة

الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية مرفق (١)

لإبداء الرأي في مدى ملائمة هذه المحاور وذلك في الفترة من ٢٠١٩/٦/١م إلى ٢٠١٩/٦/١٥م وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمحاور الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية
بالاتحاد المصري للكرة الطائرة (ن=١٠)

م	المحاور الرئيسية	ك	النسبة %
١	الاستقطاب والاختيار والتعيين	١٠	١٠٠%
٢	التدريب والتطوير	٩	٩٠%
٣	تقييم الاداء	٨	٨٠%
٤	الحوافز والترقيات	١٠	١٠٠%

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية الخاصة باستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة تراوحت ما بين (٨٠%: ١٠٠%)، ولقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء، ووفقاً لآراء السادة الخبراء فقد تم تعديل المحاور وفقاً لآراء السادة الخبراء وجدول (٣) يوضح التالي:

جدول (٣)

المحاور الرئيسية للاستبيان الخاصة بالتعرف على الواقع الفعلي لإدارة
الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

م	المحاور
المحور الأول	الاستقطاب والاختيار والتعيين
المحور الثاني	التدريب والتطوير
المحور الثالث	تقييم الاداء
المحور الرابع	الحوافز والترقيات

أ- أعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء آراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة قام الباحث بجمع وتحديد عبارات كل محور مستنداً على نتائج أهم البحوث والدراسات المرتبطة بالإضافة إلى المسح المرجعي للكتب والمراجع العلمية في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الموارد البشرية (٣)(٥)(٧)(١٣)(٢٧). وبذلك تم وضع عبارات

الاستبيان في صورته المبدئية، ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على السادة الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور .
 - تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى حيث اشتملت الاستمارة على (٢٩) عبارة على الميزان التقديري الثنائي (موافق - غير موافق).
- أجرى الخبراء بعض التعديلات في استمارة الاستبيان واستبعدت بعض العبارات والأسئلة الغامضة والمكررة، وكذلك العبارات التي تحمل أكثر من معنى والتي تكون إجاباتها غير محددة، وجدول (٤) يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة:

جدول (٤)

استطلاع رأى الخبراء حول عبارات استبيان الواقع الفعلى لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ن = ١٠

العبرة	موافق	غير موافق	نسبة الاتفاق	العبرة	موافق	غير موافق	نسبة الاتفاق	العبرة	موافق	غير موافق	نسبة الاتفاق	
المحور الأول "الاستقطاب والاختيار والتعين"	١	٣	٧٠%	المحور الثانى "التدريب والتطوير"	١	٢	٨٠%	٤	٨	٢	٨٠%	
١	٧	٣	٧٠%	١	٨	٢	٨٠%	٥	١٠	١	١٠٠%	
٢	١٠	-	١٠٠%	٢	٧	٣	٧٠%	المحور الرابع " الحوافز والترقيات"	١	٧	٣	٧٠%
٣	١٠	-	١٠٠%	٣	١٠	-	١٠٠%	١	٧	٣	٧٠%	
٤	٧	٣	٧٠%	٤	١٠	-	١٠٠%	٢	٧	٣	٧٠%	
٥	٨	٢	٨٠%	٥	٧	٣	٧٠%	٣	٧	٣	٧٠%	
٦	٨	٢	٨٠%	٦	٧	٣	٧٠%	٤	٧	٣	٧٠%	
٧	٨	٢	٨٠%	المحور الثالث "تقييم الأداء"	٧	٢	٨٠%	٥	٨	٢	٨٠%	
٨	١٠	-	١٠٠%	٨	٨	٢	٨٠%	٦	١٠	-	١٠٠%	
٩	٧	٣	٧٠%	٩	١٠	-	١٠٠%	٧	١٠	-	١٠٠%	
١٠	٨	٢	٨٠%	١٠	١٠	-	١٠٠%	٨	١٠	-	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول (٤) إلى أنه قد تراوحت النسب المئوية لاتفاق السادة الخبراء لعبارات استبيان الواقع الفعلى لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ما بين (٧٠% : ١٠٠%)، مما يترتب عليه قبول جميع عبارات استبيان الواقع الفعلى لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.

جدول (٥)

عدد عبارات استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة قبل وبعد العرض على الخبراء

م	المحاور الرئيسية	عدد العبارات قبل العرض على الخبراء	عدد العبارات بعد العرض على الخبراء
١	الاستقطاب الاختيار والتعيين	١٠	١٠
٢	التدريب والتطوير	٦	٦
٣	تقييم الأداء	٥	٥
٤	الحوافز والترقيات	٨	٨
	المجموع	٢٩	٢٩

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد والافرع في الفترة من ٢٠١٩/٦/٢٢ الي ٢٠١٩/٧/١٢ واستهدفت الدراسة التعرف علي:

- مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة.
 - وتحديد زمن تطبيق الاستبيان وإيجاد الثبات وإيجاد الصدق.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية توحى بالغموض أو عدم الفهم.

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

أولاً : صدق الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد صدق الاستبيان عن طريق استخدام صدق المحتوى ومعامل الاتساق الداخلي.

١- صدق المحتوى:

تم الاعتماد على صدق المحتوى في حساب صدق الاستبيان حيث تم عرض الاستبيان على السادة خبراء مرفق (١) وقد ارتضى الباحث العبارات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء مستخدماً ميزان التقدير الثلاثي كما هو موضح بجدول (٦).

جدول (٦)

آراء المحكمين في مدى كفاية الاستبيان (ن = ١٠)

النسبة المئوية	الدرجة	غير كاف (١)	كاف إلى حد ما (٢)	كاف تماما (٣)	المحور
٩٦.٦٧	٢٩	٠	١	٩	الاستقطاب والاختيار والتعيين
٨٦.٦٧	٢٦	١	٢	٧	التدريب والتطوير
٨٦.٦٧	٢٦	٢	٠	٨	تقييم الأداء
٩٣.٣٣	٢٨	٠	٢	٨	الحوافز والترقيات
٩٠.٨٣	١٠٩	٣	٥	٣٢	محتوى الاستثمار ككل

يتضح من جدول (٦) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في عبارات محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٨٦.٦٧% : ٩٦.٦٧%) مما يشير إلى صدق الاستبيان في قياس ما وضع من اجله.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معامل الاتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبيان، حيث تم تطبيقه على مجموعة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٧) التالي يوضح معاملات الارتباط بين عبارات الاستثمار والمجموع الكلي لها.

جدول (٧)

معامل الارتباط لعبارات استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لكرة الطائرة (ن = ٢٠)

المحور الأول " الاستقطاب والاختيار والتعيين										
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
معامل الارتباط	٠.٨٨	٠.٨١	٠.٨٠	٠.٨٩	٠.٨٤	٠.٨٩	٠.٨٠	٠.٩٢	٠.٨٨	٠.٨٥

المحور الثاني " التدريب والتطوير

رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦
معامل الارتباط	٠.٧٥	٠.٧٧	٠.٨١	٠.٨٢	٠.٨٦	٠.٨٥

تابع جدول (٧)

معامل الارتباط لعبارات استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لكرة الطائرة (ن = ٢٠)

المحور الأول " الاستقطاب والاختيار والتعيين									
المحور الثالث " تقييم الأداء "									

	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبرة
	٠.٨٧	٠.٩١	٠.٨٤	٠.٨٧	٠.٩٠	معامل الارتباط

المحور الرابع " التعويضات والحوافز "

	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبرة
	٠.٩٠	٠.٨٧	٠.٨٣	٠.٨٧	٠.٨٤	٠.٨٠	٠.٨٥	٠.٨١	معامل الارتباط

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العبرة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه العبرة حيث تراوحت قيمة "ر" المحسوبة (٠.٧٥ : ٠.٩٢)، مما يدل على أن عبارات استبيان واقع إدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

كما يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباطية غير داله احصائياً بين العبرة رقم (٥) التي نصت على "تشعر إدارة الاتحاد بالرضا عن نتائج أداء العاملين" من المحور الثالث "تقييم الأداء"، والعبرة رقم (٥) التي نصت على "تعمل الحوافز على تنمية الولاء والتميز" من المحور الرابع "والحوافز والترقيات"، ومجموع المحور الذي تنتمي إليه العبرة، مما يترتب عليه حذف تلك العبارتين من الاستبيان في صورته النهائية ليصبح عدد عبارات الاستبيان (٣٧) عبارة.

جدول (٨)

معامل الارتباط لمحاوَر استبيان الواقع الفعلى لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد
المصرى للكرة الطائرة (ن = ٢٠)

م	المحور	معامل الارتباط
١	الاستقطاب والاختيار والتعيين	*٠.٨٠

٢	التدريب والتطوير	*٠.٨١
٣	تقييم الأداء	*٠.٨٦
٤	الحوافز والترقيات	*٠.٨٠

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجموع المحور والمجموع الكلي لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة حيث تراوحت قيمة "ر" المحسوبة ما بين (٠.٨٠ : ٠.٨٦) وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية، مما يدل على أن محاور استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

ثانياً: ثبات الاستمارة

قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

جدول (٩)

معامل الفا كرونباخ لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة (ن = ٢٠)

م	المحور	معامل الفا كرونباخ
١	الاستقطاب والاختيار والتعيين	٠.٨٢
٢	التدريب والتطوير	٠.٧٨
٣	تقييم الأداء	٠.٨٥
٤	الحوافز والترقيات	٠.٨١
	مجموع الاستبيان	٠.٨٨

تشير نتائج الجدول (٩) إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (٠.٧٨ : ٠.٨٨) مما يدل على أن محاور استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. تطبيق الاستبيان (الدراسة الأساسية):

قام الباحث بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٣) على عينة البحث البالغ عددهم (٧٥) من الفترة (٢٠١٩/٧/٢ إلى ٢٠١٩/٧/٢٥) م بحيث

كانت الإجابة على الاستبيان وفقاً لميزان تقدير خماسي (دائماً- عادة- أحياناً- نادراً- أبداً) وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً حيث أعطيت الإجابة (دائماً) خمس درجات والإجابة (عادة) أربع درجات والإجابة (أحياناً) ثلاث درجات والإجابة (نادراً) درجتان والإجابة (أبداً) درجة واحدة.

٢- استبيان الواقع الفعلي للميزة التنافسية بالاتحاد المصري لكرة الطائرة

أ- تحديد محاور الاستبيان

قام الباحث بتصميم استبيان للتعرف على واقع الميزة التنافسية بالاتحاد المصري لكرة الطائرة، من خلال الإطلاع على بعض الدراسات المشابهة مثل دراسة "بريش عبد القادر (٢٠٠٥) (٦)، فاطمة محمد" (٢٠٠٦) (١٩) حيث تم تحديد مجموعة من المحاور (ملحق ٤) وقد تمثلت في (ميزة التكلفة، ميزة الحصة السوقية، ميزة الابتكار، ميزة التميز، ميزة السمعة، ميزة جودة الخدمات، ميزة التركيز "المرونة")، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم حذف محور "ميزة الحصة السوقية" والموافقة على باقى المحاور الأخرى من الاستبيان.

وقد قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان، وقد بلغ عدد العبارات (٤٦) عبارة موزعة على المحاور الستة للاستبيان (ملحق ٤)، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٧) عبارات لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٥) مكونة من (٣٩) عبارة.

المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

أ- الصدق :

لحساب صدق الاستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية :

صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأى فى ملائمة الاستبيان فيما وضع من اجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله، تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للاستبيان ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٧) عبارات أرقام (٣، ٨، ١٢، ٢٠، ٢٣، ٣١، ٤٠) لحصولها على نسبة اقل من (٧٠%) لتصبح الصورة النهائية للاستبيان مكونة من (٣٩) عبارة.

جدول (١٠)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى عبارات استبيان الواقع الفعلى للميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة (ن=١٠)

المحاور والعبارات									
ميزة التكلفة									
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
رقم العبارة									
التكرار	٤	١٠	٨	١٠	٧	٤	١٠	٨	
%	٤٠	١٠٠	٨٠	١٠٠	٧٠	٤٠	١٠٠	٨٠	
ميزة الإبتكار									
	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩
رقم العبارة									
التكرار	١٠	٨٠	١٠	٧	١٠	٥	٧	١٠	١٠
%	١٠٠	٨٠	١٠٠	٧٠	١٠٠	٥٠	٧٠	١٠٠	١٠٠
ميزة التميز									
رقم العبارة	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩

تابع جدول (١٠)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى عبارات استبيان الواقع الفعلى للميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة (ن=١٠)

المحاور والعبارات									
	٧	١٠	١٠	٨	٤	١٠	١٠	٤	١٠
التكرار									
%	٧٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	٤٠	١٠٠	١٠٠	٤٠	١٠٠
ميزة السمعة									
				٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨
رقم العبارة									
التكرار				٩	٩	٤	٤	٩	٧
%				٩٠	٩٠	٤٠	٤٠	٩٠	٧٠

ميزة جودة الخدمات

	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	رقم العبارة
	٤	٨	١٠	٩	٧	١٠	١٠	التكرار
	٤٠	٨٠	١٠٠	٩٠	٧٠	١٠٠	١٠٠	%

ميزة التركيز "المرونة"

	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	رقم العبارة
	٧	١٠	١٠	٨	٧	٩	التكرار
	٧٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	٧٠	٩٠	%

- تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للمقياس ما بين (٤٠% : ١٠٠%)
صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للدراسة، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجدولين (١١، ١٢) يوضحان النتيجة.

جدول (١١)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور
المنتمية إليه (ن = ٢٠)

المحاور والعبارات

ميزة التكلفة

	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
	٠.٧٨	٠.٨٠	٠.٧٨	٠.٧٦	٠.٧٣	٠.٧٩	معامل الارتباط

ميزة الإبتكار

	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	رقم العبارة
	٠.٨١	٠.٨٠	٠.٨٦	٠.٨٥	٠.٨٢	٠.٨١	٠.٧٨	٠.٧٧	معامل الارتباط

ميزة التميز									
	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	رقم العبارة
	٠.٨١	٠.٨٠	٠.٧٨	٠.٧٧	٠.٨٠	٠.٧٦	٠.٧٩	٠.٨٨	معامل الارتباط
ميزة السمعة									
			٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣		رقم العبارة
			٠.٨٩	٠.٨٢	٠.٨٨	٠.٨٣	٠.٩٠		معامل الارتباط
ميزة جودة الخدمات									
		٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨		رقم العبارة
		٠.٨٠	٠.٨٨	٠.٨٦	٠.٨٨	٠.٨٢	٠.٨٠		معامل الارتباط
ميزة التركيز " المرونة "									
		٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤		رقم العبارة
		٠.٨٣	٠.٨٠	٠.٨٥	٠.٧٩	٠.٧٧	٠.٧٩		معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥) يتضح من جدول (١١) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه ما بين (٠.٧٧ : ٠.٩٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (١٢)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان القاع الفعلى للميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة (ن = ٢٠)

م	الاستبيان	معامل الارتباط
١	ميزة التكلفة	٠,٩٠
٢	ميزة الإبتكار	٠,٨٨
٣	ميزة التميز	٠,٨٧
٤	ميزة السمعة	٠,٨٢
٥	ميزة جودة الخدمات	٠,٩٢
٦	ميزة التركيز " المرونة "	٠,٩١

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٣) ومستوى دلالة (٠,٠٥) =

يتضح من جدول (١٢) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠,٨٢ : ٠,٩٢) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب- الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحث معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، و جدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٢٠)

م	الاستبيان	معامل الفا
١	ميزة التكلفة	٠,٨٩
٢	ميزة الابتكار	٠,٨٨
٣	ميزة التميز	٠,٨١
٤	ميزة السمعة	٠,٩٠
٥	ميزة جودة الخدمات	٠,٨٧
٦	ميزة التركيز " المرونة "	٠,٨٨
	الدرجة الكلية	٠,٩٢

يتضح من جدول (١٣) تراوحت معاملات ألفا لمحاور للاستبيان ما بين (٠,٨٧ : ٠,٩٦)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للاستبيان (٠,٩٨) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

تطبيق الاستبيان (الدراسة الأساسية) :

بعد تحديد العينة واختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٠١٩/٨/١٥ م إلى ٢٠١٩/٨/٣٠ م.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج :

فيما يلي عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإجابة على

تساؤلات البحث.

التساؤل الأول:

للإجابة على التساؤل الأول الخاص بالتعرف على الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

المحور الأول: الاستقطاب والاختيار والتعيين

جدول (١٤)

توصيف استجابات عينة البحث في استبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة "المحور الأول: الاستقطاب والاختيار والتعيين" (ن = ٧٥)

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	أبدأ		نادراً		أحياناً		عادةً		دائماً		المعارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٦٨.٢٧	٢٥٦	٣٨.٠	١.٣٣	١	١٣.٣٣	١٠	٤٤.٠٠	٣٣	٢٥.٣٣	١٩	١٦.٠٠	١٢	1
٤	٦٨.٢٧	٢٥٦	٣٨.٠	١.٣٣	١	١٣.٣٣	١٠	٤٤.٠٠	٣٣	٢٥.٣٣	١٩	١٦.٠٠	١٢	2
٧	٥٣.٣٣	٢٠٠	٤٧.٥	١٣.٣٣	١٠	٢١.٣٣	١٦	٤٩.٣٣	٣٧	١٠.٦٧	٨	٤.٠٠	٣	3
٦	٥٦.٨٠	٢١٣	٨٠.٥	٤.٠٠	٣	٢٢.٦٧	١٧	٥٨.٦٧	٤٤	٨.٠٠	٦	٥.٣٣	٤	4
١	٨٤.٠٠	٣١٥	٦٠.٤	٠.٠٠	٠	٤.٠٠	٣	٢٢.٦٧	١٧	٢٢.٦٧	١٧	٥٠.٦٧	٣٨	5
٢	٧٣.٣٣	٢٧٥	٥٤.٦	٤.٠٠	٣	٨.٠٠	٦	١٧.٣٣	١٣	٥٢.٠٠	٣٩	١٧.٣٣	١٣	6
١٠	٤١.٨٧	١٥٧	٦٨.٥	٢٠.٠٠	١٥	٥٠.٦٧	٣٨	٢٩.٣٣	٢٢	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	7
٩	٤٧.٢٠	١٧٧	٩٥.٤	٦.٦٧	٥	٥٤.٦٧	٤١	٤٠.٠٠	٣٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٨
٨	٤٨.٠٠	١٨٠	٨٧.٦	٩.٣٣	٧	٦١.٣٣	٤٦	٩.٣٣	٧	٢٠.٠٠	١٥	٠.٠٠	٠	٩
٣	٧١.٧٣	٢٦٩	٤٩.٦	٠.٠٠	٠	٨.٠٠	٦	٤٦.٦٧	٣٥	١٧.٣٣	١٣	٢٦.٦٧	٢٠	١٠
	٦١.٢٨	٢٢٩.٨٠		مجموع المحور										

*قيمة " كا " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٢ هي ٥.٩٩١

بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥ بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

يشير جدول (١٤) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الأول " الاستقطاب والاختيار والتعيين " لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الأول "الاستقطاب والاختيار والتعيين" لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٥) والتي نصت على "سياسات الاستقطاب والتعيين المعمول بها في الاتحاد مرضية" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٤.٠٠%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة عادةً.

- العبارة رقم (٦) والتي نصت على "ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٣.٣٣%) جاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً.

- العبارة رقم (١٠) والتي نصت على "يعتمد النادي على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيه لشغل الوظائف المهمة" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧١.٧٣%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً.

ويرجع الباحث أن ترتيب استجابات مجلس الادارة بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة على عبارات المحور الأول "الاستقطاب والاختيار والتعيين" جاءت بهذا الترتيب وقد يرجع إلى أن مجلس الادارة بالاتحاد عينة البحث تهتم بالأرتقاء بالاتحاد وذلك من خلال استقطاب العاملين الجدد أصحاب الكفاءات المميزة، كما يعملون على اختيار العاملين وفقاً لاحتياجات الاتحاد واختيار الأشخاص ذوي الخبرة في نفس المجال ويفضلون أصحاب المؤهلات الأكاديمية لضمان اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، وقد يتم ذلك وفقاً لمعايير محددة داخل الاتحاد.

كما أنه يتضح من خلال العرض السابق أن إدارة الموارد البشرية بالاتحاد ينقصها الرؤية المستقبلية في استقطاب العاملين وان ذلك يدل على اهتمام مجلس الادارة بالاتحاد بتسيير الاعمال اليومية داخل الاتحاد وتفتقد الرؤية المستقبلية لاحتياجات الموارد البشرية داخل الاتحاد.

- حيث يشير "مؤيد السالم، عادل صالح" (٢٠٠٢م) (٢٧) إلى ان عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، حيث تهدف عملية الاستقطاب إلى تحقيق مايلي:
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
 - الاسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الافراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد الافراد الغير مؤهلين لشغل الوظائف.
 - الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة. (٣٠: ٨٢)
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "أحمد محمد على" (٢٠١٥م) (٢) في افتقار الاتحادات الرياضية لوجود المتخصصين العلميين القادرين على وضع خطه محددة لزيادة القدرة التنافسية للاتحادات الرياضية، ودراسة يحيى فكري محروس وآخرون (٢٠١٧م) (٢٩) في عدم وجود رؤية واضحة لعملية الاختيار والتعين الموارد البشرية.

جدول (١٥)

توصيف استجابات عينة البحث لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة المحور الثاني "التدريب والتطوير" ن = ٧٥

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	ك	أبداً		نادراً		أحياناً		عادةً		دائماً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٣	٣٦.٨٠	١٣٨	٩٤.٨	٢٨.٠٠	٢١	٦.٠٠٠	٤٥	١٢.٠٠	٩	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٠	١
٢	٤٢.١٣	١٥٨	١٠٠.٥	١٣.٣٣	١٠	٦٢.٦٧	٤٧	٢٤.٠٠	١٨	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٠	٢
٦	٢٨.٥٣	١٠٧	١١١.٧	٦١.٣٣	٤٦	٣٤.٦٧	٢٦	٤.٠٠٠	٣	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٠	٣
٥	٢٩.٠٧	١٠٩	١٠٦.١	٦١.٣٣	٤٦	٣٢.٠٠	٢٤	٦.٦٧	٥	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٠	٤

١	٧٠.٤٠	٢٦٤	٦٩.٥	١.٣٣	١	٢.٦٧	٢	٥٣.٣٣	٤٠	٢٨.٠٠	٢١	١٤.٦٧	١١	5
٤	٢٩.٨٧	١١٢	١٠٨.٩	٦٥.٣٣	٤٩	٢٤.٠٠	١٨	٦.٦٧	٥	٤.٠٠	٣	٠.٠٠	٠	6
مجموع المحور														
	٣٩.٤٧	١٤٨.٠٠												

*قيمة " كا^٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٢ هي ٥.٩٩١

بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥ بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

يشير جدول (١٥) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الثاني "التدريب والتطوير" لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة" كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٥) والتي نصت على "يتوافر لدى الاتحاد معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٠.٤٠%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، ثم العبارة رقم (٢) والتي نصت على "يؤمن الاتحاد بأن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٤٢.١٣%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً، يليه العبارة رقم (١) والتي نصت على " يهتم الاتحاد بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٣٦.٨٠%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً، يليه العبارة رقم (٦) والتي نصت على "توجد قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية وأنشطة تدريب العاملين" جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٢٩.٨٧%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أبداً، يليه العبارة رقم (٤) والتي نصت على "العملية التدريبية مستمرة" جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٢٩.٠٧%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

وفي اتجاه الاستجابة أبدأً، وأخيراً العبارة رقم (٣) والتي نصت على "الميزانية المخصصة للتدريب كافية كماً وكيفاً" جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٢٨.٥٣%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أبدأً.

ويرى الباحث أن ترتيب استجابات مجلس ادارة الاتحاد على عبارات المحور الثاني "التدريب والتطوير" يرجع إلى أن عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية تشكل خياراً استراتيجياً للاتحاد في تنمية مواردها البشرية من خلال اكسابهم معارف جديدة، وتطوير مهاراتهم بهدف الارتقاء بمستويات الأداء في الاتحاد، وبالتالي فإن عملية تدريب وتطوير العاملين عملية مدروسة مخطط لها من أجل تعديل اتجاه العاملين أو تزويدهم بمعارف جديدة أو تطوير مهاراتهم وذلك من خلال اكتسابهم خبرات تحقق ذلك، سعياً وراء تحسين مستويات أدائهم، والوصول إلى المستويات المتوقعة من الأداء.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "أحمد محمد على" (٢٠١٥م) (٢) في ضعف برامج التنمية الإدارية الموجودة بالاتحادات الرياضية، ودراسة "يحيي فكري محروس وآخرون" (٢٠١٧م) (٢٩) في عدم وجود رؤية واضحة لعملية تدريب الموارد البشرية، ودراسة "سيد شلقامي سيد" (٢٠١٧م) (١٠) في ضعف الآليات المتبعة لتدريب الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحادات الرياضية.

ويشير "كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين" (٢٠٠٤م) (٢٠) إلى أن التدريب والتطوير يساعد العاملين الجدد على أداء العمل الجديد، والتدريب يعد عملية اكتساب المهارات الضرورية لانجاز العمل، وتطوير المهارات الفنية، والتطوير مصطلح يعبر عن التعليم المستمر لأغراض تحسين المهارات للوظائف الحالية والمستقبلية، ويستهدف تطوير العنصر البشري فيما يتعلق بمهارات الاتصال واتخاذ القرار لدى العاملين المتخصصين

والإداريين، ويعد التدريب والتطوير استثمار جيد للأفراد والمؤسسة، فتدريب العاملين يساعد على تحسين جودة الأداء.

جدول (١٦)

توصيف استجابات عينة البحث في لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة المحور الثالث "تقييم الأداء" ن = ٧٥

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	أبدأ		نادراً		أحياناً		عادةً		دائماً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٣	٥٠.٠٨	١٨٧.٧٩	٩٦.٧	٠	٠	٦٠	٤٥	٣٠	٢٣	١٠	٨	٠	٠	1
٤	٤٩.٤٦	١٨٥.٤٧	١١٠.٧	٠	٠	٦٦	٤٩	٢١	١٦	١٣	١٠	٠	٠	2
١	٨٣.٢٦	٣١٢.٢٢	٥٢.٣	٠	٠	٦	٥	١٦	١٢	٣٤	٢٦	٤٤	٣٣	3
٢	٥٥.٥١	٢٠٨.١٦	١٣٦.٧	٢	١	٢٣	١٧	٧١	٥٣	٤	٣	٠	٠	4
	٥٩.٥٨	٢٢٣.٤١		مجموع المحور										

*قيمة "كا" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

يشير جدول (١٦) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الثالث "تقييم الأداء" لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٣) والتي نصت على "المعلومات التي يمتلكها الاتحاد عن أداء العاملين ليست كافية" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٣.٢٦%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٤) والتي نصت على "يهتم الاتحاد بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٥٥.٥١%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، يليه العبارة رقم (١) والتي نصت على "يعتمد الاتحاد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٥٠.٠٨%) وجاءت قيمة

كما^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً، وأخيراً العبارة رقم (٢) والتي نصت على "عملية تقييم الاتحاد لكم تتم وفق أسس موضوعية" جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٤٩.٤٦%) وجاءت قيمة كما^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً.

ويرى الباحث أن ترتيب استجابات مجلس الإدارة بالاتحاد على عبارات المحور الثالث "تقييم الأداء" يشير إلى وجود قصور شديد في واقع تقييم الأداء داخل الاتحادات الرياضية، وهذا يرجع إلى أن تقييم الأداء يعد من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، في عملية تعمل على تحديد مدى تحقيق الأهداف المرسومة بأسلوب علمي يتصف بالاستمرار والسمول والدقة، وللتقييم أهمية كبيرة في معرفة وقياس مدى مطابقة ما تم إنجازه من أعمال.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "أنور وجدي على، محمد فتحى محمد

(٢٠٠٧م) (٤) في وجود اتجاهات سلبية نحو نظام تقييم أداء العاملين.

ويشير كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين (٢٠٠٤م) (٢٠) إلى أن تقييم الأداء من أهم عناصر إدارة الموارد البشرية التقييم الدائم لإداء العاملين، وعادة ما يتم استخدام هذا التقييم في تطوير أداء العاملين، حيث يعد التقييم تكتيكاً إدارياً وتنظيماً.

جدول (١٧)

توصيف استجابات عينة البحث في لاستبيان الواقع الفعلى لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة المحور الرابع "الحوافز والترقيات" ن = ٧٥

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	ك	أبداً		نادراً		أحياناً		عادةً		دائماً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٧	٥١.٢٠	١٩٢.٠٠	٦٥.٢	٤.٦٥	٣	٥١.٩٤	٣٩	٢٧.٩١	٢١	١٥.٥٠	١٢	٠.٠٠	٠	1
٦	٥٣.٠٧	١٩٩.٠٠	٥١.٠	٧.٧٥	٦	٤٨.٠٦	٣٦	١٩.٣٨	١٥	٢٤.٨١	١٩	٠.٠٠	٠	2
٤	٥٨.٦٧	٢٢٠.٠٠	١٠٢.٣	٠.٠٠	٠	٢١.٧١	١٦	٦٣.٥٧	٤٨	١٤.٧٣	١١	٠.٠٠	٠	3
١	٦٦.٩٣	٢٥١.٠٠	٣٣.٤	٦.٩٨	٥	١٣.٩٥	١٠	٢٤.٠٣	١٨	٤٤.١٩	٣٣	١٠.٨٥	٨	4
٥	٥٧.٤٧	٢١٥.٥٠	٥٢.٣	٠.٠٠	٠	٢٧.١٣	٢٠	٣٤.٨٨	٢٦	٣٧.٩٨	٢٨	٠.٠٠	٠	5
٣	٥٩.٠٣	٢٢١.٣٨	٥٨.٣	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٢٣.٢٦	١٧	٣٢.٥٦	٢٤	٤٤.١٩	٢٣	6
٢	٦٠.٥٣	٢٢٦.٩٧	٦٧.١	٣.٨٨	٣	١٢.٤٠	٩	٥٦.٥٩	٤٢	١٨.٦٠	١٤	٨.٥٣	٦	٧

*قيمة " كا^٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٢ هي ٥.٩٩١
 بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥ بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨
 يشير جدول (١٧) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الرابع " الحوافز والترقيات" لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٤) والتي نصت على "تشعر بالرضا عن نتائج نظام الترقيات المعمول به" جاءت في الترتيب الاول بوزن نسبي بلغ (٦٦.٩٣%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة عادةً وجاءت العبارة رقم (٧) والتي نصت على "يتسم نظام الحوافز المتبع بالاتحاد بالعدالة والموضوعية" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٦٠.٥٣%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، يليه العبارة رقم (٦) والتي نصت على "تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٥٩.٠٣%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٣) والتي نصت على "يهتم الاتحاد بتحديث نظام الترقيات استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٥٨.٦٧%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، يليه العبارة رقم (٥) والتي نصت على "يستخدم الاتحاد آلية محددة لتحفيز العاملين على تحمل المسؤولية" جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٥٧.٤٧%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة عادةً، يليه العبارة رقم (٢) والتي نصت على "يعتمد الاتحاد على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين" جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٥٣.٠٧%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً، وأخيراً العبارة

رقم (١) والتي تنص على "يمتلك الاتحاد معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم" جاءت في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (٥١.٢٠%) وجاءت قيمة كالأدلة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً.

ويرى الباحث أن ترتيب استجابات العاملين بمجلس إدارة الاتحاد على عبارات المحور الرابع "الحوافز والترقيات" تشتمل على (الأجور، الحوافز المالية، المزايا، الخدمات) بحيث يهدف إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، وله دور مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وأنه شرط من شروط تحسين الأداء أن يحصل العامل على أجر يتناسب مع ما يقدمه للاتحاد من خدمات تستوجبها متطلبات العمل، والمزايا والخدمات تتمثل في الإضافات الغير نقدية التي يتم إلحاقها بالمرتب الأساسي.

ويشير "حسن بلوط" (٢٠٠٢م) (٧) إلى أن نظام الحوافز والترقيات يرتكز على مجموعة من المبادئ وهي (الملائمة، الإنصاف، الضمان، القبول، التوازن، التحفيز).

جدول (١٨)

توصيف استجابات عينة البحث على المحاور والمجموع الكلي لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لكرة الطائرة (ن = ٧٥)

م	المحور	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الاستقطاب والاختيار والتعيين	٢٢٩.٨	٦١.٢٨	١
2	التدريب والتطوير	١٤٨	٣٩.٤٧	٤
3	تقييم الأداء	٢٢٣.٤١	٥٩.٥٨	٢
4	الحوافز والترقيات	٢١٧.٩٨	٥٨.١٣	٣
	مجموع الاستبيان	٢٠٤.٨٠	٥٤.٦٢	

يتضح من الجدول (١٨) المجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لاستبيان لاستبيان الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لكرة الطائرة، حيث جاء محور "الاستقطاب والاختيار والتعيين" في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٦١.٢٨%) يليه محور "تقييم الأداء" في الترتيب الثاني بوزن

نسبي بلغ (٥٩.٥٨%)، ثم محور "الحوافز والترقيات" في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٥٨.١٣%)، وأخيراً محور "التدريب والتطوير" في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٣٩.٤٧%).

ويرى الباحث أن ترتيب محاور الواقع الفعلى لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة يدل على وجود مستوى منخفض من عناصر إدارة الموارد البشرية، وأن هذا الترتيب يدل على أن الحوافز والترقيات هي المهمة الأولى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل الاتحادات الرياضية وذلك بناءً على عملية تقييم الأداء التي تتم داخل الاتحاد وجاءت عملية التدريب والتطوير في المستوى الأقل من عناصر إدارة الموارد البشرية وأن ذلك يدل على عدم اهتمام الاتحادات الرياضية بوضع خطط تدريبية للعاملين فيها وذلك خوفاً من تسرب العاملين، كما أن معظم الاتحادات الرياضية تهتم بتسيير الاعمال اليومية بغض النظر عن نظره إلى المستقبل وقد يرجع ذلك إلى التغيرات الحادثة والمتلاحقة على مستوى الدولة ووجود حالة من عدم الاستقرار نظراً للظروف التي مرت بها البلاد خلال الفترة الزمنية الماضية.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول: ما الواقع الفعلى لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ؟

للإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على: ما هو الواقع الفعلى للميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ؟

جدول (١٩)

توصيف استجابات عينة البحث لاستبيان الواقع الفعلى للميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة (ن = ٧٥)

كا	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة		المحاور والعبارات
			موافق	غير موافق	
			إلى حد ما موافق	غير موافق	

المحور الأول : ميزة التكلفة :

١١	١٥	٤٩	٤٠.٠٠٠	٢.٠٠٠	٥٤.٥٦	١	تتوافر البيانات والمعلومات عن العاملين لتقليل التكاليف التي سوف تتحملها لقاء تدريبهم ومعرفتهم بالعمل المناط بهم.
٤	١١	٦٠	٣٠.٠٠٠	١.٥٠	٧٤.٨١	٢	يعتمد الاتحاد على معيار الكفاءة والخبرة ليقبل من تكاليفها المباشرة والغير مباشرة.
٧	٨	٦٠	٢٧.٠٠٠	١.٣٥	٧٧.٢٧	٣	يسعى الاتحاد الى تقديم الخدمات بأقل تكلفة وجودة عالية.
٨	٢٦	٤١	٤٢.٠٠٠	٢.١٠	٤٨.٩٤	٤	يقوم الاتحاد بالتدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب العمل.
٧	١٩	٤٩	٣٨.٠٠٠	١.٩٠	٥٥.٦٩	٥	يدرس الاتحاد هيكل التكاليف والتخطيط والرقابة لهذة التكاليف بهدف تخفيضها دون المساس بالجودة.
٨	١٥	٥٢	٣٦.٠٠٠	١.٨٠	٦٠.٧٥	٦	يستخدم الاتحاد أساليب إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف.
المحور الثاني : ميزة الابتكار :							
١١	١١	٥٣	٣٨.٠٠٠	١.٩٠	٦٠.١٩	٧	يختار الاتحاد العاملين المتميزين لديه ليحقق له ميزة في تطوير وتقديم الخدمات بأسلوب جديد.

تابع جدول (١٩)
توصيف استجابات عينة البحث لاستبيان الواقع الفعلي للميزة التنافسية
بالاتحاد المصري لكرة الطائرة (ن = ٧٥)

كا	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			المحاور والعبارات
			موافق	إلى حد ما	غير موافق	
٥١.٧٥	٢.٠٠	٤٠.٠٠	٤٥	٢٢	٨	٨ يتيح الاتحاد للعاملين القدرة على اقتراح اساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال عدم نجاحها.
٦٠.٧٥	١.٨٠	٣٦.٠٠	٥٢	١٥	٨	٩ يقدم الاتحاد طرق فريدة لعملياته الخدمية المقدمة مقارنة بالمنافسين.
٥٥.٦٩	١.٩٠	٣٨.٠٠	٤٩	١٩	٧	١٠ يدرس الاتحاد احتياجات ورغبات العملاء من الخدمات والعمل على توفيرها بطريقة جديدة.
٦٨.٠٦	١.٦٠	٣٢.٠٠	٥٦	١٥	٤	١١ يقوم الاتحاد باستحداث تغيرات جذرية فى هياكله التنظيمية.
٥٤.٥٦	٢.٠٠	٤٠.٠٠	٤٩	١٥	١١	١٢ يتم تدعيم العمل الجماعي وروح الفريق بين العاملين.
٥١.٧٥	١.٨٠	٣٦.٠٠	٤٥	٢٢	٨	١٣ يلجأ الاتحاد الى جهات خارجية " مراكز أستشارية وبحثية " لتحديد التوجهات المستقبلية للعملاء.
٦٠.٧٥	٢.١٠	٤٢.٠٠	٥٢	١٥	٨	١٤ يستحدث الاتحاد سياسات جديدة فى مجال التدريب والتعيين والمكافآت والحوافز وطرق قياس الاداء.
المحور الثالث : ميزة التميز :						
٦٠.٧٥	٢.١٠	٤٢.٠٠	٥٢	١٥	٨	١٥ يدعم الاتحاد ثقافة التحسين المستمر للخدمات المقدمة ومخرجاتها.
٥٩.٤٦	٢.٠٥	٤١.٠٠	٥٢	١٣	١٠	١٦ يقدم الاتحاد طرق واساليب لتوفير المعلومات والبيانات التي يحتاجها العملاء.
٧٤.٨١	١.٥٠	٣٠.٠٠	٦٠	١١	٤	١٧ يقوم الاتحاد بالتقييم الدورى لرضا المستفيدين.
٧٤.٨١	١.٥٠	٣٠.٠٠	٦٠	١١	٤	١٨ يهتم الاتحاد بالشكاوى والاقتراحات المقدمة من المستفيدين.
٥٥.٦٩	١.٩٠	٣٨.٠٠	٤٩	١٩	٧	١٩ يتبنى الاتحاد مواصفات ومعايير ضمان الجودة فى جميع امكاناتها ومراققتها.
٥٥.٦٩	١.٩٠	٣٨.٠٠	٤٩	١٩	٧	٢٠ يتميز الاتحاد بسرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين.
٦٠.١٩	١.٩٠	٣٨.٠٠	٥٣	١١	١١	٢١ ينفرد الاتحاد بخصوصية لا تتوفر فى المنافسين وغير قابلة للنسخ أو التقليد.
٦٢.٤٤	١.٨٢	٣٦.٤٣	٥٣	١٨	٤	٢٢ يقوم الاتحاد باحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات فى البيئة الخارجية.

تابع جدول (١٩)
توصيف استجابات عينة البحث لاستبيان الواقع الفعلى للميزة التنافسية
بالاتحاد المصرى لكرة الطائرة (ن = ٧٥)

كا	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة			المحاور والعبارات
			موافق	إلى حد ما	غير موافق	
المحور الرابع : ميزة السمعة :						
٥١.٧٥	٢.٠٠	٤٠.٠٠٠	٤٥	٢٢	٨	٢٣ الشكاوى المرتبطة بالأنشطة والخدمات بالاتحاد منخفضة.
٧٧.٢٧	١.٣٥	٢٧.٠٠٠	٦٠	١١	٤	٢٤ لدى الاتحاد سياسة لتطوير علاقاتها وسمعتها لدى جميع المستفيدين الذين يؤثرون فيها.
٨٢.٦٩	١.٥٠	٣٠.٠٠٠	٦٤	٣	٨	٢٥ لدى الاتحاد علاقات مع الجمعيات ومؤسسات المجتمع المدنى لتعزيز دورها ومكانتها فى المجتمع الذى تعمل فيه.
٧٤.٨١	١.٥٠	٣٠.٠٠٠	٦٠	١١	٤	٢٦ الخدمات المقدمة تشبع حاجات المستفيدين ورغباتهم وتتفق أو تفوق توقعاتهم الحالية والمستقبلية.
٥٥.٦٩	١.٩٠	٣٨.٠٠٠	٤٩	١٩	٧	٢٧ الانطباعات الذهنية عن الخدمات لدى المستفيدين أكثر ايجابية من منافسيها فى السوق.
المحور الخامس : ميزة جودة الخدمات :						
٥١.٧٥	٢.٠٠	٤٠.٠٠٠	٤٥	٢٢	٨	٢٨ يتمتع الاتحاد بمنشآت تميزه عن الاتحادات الاخرى.
٥٥.٦٩	١.٩٠	٣٨.٠٠٠	٤٩	١٩	٢	٢٩ لدى الاتحاد احدث الاموات والاجهزة والامكانات.
٧٤.٢٥	١.٦٠	٣٢.٠٠٠	٦٠	٧	٨	٣٠ يعمل الاتحاد بشكل متواصل من اجل تحسين جودة خدماتها بطريقة تتفوق على المنافسين
٤٧.٦٦	١.٩٥	٣٩.٠٠٠	٤١	٢٣	١١	٣١ تتولى الادارة اهتماما كبيرا بجودة الخدمة المقدمة.
٥٧.٩٤	١.٨٠	٣٦.٠٠٠	٤٩	٢٢	٤	٣٢ يقوم الاتحاد بشكل دورى بتقييم الخدمات المقدمة وفق المعايير المخططة بالمقارنة مع الاتحادات الاخرى.
٥١.٧٥	٢.٠٠	٤٠.٠٠٠	٤٥	٢٢	٨	٣٣ يبتنى الاتحاد خطة لتطوير العاملين بهدف تحسين جودة خدماته.
المحور السادس : ميزة التركيز " المرونة "						
٦٦.٩٤	١.٧٠	٣٤.٠٠٠	٥٦	١١	٨	٣٤ يوفر الاتحاد الدعمين المادى والمعنوى لمواجهة حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين.
٦٦.٩٤	١.٧٠	٣٤.٠٠٠	٥٦	١١	٨	٣٥ يعطى الاتحاد العاملين الحرية الكاملة فى انجاز العمل الموكل اليهم.
٥١.٧٥	٢.٠٠	٤٠.٠٠٠	٤٥	٢٢	٨	٣٦ يعمل الاتحاد على تطوير اداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتجددة
٦٠.٧٥	١.٨٠	٣٦.٠٠٠	٥٢	١٥	٨	٣٧ تتميز العلاقات بين الادارة وفئات متعاملها بالكفاءة والفعالية وذلك بغرض انجاز طلباتهم.

تابع جدول (١٩)
توصيف استجابات عينة البحث لاستبيان الواقع الفعلي للميزة التنافسية
بالاتحاد المصري للكرة الطائرة (ن = ٧٥)

كا	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			المماور والعبارات
			غير موافق	إلى حد ما	موافق	
٧٤.٨١	١.٥٠	٣٠.٠٠٠	٥٥	١٥	٥	٣٨ يمتلك الاتحاد مرونة عالية فى التحكم فى حجم انتاج خدماته بما يتناسب مع متطلبات سوق الطلب على الخدمة.
٦٠.٧٥	٢.٠٠	٤٠.٠٠٠	٤٩	٢٢	٨	٣٩ يمتلك الاتحاد مرونة فى حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة فى حاجات ورغبات المستفيدين.
	١.٨١	٣٦.٢٧				الدرجة الكلية

الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٨

الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٦

قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩
- تراوحت متوسط الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى استبيان الميزة التنافسية ما بين (١.٣٥ : ٢.١٠) بينما بلغت متوسط الإستجابة للدرجة الكلية للاستبيان (١.٨١).

يتضح من جدول (١٩) أن قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لجميع عبارات الاستبيان، وتراوحت متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث فى جميع عبارات الاستبيان ما بين (١,٣٥ : ٢,١٠)، كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققها فى الواقع الفعلي للميزة التنافسية، كما بلغت متوسط الإستجابة للاستبيان ككل (١,٨١) وهو أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققه فى الواقع الميزة التنافسية.

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى ضعف فى مستوى الميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة فالمجمل العام للأنشطة والخدمات داخل الاتحاد لا ترقى إلى مستوى الأداء المطلوب للتنافس مقارنة بالاتحادات الرياضية الأخرى،

وتعتبر تلك النتيجة مؤشر فعلى لإنخفاض مستوى الميزات التنافسية وهذا يشير إلى عدم قدرة القيادات الإدارية على خلق بيئة تنافسية تتناسب مع مستوى وحجم الاتحاد المصرى للكرة الطائرة، فعدم توافر البيانات والمعلومات عن العاملين بالشكل الذى يعمل على تقليل التكاليف التى سوف تتحملها لقاءات تدريبهم ومعرفتهم بالعمل المناطق بهم وكذلك عدم إهتمام الاتحاد بدراسة إحتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمات والعمل على توفيرها بطريقة جديدة وضعف الإستجابة السريعة للاتحاد لحاجات المستفيدين، وكذلك عدم قدرة الخدمات المقدمة من قبل الاتحاد على إشباع حاجات المستفيدين ورغباتهم أو إتفاقها أو تفوقها على توقعاتهم الحالية والمستقبلية كل ذلك لا يعكس إلا عدم قدرة الاتحاد المصرى للكرة الطائرة على خلق ميزات تنافسية تجعل له الدور البارز بين الاتحادات المنافسة الأخرى وهذا ما أكدته دراسة "بريش عبد القادر (٢٠٠٥) (٦) ودراسة فاطمة محمد (٢٠٠٦) (١٩) ودراسة على فلاح الضالعين" (٢٠١٠) (١٦). وتعتبر التنمية التنافسية للاتحادات الرياضية ما هو إلا إجتهد وبحث متواصل تتمكن من خلاله الاتحادات الرياضية من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عناصر قوة تميزها عن منافسيها فى العمل، ومن أجل ذلك كان لابد على صانعى القرار فى تلك الاتحادات الإهتمام بكل الجوانب التنافسية المتعلقة بالاتحاد حتى يتسنى لها بلوغ الأهداف المنشودة على المدى القصير والمدى البعيد.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثانى: ما الواقع الفعلى

للميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة؟

للإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على: ما علاقة ادارة الموارد

البشرية بالميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة؟

جدول (٢٠)

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى العينة قيد البحث (ن=٧٥)

الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية	ميزة التكلفة	ميزة الابتكار	ميزة التمييز	ميزة السمعة	ميزة جودة الخدمات	ميزة التركيز "المرونة"	مجموع الإستبيان
الاستقطاب والاختيار والتعيين	٠.٨٢	٠.٨٤	٠.٨٥	٠.٧٦	٠.٧٥	٠.٨٤	٠.٨٣
التدريب والتطوير	٠.٨٧	٠.٨٠	٠.٩١	٠.٩٣	٠.٨٨	٠.٧٧	٠.٨٨
تقييم الأداء	٠.٨٦	٠.٧٩	٠.٨٨	٠.٨٦	٠.٨٢	٠.٨٦	٠.٨١
الحوافز والترقيات	٠.٨٩	٠.٩١	٠.٨٩	٠.٧٣	٠.٩١	٠.٨٨	٠.٩٢
مجموع الإستبيان	٠.٧٥	٠.٧٧	٠.٨١	٠.٨١	٠.٧٩	٠.٨١	٠.٨٦

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢٣

يتضح من نتائج جدول (١٧) وجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى العينة قيد البحث حيث تراوحت قيمة "ر" المحسوبة ما بين (٠.٧٥ : ٠.٩٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ٠.٠٥.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية بشكل فعال لدى العاملين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة يرتبط ارتباطاً كاملاً ووثيقاً بمدى تحقيق مستوي عالى من الميزات التنافسية للأنشطة والخدمات التي يقدمها الاتحاد المصرى للكرة الطائرة حيث أن الاتحاد الذى يكون لديه القدرة العالية على التحديد الدقيق لمتطلبات العاملين من أساليب اتصال، وبرامج تدريب وتطوير ونظام للتعويضات والحوافز وبيئة مناسبة للصحة والسلامة المهنية وتحليل للمهام الوظيفية المختلفة ونظام واضح وفعال لقياس وتقييم الأداء تتمتع بمهارة عالية فى صنع ميزات تنافسية للأنشطة وخدمات الاتحاد المصرى للكرة الطائرة، والتي تجعله على قدر المنافسة الدائمة والمستمرة بين

الاتحادات الرياضية الأخرى، حيث تجسد الميزة التنافسية إمكانية الاتحاد بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسين عملها أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة متفردة أفضل وأحسن منهم، فهذا يعنى أن الميزات التنافسية هي القاعدة الأساسية التي تركز عليها أداء الاتحادات، وهي تتحقق من خلال القدرة الفعالة على إدارة الموارد البشرية.

ويتفق الباحث مع دراسة "سيد شلقامى سيد" (٢٠١٧) (١٠) التي تشير الى يمكن للاتحاد تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد البشرية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة به، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي يتمتع بها الإتحاد والتي يمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، بصورة جيدة.

الاستنتاجات :

فى ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستخلاصات التالية :

- ١- تراوحت متوسط الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى إستبيان إدارة الموارد البشرية ما بين (٠,٤٢ : ٠,٥٥) بينما بلغت متوسط الإستجابة للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٤٨) مما يدل على عدم وجود فعالية لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- ٢- تراوحت متوسط الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى استبيان الميزة التنافسية ما بين (١.٣٥ : ٢.١٠) بينما بلغت متوسط الإستجابة للدرجة الكلية للاستبيان (١.٨١). مما يدل على ضعف الميزات التنافسية التي تجعل من الاتحاد المصرى للكرة الطائرة له مكانته المتميزة بين الاتحادات الأخرى.
- ٣- وجود علاقة إرتباطيه طردية دالة إحصائياً بين جميع محارو استبيان إدارة الموارد البشرية وجميع محاور استبيان الميزة التنافسية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.

التوصيات :

- فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحث بما يلي :
- ١- التركيز على فاعلية إدارة الموارد البشرية كمدخل فعال لتحقيق التنمية الشاملة والإرتقاء بأداء العاملين فى الاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
 - ٢- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها فى إدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات المتخصصة داخل الاتحاد.
 - ٣- إعطاء الفرصة من قبل القيادات للعاملين للتعبير عن أنفسهم بوضوح وصراحة ومراعاة العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين لتشجيع وزيادة الإبداع الإدارى لديهم.
 - ٤- ضرورة تبنى فكر إدارة الموارد البشرية داخل الاتحادات الرياضية مما يسهم فى زيادة القدرة على الإبداع الإدارى وتحسين مستوى الميزات التنافسية داخل الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

((المراجع))**أولاً: المراجع باللغة العربية:**

- ١- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: نظريات الإدارة وتطبيقاتها- الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، المجلد الأول، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ٢- أحمد محمد على: "برامج تنمية إدارية للعاملين بإدارة النشاط الرياضي فى ضوء التحليل الوظيفي والقدرة التسويقية التنافسية بالأندية الرياضية"، المؤتمر العلمي ١٦ "الرياضة المدرسية وتحديات التغيير فى الوطن العربي"، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، ٢٠١٥م.
- ٣- أحمد مصطفى السيد: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعه حلوان، ٢٠٠٥م.

- ٤- أنور وجدي على، محمد فتحى محمد: "المعوقات السلوكية لفاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المجال الرياضي"، مجلة أسيوط لعلم وفنون التربية الرياضية، العدد ٢٤، الجزء ١، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، أسيوط، مصر، ٢٠٠٧م.
- ٥- بسمة أحمد إبراهيم: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية فى المصارف العاملة فى فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.
- ٦- بريش عبد القادر: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة الميزة التنافسية للبنوك، بحث منشور، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، العدد (٣) الثالث، ٢٠٠٥م.
- ٧- حسن إبراهيم بلوط: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية فى المصارف العاملة فى فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.
- ٨- روابحية عيسى، كورتل فريد: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد ٤، العدد ٥، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة، الجزائر، ٢٠١٦م.
- ٩- زينب صالح السيد: نموذج مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية بالمركز الأولمبي لتدريب المنتخبات القومية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، ٢٠١٨م.
- ١٠- سيد شلقامي سيد: "تصور مقترح لاستثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية"،

كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، المنيا، مصر،
٢٠١٧م.

- ١١- صلاح الدين محمد عبدالباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- ١٢- عباس نجم عبد الخضير: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية في العراق: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٦م.
- ١٣- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٨م.
- ١٤- عبدالله عيد الغصاب: إدارة المنظمات في المجال الرياضي، الطبعة الأولى، مكتبة الكويت الوطنية للنشر، ٢٠١٥م.
- ١٥- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٢م.
- ١٦- علي فلاح الضلاعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلد ٣٧ العدد ١، ٢٠١٠م.
- ١٧- عمر وصفى عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥م.
- ١٨- غني دحام تناي، أمّنة عبد الكريم مهدي: "دور راس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية"، مجلة الغري للعلوم

الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤، العدد ٣٨، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٦م.

١٩- **فاطمة محمد البابعة:** دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م.

٢٠- **كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين:** "موسوعة متجهات إدارة الرياضة مطلع القرن الجديد"، المجلد الثاني "التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م.

٢١- **محمد عبدالغنى هلال:** موسوعة التدريب "الأسس والمبادئ، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ٢٠٠١م.

٢٢- **محمد فهمي محمد:** نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، ٢٠١٤م.

٢٣- **محمد سمير أحمد:** الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، عمان، ٢٠٠٩م.

٢٤- **محمد سعيد سلطان:** إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.

٢٥- **مدحت محمد أبو النصر:** إدارة الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٧م.

- ٢٦- **مصطفى عنتر زيدان:** نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.
- ٢٧- **مؤيد السالم، عادل صالح:** "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.
- ٢٨- **نظمى شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي:** إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م.
- ٢٩- **يحيى فكرى محروس، عبد الحق سيد عبد الباسط، عمرو عباس عبد الكريم:** "دراسة تقييمية لواقع إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد"، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد ٤٥، الجزء ٢، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، أسيوط، مصر، ٢٠١٧م.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- 30- **Caliskan،E. N:** " The Impact Of (Shrm) On Organizational Performance"،Journal Of Naval Science and Engineering ،Vol.6 ،No.2. 2010.
- 31- **Loic. Cadin et autres,:** Gestion des ressources humaines, 3eme édition, (Dunod, paris, 2007
- 32- **Michael Armstrong:** "A Handbook of Human Resource Management Practice"، 10th ed., Kogan Page, London, UK, 2006.

- 33- Waseem Mohammed Swedan:** “ Impact of human resources management practices on employees attitudes towards early retirement”, Unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University – Gaza, Palestine,2014.