

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" **متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية** "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

محمود صبحي كحيل

اسم الطالب:

Date:

2016-09-20

18 ذو الحجة، 1437 هـ

التاريخ:

Signature:

محمود صبحي كحيل

التوقيع:



البرنامج المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
تخصص القيادة والإدارة

متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

إعداد الباحث

محمود صبحي كحيل

إشراف

الدكتور/ عُمَرُ نصر الله قشطة

أستاذ الإدارة الرياضية المشارك - جامعة الأقصى

قُدِّمَتْ هذه الدِّراسةُ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة

1437هـ - 2016م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمود صبحي محمد كحيل، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية

في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 23 شعبان 1437 هـ، الموافق 2016/05/30 م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. عمر نصر الله قشطة مشرفاً ورئيساً

د. زياد سليمان مقداد مناقشاً خارجياً

د. محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

د. محمد إبراهيم المدهون



بسم الله الرحمن الرحيم

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

(المجادلة، آية 11)

الإهداء

إلى أرواح شهدائنا الأبرار

إلى نبع العطاء .. والدي ووالدتي العزيزين اللذين ربّاني فأحسنا تربيّتي.....

إلى زوجتي الغالية وأبنائي الأحباب الذين تحمّلوا معي الكثير في هذه الرحلة.....

إلى أشقائي وشقيقاتي الكرام.....

أهدي ثمرة هذا الجُهد.....

سائلاً المولى عزّ وجلّ أن يتقبّله مني خالصاً لوجهه الكريم...

شكرٌ وتقدير

قال تعالى:

﴿اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ﴾
(سبأ، آية 13)

انطلاقاً من الآية الكريمة، وحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم (مَنْ لَا يَشْكُرِ النَّاسَ لَا يَشْكُرِ اللَّهَ)، وحتى نردَّ الفضل لأهل الفضل، ممن كان لهم بالغ الأثر في إخراج هذا البحث ليرى النور، بما قدّموا من علم ونُصح وإرشاد، كان لابدَّ وأن أتقدّم لهم بعظيم الشكر والامتنان اعترافاً مني بالجميل على جهودهم الطيبة.

وأخصُّ بالشكر الدكتور الفاضل/عمر نصر الله قشطة الذي تفضّل وتكرّم بالإشراف على هذه الرسالة، فلقد كان نعم المعلم المرشد الذي أحاطني بالعناية، ولم يخلّ عليّ بوقته وجهده وصبره، بل وأرغدني بكلِّ ما هو مطلوب.

وأتقدّم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة: الدكتور/ زياد سليمان مقداد عميد كلية التربية الرياضية في جامعة الأقصى سابقاً، والدكتور/ محمد ابراهيم المدهون عميد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، لتفضّليهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، والشكر موصول لطاقم الأكاديمية الإداري والأكاديمي لما قدّموه من علم وجهد.

كما أتوجّه بالشكر والتقدير للأستاذ الفاضل/ خالد فضل الزّهار لتكرّمه بتنقيح الرسالة لغوياً، ولصديقي وزميلي الدكتور/ وسام موسى جاد الله، والدكتور/ حسين إبراهيم أبو شرار، والأستاذ/ تامر صالح العبسي على ملاحظاتهم القيّمة، ولجميع زملائي في العمل، وكلِّ مَنْ كان له دورٌ في مساعدتي للخروج بهذه الدراسة على هذا النحو.

وأتوجّه بشكري لأصدقائي وأحبابي الذين يرجون لي كلّ خير، وعائلتي الكريمة، والذي ووالدتي، زوجتي وأبنائي، إخوتي وأخواتي، الذين وقفوا بجانبني على الدوام وأحاطوني بالرعاية والاهتمام والدعاء، فجزا الله الجميع خير الجزاء.

الباحث

فهرس المحتويات

ح	مُلخَصُ الدِّراسة:
1	الفصل الأول: الإطار العام
2	المُقَدِّمة:
3	أولاً: مشكلةُ الدِّراسة:
3	ثانياً/ متغيِّراتُ الدِّراسة:
3	المتغيِّرُ المُستقل
4	المتغيِّرُ التَّابع
4	ثالثاً: فرضيَّاتُ الدِّراسة:
5	رابعاً: أهدافُ الدِّراسة:
5	خامساً: أهميَّةُ الدِّراسة:
6	سادساً: عيْنَةُ الدِّراسة:
6	سابعاً: حدودُ ونطاقُ الدِّراسة:
7	ثامناً: التَّعريفاتُ الإجرائيَّة:
8	تاسعاً/ هيكلُ الدِّراسة:
9	الفصلُ الثَّاني: الإطارُ النَّظري
10	المَبْحَثُ الأوَّل: استراتيجيَّاتُ إدارةِ المواردِ البشريَّة.
11	مُقَدِّمة:
11	أولاً/ مفهومُ الاستراتيجيَّة:
12	ثانياً/ الإدارةُ الاستراتيجيةَّة:
14	رابعاً/ مفهومُ إدارةِ المواردِ البشريَّة:
15	خامساً/ وظائفُ إدارةِ المواردِ البشريَّة المعاصرة وممارساتُها:
21	سادساً/ أهدافُ إدارةِ المواردِ البشريَّة:
22	سابعاً/ مهنيَّةُ إدارةِ المواردِ البشريَّة:

24.....	ثامناً/ مُتَطَلِّبَاتُ تَطْبِيقِ الاستراتيجية:
31.....	المبحث الثاني: التدريب
31.....	مُقدِّمة:
33.....	ثالثاً/ فعالية ودور برامج التدريب:
33.....	رابعاً/ المُحدِّدات العلمية للتدريب:
34.....	خامساً/ أهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب:
34.....	سادساً/ مفهوم استراتيجية التدريب:
36.....	سابعاً/ أهمية التدريب:
40.....	المبحث الثالث: الاتحادات الرياضية الفلسطينية
40.....	مُقدِّمة:
40.....	أولاً/ نشأة وتاريخ الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
41.....	ثانياً/ تعريف الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
41.....	ثالثاً/ أهمية الاتحادات الرياضية الفلسطينية:
42.....	رابعاً/ أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية:
43.....	خامساً/ عناصر نجاح الاتحادات الرياضية:
43.....	خامساً/ أنواع الاتحادات الرياضية.
45.....	سادساً/ نبذة عن الاتحادات الرياضية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية:
47.....	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
48.....	مُقدِّمة:
49.....	أولاً/ الدراسات الفلسطينية:
53.....	ثانياً/ الدراسات العربية:
67.....	خامساً/ أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:
67.....	سادساً/ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
68.....	سابعاً/ مصفوفة الدراسات السابقة:
69.....	ثامناً/ الفجوة البحثية:
70.....	الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

71.....	المُقدِّمة:
71.....	أولاً/ منهج الدراسة:
71.....	ثانياً/ مجتمع الدراسة:
72.....	ثالثاً/ عينة الدراسة:
84.....	سابعاً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
85.....	تاسعاً/ مصادر البيانات:
85.....	عاشراً/ اختبار توزيع البيانات:
87.....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية
87.....	المُقدِّمة:
104.....	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
105.....	مُقدِّمة:
108.....	ثالثاً: الدراسات المقترحة:
109.....	قائمة المصادر والمراجع
109.....	أولاً/ الكتب:
110.....	ثانياً/ الرسائل العلمية:
111.....	ثالثاً/ الدوريات والأبحاث:
113.....	رابعاً/ المراجع الأجنبية والمواقع الإلكترونية:
114.....	الملاحق
115.....	ملحق رقم (1):
116.....	ملحق رقم (2):
122.....	ملحق رقم (3):

فهرس الجداول والأشكال

رقم الصفحة	البيان
18	شكل رقم (1): نشاطات إدارة الموارد البشرية
25	شكل رقم (2): المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الاستراتيجية
32	شكل رقم (3): خطوات العملية التدريبية
68	جدول رقم (1): مصفوفة الدراسات السابقة
69	جدول رقم (2): الفجوة البحثية
71	جدول رقم (3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الاتحاد
72	جدول رقم (4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر
73	جدول رقم (5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
73	جدول رقم (6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة
74	جدول رقم (7): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي
74	جدول رقم (8): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نوع الاتحاد
76	جدول رقم (9): مقياس خماسي التدرج
77	جدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لمحاول الاستبانة
78	جدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول
79	جدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني
80	جدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث
81	جدول رقم (14): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع
82	جدول رقم (15): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس
83	جدول رقم (16): معاملات الارتباط لمحاول الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ
84	جدول رقم (17): معاملات الارتباط لمحاول الاستبانة بطريقة التجزئة التصفية
85	جدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاول الاستبانة
87	جدول رقم (19): محاور الاستبانة
89	جدول رقم (20): فقرات المحور الأول
91	جدول رقم (21): فقرات المحور الثاني
93	جدول رقم (22): فقرات المحور الثالث
95	جدول رقم (23): فقرات المحور الرابع
97	جدول رقم (24): فقرات المحور الخامس
98	جدول رقم (25): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر
99	جدول رقم (26): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
100	جدول رقم (27): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة
101	جدول رقم (28): الفروقات بالنسبة لمتغير طبيعة العمل
102	جدول رقم (29): الفروقات بالنسبة لمتغير نوع الاتحاد

مُلَخَّصُ الدِّرَاسَةِ:

هَدَفَتْ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى دَرَجَةِ تَوَافُرِ مُتَطَلِّبَاتِ تَطْبِيقِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ تَدْرِيبِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْإِتِّحَادَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِالمَحَافِظَاتِ الْجَنُوبِيَّةِ. وَتَمَّ اعْتِمَادُ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ التَّحْلِيلِيِّ، وَقَدْ تَمَّ اخْتِيَارُ عَيِّنَةٍ عَشَوَائِيَّةٍ طَبَقِيَّةٍ مِنْ أَعْضَاءِ الْإِتِّحَادَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِالمَحَافِظَاتِ الْجَنُوبِيَّةِ، وَيَبْلُغُ عَدْدُهُمْ (114) عَضْوًا، وَتَمَّ اسْتِخْدَامُ الْاسْتَبَانَةِ كَأَدَاةٍ لِلدِّرَاسَةِ.

وُخِّلَصَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى النُّتَاجِ التَّالِيَةِ:

- دَرَجَةُ تَوَافُرِ مُتَطَلِّبَاتِ تَطْبِيقِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ تَدْرِيبِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْإِتِّحَادَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِالمَحَافِظَاتِ الْجَنُوبِيَّةِ جَاءَتْ بِوزْنٍ نَسْبِيِّ (60.634)، وَهِيَ بِدَرَجَةِ (مُتَوَسِّطَةِ).
- دَرَجَةُ تَوَافُرِ مُتَطَلِّبَاتِ التَّخْطِيطِ لِلتَّدْرِيبِ فِي الْإِتِّحَادَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِالمَحَافِظَاتِ الْجَنُوبِيَّةِ جَاءَتْ بِوزْنٍ نَسْبِيِّ (65.213)، وَهِيَ بِدَرَجَةِ (مُتَوَسِّطَةِ).
- دَرَجَةُ تَوَافُرِ مُتَطَلِّبَاتِ النُّظْمِ وَالسِّيَاسَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ فِي الْإِتِّحَادَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِالمَحَافِظَاتِ الْجَنُوبِيَّةِ جَاءَتْ بِوزْنٍ نَسْبِيِّ (60.526)، وَهِيَ بِدَرَجَةِ (مُتَوَسِّطَةِ).
- دَرَجَةُ تَوَافُرِ مُتَطَلِّبَاتِ تَدْرِيبِ الْإِدَارِيِّينَ فِي الْإِتِّحَادَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِالمَحَافِظَاتِ الْجَنُوبِيَّةِ جَاءَتْ بِوزْنٍ نَسْبِيِّ (58.885)، وَهِيَ بِدَرَجَةِ (مُتَوَسِّطَةِ).
- دَرَجَةُ تَوَافُرِ مُتَطَلِّبَاتِ تَدْرِيبِ الْمُدَرِّبِينَ فِي الْإِتِّحَادَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِالمَحَافِظَاتِ الْجَنُوبِيَّةِ جَاءَتْ بِوزْنٍ نَسْبِيِّ (58.471)، وَهِيَ بِدَرَجَةِ (مُتَوَسِّطَةِ).
- دَرَجَةُ تَوَافُرِ مُتَطَلِّبَاتِ تَدْرِيبِ الْحُكَّامِ فِي الْإِتِّحَادَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِالمَحَافِظَاتِ الْجَنُوبِيَّةِ جَاءَتْ بِوزْنٍ نَسْبِيِّ (60.000)، وَهِيَ بِدَرَجَةِ (مُتَوَسِّطَةِ).
- عَدَمُ وَجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ فِي مُتَوَسِّطِ التَّقْدِيرَاتِ لِدَرَجَةِ تَوَافُرِ مُتَطَلِّبَاتِ تَطْبِيقِ اسْتِرَاطِيَجِيَّةِ تَدْرِيبِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْإِتِّحَادَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِالمَحَافِظَاتِ الْجَنُوبِيَّةِ تُعْزَى لِمُتَغَيَّرَاتٍ: (العُمُر، المُؤَهَّلُ الْعِلْمِي، عِدَدُ سَنَوَاتِ الْخِدْمَةِ، طَبِيعَةُ الْعَمَلِ)، وَفِي الْمَقَابِلِ وَجُودُ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعْزَى لِمُتَغَيَّرٍ: (نَوْعُ الْإِتِّحَادِ).

وَأَوْصَتِ الدِّرَاسَةُ بِعِدَّةِ تَوْصِيَّاتٍ، مِنْ أَهْمِهَا:

- اِهْتِمَامُ جَمِيعِ الْإِتِّحَادَاتِ بِإِعْدَادِ الْمُقْتَرَحَاتِ الدِّرَاسِيَّةِ وَالْبَحْثِيَّةِ الَّتِي تَخْدِمُ بَرَامِجَ التَّدْرِيبِ وَالَّتِي تَسَاهِمُ فِي الِارْتِقَاءِ بِالكَادِرِ الْبَشَرِيِّ فِي جَمِيعِ الْإِتِّحَادَاتِ.

- تنظيم الاتّحاداتِ دوراتِ تأهيليّةٍ وتطويريّةٍ محليّةٍ وعربيّةٍ ودوليّةٍ للإداريّين والحكّام والمُدَرِّبين.
- اختيارُ الإداريّين في الاتّحاداتِ وفقَ مؤهّلٍ علميٍّ وخبراتٍ مُتعدّدةٍ ودوراتٍ تدريبيّةٍ.

Abstract

This study aimed to identify the availability of the application of human resource strategy requirements training in the Palestinian sports federations southern provinces.

Descriptive analytical method was adopted and stratified, random sample was selected Numbering 114 members of the Palestinian sports federations southern provinces. It was used a questionnaire as a tool for the study.

The study concluded the following:

- Availability of the application strategy training of human resources in the Palestinian sports federations southern provinces came a relative weight 60.634 a middle degree.
- Availability of planning requirements for training in the Palestinian sports federations southern provinces came a relative weight 65.213 a middle degree
- Availability of systems and training policies in the Palestinian sports federations requirements southern provinces came a relative weight 60.526 a middle degree.
- Availability of trained administrators in the Palestinian sports federations requirements southern provinces came a relative weight 58.885 a middle degree.
- The availability of training of trainers in the Palestinian sports federations requirements southern provinces came a relative weight 58.471 a middle degree.
- Availability of trained referees in the Palestinian sports federations requirements southern provinces came a relative weight 60.000 a middle degree.
- There were no statistically significant differences in the average Estimates differences in the degree of availability of application strategy training of human resources in the Palestinian sports federations Palestinian governorates due to the variables of age, educational qualification, the number of years of service, the nature of the business requirements, while no statistically significant due to the variable Union type differences.

The study recommended several recommendations , including:

- Attention all federations to prepare academic and research proposals that serve the training programs that contribute to the upgrading of the human cadre in all unions.
- Organize unions qualifying local, Arab and international administrators , referees , coaches and development courses.
- Choose administrators in unions according to qualified scientific or multiple experiences or training courses.

الفصل الأول: الإطار العام

مقدمة.

أولاً/ مشكلة الدراسة.

ثانياً/ متغيرات الدراسة.

ثالثاً/ فرضيات الدراسة.

رابعاً/ أهداف الدراسة.

خامساً/ أهمية الدراسة.

سادساً/ منهجية الدراسة.

سابعاً/ حدود ونطاق الدراسة.

ثامناً/ التعريفات الإجرائية.

تاسعاً/ هيكل الدراسة.

المقدمة:

تسعى المؤسسات والمنظمات إلى الاهتمام الكبير بمواردها البشرية بدءاً من تطوير أُسس ومعايير وطُرق اختيارهم، مروراً بتوصيف وظائفهم والتخطيط لها وتقييمهم وتدريبهم وتوفير جميع وسائل الأمن والسلامة لهم مع توفير جو عمل يسوده التفاعل الذي يُراعى ويهتم بمصلحة المنظمة، كما يُراعى ويهتم بمصلحة العاملين من خلال سد حاجتهم الإنسانية، وتوفير الرواتب التي تُرضيهم وتؤمن لهم الحياة الكريمة، ومما ذُكر فإنه يتضح لنا أن الموارد البشرية هي عصب المنظمات وعمودها الفقري، حيث أنه لا يمكن للمنظمات أن تنهض بنفسها وبأعمالها دون أن تُدرك مدى أهمية مواردها البشرية، ودون أن توليها الأهمية الكبيرة والعناية الفائقة بتلك الموارد.

لذا كان لا بُد أن تتجه المنظمات وخاصة إدارة الموارد البشرية فيها إلى العمل وفق استراتيجيات يكون محورها هذه الفئة المهمة، والتي كما أسلفنا هي عصب المنظمات وعمودها الفقري، حيث أن المنظمات ذات الحجم الكبير والتي تمتلك أعداداً من الموارد البشرية، لا بُد لها من استراتيجيات تُساعدُها في تحقيق أهداف المنظمة بالارتقاء بمواردها البشرية. (كحيل، 2014: 2).

ويرى الباحث أن الاتحادات الرياضية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تُعتبر من المؤسسات الكبيرة المتميزة التي تُقدّم الخدمات الرياضية للكادر الرياضي الفلسطيني في قطاع غزة، وتسعى هذه الاتحادات إلى تطوير ورفع كفاءة الرياضيين في المجتمع الفلسطيني الذي عانى من سياسة الإقصاء التي حاول أن يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، حيث ينتمي لهذه الاتحادات آلاف من الأفراد من كلا الجنسين من أبناء قطاع غزة، وتمتلك هذه الاتحادات كوادراً إدارية وبعضها أكاديمية جديرة بأن تكون موضوع بحث واهتمام، حيث أن كل اتحاد يحوي عدداً من الإداريين الذين هم محور هذه الدراسة، والذين يقومون بمهام إدارية عديدة ومختلفة تغطي كافة أنشطة الاتحاد وتسعى لتحقيق أهدافه، لذا وجد الباحث أنه لا بُد وأن تتجه الاتحادات الفلسطينية نحو تبني استراتيجيات لتطوير واستثمار مواردها البشرية، بحيث تسعى لرفع كفاءتهم وفعاليتهم بناءً على خطط مدروسة ومعدّة مسبقاً مشتملة على جميع المهام التي يتضمنها عمل إدارة الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية ضمن جدول زمني واضح.

وفي هذا الإطار تأتي الدراسة باعتبارها محاولة بحثية لاستقصاء دور استراتيجيات تدريب الموارد البشرية في رفع أداء كفاءة الموارد البشرية، حيث وجد الباحث في الاتحادات الرياضية في المحافظات الجنوبية بيئة بحثية مهمة يمكن أن يُطلق بحثه عليها.

أولاً: مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث على مدار عدة سنوات في المجال الرياضي، كلاعب ومدرب وعضو اتحاد ورئيس للجنة الفنية في الاتحاد وعضو مجلس إدارة نادي رياضي، ومن خلال معرفته بطبيعة العمل الإداري بالاتحاد والنادي الذي يعمل فيهما، وبعض الأنشطة في الاتحادات الأخرى بالمحافظات الجنوبية، وكون بعض الاتحادات الرياضية لا تضم إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وباطلاع الباحث على طبيعة تطبيق الاستراتيجية موضوع الدراسة في الاتحادات، ومن خلال مقابلة مع نائب رئيس اللجنة الأولمبية أفاد بعدم وجود استراتيجية واضحة لتدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، أيضاً بسؤال رئيس اللجنة الفنية ورئيس لجنة التدريب في اتحاد كرة الطاولة واتحاد الكرة الطائرة تبين عدم وجود استراتيجية لتدريب الموارد البشرية فيهما، كما وجد أن هناك حاجة للتدخل بالبحث العلمي، وأن موضوع الدراسة يرقى لأن يقوم الباحث بدراسته والاهتمام به من أجل الوقوف على واقع متطلبات استراتيجية تدريب الموارد البشرية ومستوى كفاءتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث أن الاتحادات الرياضية تحتاج إلى جهد للوقوف على واقع استراتيجية تدريب الموارد البشرية فيها، مما دفع الباحث دراسة هذا الواقع للوصول إلى حقيقته والسعي لمعالجته.

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما واقع وجود متطلبات استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

ما درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغيرات: (العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي - نوع الاتحاد)؟

ثانياً/ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل

البيانات الشخصية وتتمثل في:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.

- سنوات الخبرة.

- نوع الاتحاد.

- المسمى الوظيفي.

المتغير التابع

استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتتكون من:

- استراتيجية التدريب.

- النظم والسياسات.

- الإداري.

- المدرب.

- الحكم.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير العمر.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير نوع الاتحاد.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي:

- التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغيرات: (العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي - نوع الاتحاد).

خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- 1- تُعتبر هذه الدراسة تنويعاً لجهود الباحث لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة.
- 2- قد تُصنّف هذه الدراسة علوماً ومعارف جديدة سيفيد الباحث منها كونه يشغل منصب مدير الدائرة الفنية وعضو الاتحاد الفلسطيني لكمال الأجسام واللياقة البدنية.
- 3- قد تستفيد من الدراسة مؤسسات بحثية وباحثون في مجال استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
- 4- تُضيف الدراسة موضوع البحث للمكتبة العلمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- تتركز أهمية هذه الدراسة في كونها تتعلق بمؤسسات مهمة في المجتمع الفلسطيني، وهي الاتحادات الرياضية في المحافظات الجنوبية، التي كان لها الدور الكبير في رفع شأن الرياضيين من أبناء قطاع غزة والنهوض والارتقاء بمستواهم الرياضي، والتي تمتلك كوادراً إدارية ورياضية كبيرة ومتنوعة وذات خبرة واسعة.
- 2- الاعتماد على نتائج الدراسة في عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية للاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- 3- تنبع أهمية هذه الدراسة من حيث تحديد متطلبات تطبيق استراتيجية حاجة ملحة لجميع المؤسسات التي تمتلك هياكل إدارية، وكون الاتحادات الرياضية قد أصبحت تُخطط استراتيجياً لمُعظم أنشطتها، فالأولى أن تعتمد الاستراتيجيات للموارد البشرية، التي تُعتبر العمود الفقري للمؤسسات الرياضية.
- 4- تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال تفعيل مبدأ التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية كوسيلة مهمة جداً في وقتنا الحاضر في عمل الاتحادات الرياضية.
- 5- ستكون هذه الدراسة بمثابة خطوة على الطريق لتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية.

سادساً: عينة الدراسة:

- تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية (بما يضمن تمثيل مجتمعة الدراسة).
- ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية وعددهم (162) ويعملون في المهام التالية:
- رؤساء الاتحادات الرياضية.
- أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية.
- مدربي الاتحادات الرياضية.
- رؤساء اللجان في الاتحادات الرياضية.
- أعضاء اللجان في الاتحادات الرياضية.
- الحكام.

أدوات الدراسة:

- تم تصميم استبانة لقياس المتغير المستقل والتمثيل في البيانات الشخصية وتتمثل في: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - نوع الاتحاد - المسمى الوظيفي) وكذلك قياس المتغير التابع والتمثيل في استراتيجيات الموارد البشرية (استراتيجية التدريب).

سابعاً: حدود ونطاق الدراسة:

تلتزم الدراسة بالحدود الآتية:

- 1- الحد الموضوعي: اعتمدت الدراسة على الكشف عن تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- 2- الحد البشري: يتمثل الحد البشري على عينة من أعضاء مجالس الإدارات والمدربين والحكام وأعضاء اللجان في بعض الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- 3- الحد المكاني: المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) مقر اللجنة الأولمبية والتي تضم جميع الاتحادات الرياضية الأولمبية (اتحادات الألعاب الجماعية - اتحادات الألعاب الفردية).
- 4- الحد الزمني: طبقت الدراسة في عام 2015-2016م.

ثامناً: التعريفات الإجرائية:

قام الباحث بتعريف المصطلحات التالية والواردة في الدراسة لبيان المقصود منها حيثما وردت في هذه الدراسة:

1- الاستراتيجية Strategy:

عرّفها (قشطة، 2009) بأنها الأنشطة والخطط التي تُقرّها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمنُ النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والنقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعّالة ذات كفاءة عالية في ذات الوقت.

2- المتطلب Requirement:

عرّفه (معجم المعاني الجامع) بأنه أمرٌ أو عملٌ يُطلب تحقيقه وشيءٌ أساسيٌّ لا غنى عنه.

3- إدارة الموارد البشرية Human Resources Management:

عرّفها (الشافعي، 2013) هي إدارة تتولّى كلّ ما يتعلّق بالعنصر البشريّ من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم بطريقة فعّالة وإيجابية بغرض تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية والأهداف الخاصة للأفراد العاملين بها.

ويُعرّفها (كورتل، 2012) بأنها عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها، ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع الراهن.

4- الموارد البشرية Human Resources:

عرّفها (كشواي، 2006) بأنها مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتمّ تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها .
ويُعرّفها (السلي، 2001) بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في إدارة تلك الأعمال بحماس واقتناع.

5- الاتحادات الرياضية الفلسطينية Palestinian Sports Federations:

يُعرّفها الباحث بأنها إطار من أطر الحركة الرياضية الفلسطينية، وتُعنّى بشؤون اللاعبين وأنشطتها المختلفة وتعمل على نشر قاعدتها وتوسيع ممارستها وتطويرها والارتقاء بمستواها الفني في حدود القوانين الأساسية والنظم التي تسير عليها الاتحادات العربية والقارية والدولية ولجانهم الفنية، ويكون لكل اتحاد رياضي فلسطيني شخصية اعتبارية.

6- التدريب Training:

عرّفه (الصيرفي، 2009) بقوله: أنّ مهمّة التدريب الأساسية هي تخصيص عُقول المُتدربين وتوسيع آفاقهم ومدرّكاتهم، بما يُساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المُستتير، للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم.

تاسعاً/ هيكلُ الدِّراسة:

الفصلُ الأوَّل: الإطارُ العامُّ للدِّراسة

المُقَدِّمة، مُشكلةُ الدِّراسة، فَرَضِيَّاتُ الدِّراسة، مُتَغَيِّرَاتُ الدِّراسة، أَهدافُ الدِّراسة، أَهميَّةُ الدِّراسة، منهجيَّةُ الدِّراسة، حدودُ ونطاقُ الدِّراسة، التَّعَرِيفَاتُ الإِجرائيَّة، هيكلُ الدِّراسة.

الفصلُ الثَّاني: الإطارُ النَّظري

- المبحثُ الأوَّل: استراتيجيَّاتُ إدارةِ المواردِ البشريَّة.
- المبحثُ الثَّاني: التَّدريب.
- المبحثُ الثَّالث: الاتِّحاداتُ الرِّياضيَّةُ الفِلسطينيَّة.

الفصلُ الثَّالث: الدِّراساتُ السَّابِقة

المُقَدِّمة، الدِّراساتُ العربيَّة، الدِّراساتُ الأجنبيَّة، التَّعليقُ على الدِّراسات، أوجُهُ الاتِّفاقِ والاختلافِ معَ الدِّراساتِ السَّابِقة، أوجُهُ الاستفادَةِ مِنَ الدِّراساتِ السَّابِقة، مصفوفةُ الدِّراساتِ السَّابِقة، الفَجْوَةُ البَحْثيَّة.

الفصلُ الرَّابِع: منهجيَّةُ الدِّراسة

المُقَدِّمة، منهجُ الدِّراسة، مُجْتَمَعُ الدِّراسة، عَيَنَةُ الدِّراسة، أداةُ الدِّراسة، صِدْقُ أداةِ الدِّراسة، ثباتُ أداةِ الدِّراسة، الأساليبُ الإحصائيَّةُ المُستخدَمة، خُطواتُ إِجراءِ الدِّراسة، مصادِرُ البيانات، اختبارُ توزيعِ البيانات.

الفصلُ الخَامِس: نتائجُ الدِّراسة الميدانيَّة

المُقَدِّمة، نتائجُ السُّؤالِ الأوَّلِ ومناقشتُها، نتائجُ السُّؤالِ الثَّاني ومناقشتُها.

الفصلُ السَّادِس: النَّتائِجُ والتَّوصيَّات

المُقَدِّمة، نتائجُ الدِّراسة، توصيَّاتُ الدِّراسة، الدِّراساتُ المُقترَحة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

1. المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
2. المبحث الثاني: التدريب
3. المبحث الثالث: الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

المَبْحَثُ الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

المُقدِّمة.

أولاً/ مفهوم الاستراتيجية.

ثانياً/ الإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً/ مراحل الاستراتيجية.

رابعاً/ مفهوم إدارة الموارد البشرية.

خامساً/ وظائف الموارد البشرية.

سادساً/ أهداف إدارة الموارد البشرية.

سابعاً/ مهنية إدارة الموارد البشرية.

ثامناً/ متطلبات تطبيق الاستراتيجية.

مُقَدِّمَة:

أصبح من الضروري أن تكون هناك استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية، من أجل استقرار منظمات الأعمال ونموها وصعودها، ومن أجل وجود الميزة التنافسية مع المنظمات المشابهة. ولأن حقل الموارد البشرية يتميز بالتغير والتوسع كان لابد من وجود استراتيجيات لدعم الموارد البشرية وتحقيق رغباتها وحاجاتها، التي تتمثل في بناء هيكليات مناسبة، ومعالجة مشكلات المحافظة على الكفاءات من الأفراد واستقطابهم، مع تحقيق رضا الأفراد ورضا الإدارة العليا ومواجهة ومواكبة التغيرات في العمل والتي تتعلق بالعنصر البشري.

فالاستراتيجية كما عرّفها (السلمي، 2001: 76) هي الخطّة الرئيسية الشاملة التي تُحدّد كيف تُحقّق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ. والإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه، وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها. ويرى الباحث أن وجود استراتيجيات للموارد البشرية يساعد المنظمات في الارتقاء والنهوض وتطوير كفاءات العاملين فيها، كما ويساعد على تحقيق الرضا عند العاملين من جانب، ومن جانب آخر يرسخ انتماء العاملين لمنظماتهم ولأعمالهم، مما يؤدي في النهاية إلى تفوق وتميز المنظمة على مثيلاتها وهذا بدوره يحقق أهداف وطموحات هذه المنظمات.

أولاً/ مفهوم الاستراتيجية:

عرّف (السالم، 2009: 82) الاستراتيجية Strategy بقوله: هي الخطّة الرئيسة الشاملة Master Plan التي تُحدّد كيف تُحقّق المنظمة غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليص أو تحجيم السّلبات التي تعاني منها. إنها خطّة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدفٍ مُعيّن (أو مجموعة أهداف)، ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه.

4. وهي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تُوجّه أداء المنظمة في الأمد الطويل، أو هي العملية التي يتمكن بواسطتها المديرون من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة.

5. وعرفها (قشطة، 2009) أنها الأنشطة والخُطُط التي تُقرّها المنظّمة على المدى البعيد، بما يضمنُ النّقاء أهدافِ المنظّمة مع رسالتها، والنّقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعّالة ذات كفاءة عالية في ذات الوقت.

ثانياً/الإدارة الإستراتيجية:

عرّف (السالم، 2009: 83) الإدارة الإستراتيجية Strategic Management بأنها الأسلوب الإداري المتميّز الذي ينظر إلى المنظّمة نظرة شاملة في محاولة جادّة لتعظيم مميّزاتها التنافسيّة Advantages Competitive التي تسمح بالنفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتّخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء تحليل المعطيات الحاليّة والمستقبلية لكل من البيئة الخارجيّة والبيئة الداخليّة، كما تهتمّ باستشراف المستقبل والاستعداد للتعامل معه.

6. إنّ الإدارة الاستراتيجية هي عملية إداريّة تتكوّن من أربع وظائف أساسيّة هي: التخطيط، التّظيم، التّنفيد والتّوجيه، ثم الرّقابة والتّقييم، وبواسطتها يتمكّن المديرون من تأسيس اتّجاه طويل الأمد للمنظّمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيّات القادرة على تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيّرات الداخليّة والخارجيّة ذات العلاقة.

وعرفها (الكلادة، 2008: 26) بأنها مجموعة من القرارات التي تُؤدّي إلى صياغة استراتيجية أو عدّة استراتيجيّات، تُساعد بعد وضعها موضع التّنفيد على تحقيق النّجاح الاستراتيجي باتّجاه الوصول إلى أهداف ورسالة المنظّمة.

وهي العمليّة التي يتم من خلالها تحديد صياغة العلاقة بين المنظّمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيّات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكلّ العمليّات والأنشطة التي تُمارسها المنظّمة.

ثالثاً/مكوّنات (مراحل) الإدارة الاستراتيجية:

تتضمّن الإدارة الاستراتيجية العناصر التّالية:

1- مسح وتحليل البيئة.

2- صياغة الاستراتيجية.

3- تطبيق الاستراتيجية.

4- المراقبة والتّقييم.

1- مَسْحُ وتحليلُ البيئة:

- أ. تحليلُ البيئة الخارجية: وهي جميعُ العوامل التي تُحيطُ بالمنظمة، والتي تُؤثرُ بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ في اتّخاذِ القرارات.
- ب. تحليلُ البيئة الداخلية: يهدفُ إلى التعرفِ على نقاطِ القوةِ والضعفِ التي تُشكّلُ مصادرَ قوّةٍ وتميُّزٍ للمنظمة.

2- صياغةُ الاستراتيجية:

وتشملُ المراحلَ التالية:

- أ. رسالةُ المنظمة: وهي غايةُ المنظمة وسببُ وجودها، وهي تُخبرنا بالعرضِ الأساس الذي وُجدت من أجله وهي فلسفةُ المنظمة في تعاملها مع الآخرين.
- ب. تحديدُ الأهداف: وهي النتيجةُ النهائيّةُ في نشاطٍ مُخطّطٍ خلال فترةٍ معيّنة، حيثُ تُحدّدُ ما الذي يجبُ إنجازه ومتى؟، ويجبُ أن يؤدّي تحقيقُ الأهدافِ إلى تحقيقِ المنشأة، وغالباً ما يكونُ الهدفُ استراتيجياً ومخطّطاً له.

3- تطبيقُ الاستراتيجية:

- وهي إجراءاتُ تُبيّنُ الاتجاهاتِ التي يجبُ اتّباعها لتنفيذِ عملٍ يتكوّنُ من عدّةِ خطواتٍ أو مراحل، ويمكنُ تعريفُ الإجراءِ بأنه سلسلةٌ من الوظائفِ أو الخطواتِ التي تُؤدّي إلى تنفيذِ عملٍ أو مهمّةٍ مُحدّدة، وهذه الإجراءاتُ تُبيّنُ الخطواتِ التي يجبُ إتمامها في الوقتِ اللازم.
- متطلباتُ الإجراءِ الجيّد:

- أ- يجبُ أن تُؤدّي خطواتُ الإجراءِ ومراحلُ تنفيذهِ إلى تحقيقِ أهدافِ المنظمة.
- ب- يجبُ أن يُنمّطَ الإجراءُ، وفي نفس الوقتِ يُساعد على تحديدِ المسؤول.
- ج- يجبُ أن ترتبطَ المراحلُ التشغيليّةُ للإجراءاتِ بإجراءاتِ الرقابةِ بهدفِ تمكينِ مُراجعةِ الانحرافاتِ عن أداءِ المُخطّط.

4- المراقبةُ والتّقييم:

- وهي عبارةٌ عن مقارنةِ الأداءِ الفعليّ في المنظمة مع الأداءِ المعياريّ الذي تَصعُه المنظمةُ أصلاً لتزويدِ المديرِ بالمعلوماتِ الميدانيّةِ الصّوريّةِ لتعديلِ الانحرافاتِ التي قد تظهرُ خلال التّطبيق، ولتقييمِ الاستراتيجية المُنفّذة، ويتطلّبُ ذلكَ مُراجعةً دوريّةً للأعمالِ وإعطاءَ الوقتِ الكافي لتقييمِ الخطّة، مع ملاحظةِ الانحرافاتِ فيها، وكذلك يتوجّبُ ربطُ المنظمةِ بالبرامجِ المختلفةِ.

رابعاً/ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

بدايةً يستلزم تعريف إدارة الموارد البشرية توضيح المقصود بالموارد البشرية، باعتبارها المُنْتَكَز الأساس، ليس في هذه الإدارة فقط، بل وفي إدارة المنظمة بصورة عامة.

يُقصدُ بالموارد البشرية Human Resources جميع العاملين في المنظمة، بما يحملون من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية، هم المديرون والقادة والإداريون والفنيون والمستخدمون، هم الموظفون الدائمون وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة.

هذه الموارد تُقدّم للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من أجل تحقيق أهدافها، وهي تحصل لقاء هذه المساهمات على تعويضات مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، والموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقابليات وخبرات، وعلى الرغم من أهمية الموارد المادية المتمثلة برأس المال والموجودات والتجهيزات... إلا أن للموارد البشرية في المنظمة أهمية تفوق بكثير أهمية الموارد المادية، فالأفراد هم الذين يُفكّرون ويُبدعون، وهم الذين يُخطّطون ويُنفذون ويُشرفون ويتابعون ويُسوّقون ويستثمرون، وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الأخرى معانيها وقيماتها الحقيقية، وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكّنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر، واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالٍ.

ويشير (السالم، 2009: 25) إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية. كما يمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها. ويرى (المرسي، 2003: 16) بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".

وتقول (حسن، 2003: 29) في مفهوم إدارة الموارد البشرية، أن النظرة للأفراد تحولت من كونها عنصراً من عناصر التكلفة إلى كونها أصلاً من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها، لذا فإن الفرد يُعتبر مورداً من موارد المنظمة التي يمكن أن تُحقق الثروة أو الإيرادات، وأنه وعلى الرغم من أهمية الموارد التكنولوجية والمالية إلا أن الموارد البشرية قد تكون أهم من هذه الموارد، ومع وجود هذه الأهمية للموارد البشرية إلا أنها لم تلقَ الاهتمام المناسب. ويشير (الحري، 2012: 16) إلى أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تُركّز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تُواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

كما تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتثمينهم إدارياً وعلمياً وثقافياً، كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً أساسياً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات الموجودة في بيئة أعمالها، ومن ثمّ مقدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة والمحددة.

خامساً/ وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة وممارساتها:

يقول (السالم، 2009: 29-30) أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإلى جانب وظائفها الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، والتي تشترك فيها مع بقية الإدارات الأخرى، فإنها تُمارس أيضاً العديد من الوظائف والأنشطة التخصصية التي تميزها الإدارات الوظيفية الأخرى، والتي تُشكل فرعاً مهماً في المعرفة الإدارية الحديثة.

1- وظيفة تكوين الموارد البشرية

وهي نشاط رئيس يتكوّن من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة، يُشكّل مجموعها سلسلة من الأعمال التي تُمكن إدارة الموارد البشرية من توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها ووفق مواصفات مُحددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، وفيما يلي أبرز هذه الأنشطة:

ت. تصميم وتحليل العمل: يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توافرها في من يشغل هذه الوظائف.

ث. تخطيط الموارد البشرية: يركّز هذا النشاط على تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ومواصفاتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

ج. استقطاب الموارد البشرية: يركّز هذا النشاط على عملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للنقّذم وطلب التوظيف في المنظمة.

ح. اختيار وتعيين الموارد البشرية: يتركّز هذا النشاط في اختيار أفضل المُتقدّمين للعمل في المنظمة عن طريق استخدام المعايير الموضوعية وتعيينهم في الوظائف التي أُهلوا للعمل فيها.

2- تعويض ومكافأة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للعاملين في المنظمة، وذلك وفق أسس موضوعية، وتضم هذه الأنظمة ما يلي:

أ. **نظام تقييم الوظائف:** لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، وعلى أساس نتائج التقييم يُحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلوها.

ب. **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكَل للرواتب والأجور تُصممه إدارة الموارد البشرية، ويشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل، وتوضع المعايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

ت. **نظام المكافآت المالية:** هو نظام للتحفيز المالي لإثابة من يعمل بجدٍ ونشاطٍ وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويُعتبر هذا النظام داعماً وريفاً لنظام التعويض المالي المباشر.

ث. **نظام المزايا الوظيفية الإضافية:** وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي...

الخ.

ج. **نظام تقييم الأداء:** مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تُستخدَم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، ففي ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المُجدين، فالمُجد لا بُد من تمييزه مالياً عن غيره ممن يَدنوهُ كفاءة.

تدريب وتنمية الموارد البشرية

وكما وضحاها (السالم، 2009: 31-33) تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين يُكمِل بعضُهُما البعض الآخر، ويهدفان إلى تطوير الموارد البشرية لتكون أكثر كفاءة في ممارسة عملها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتتكوّن هذه الوظيفة من الأنشطة التالية:

أ. **التدريب:** يُركّز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.

ب. **التطوير والتنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية لتكون أكثر قدرة على النجاح في الوظائف أو المواقف المستقبلية التي تواجهها.

ت. صيانة الموارد البشرية

تهدف هذه الوظيفة إلى توفير الأمن والصحة للعاملين، ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية، وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة، منها:

ث. توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من الحوادث وإصابات العمل التي يمكن أن تتعرض لها في موقع العمل.

ج. توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية تحمي العاملين من الأمراض الناجمة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

علاقات الموارد البشرية

تتضمن هذه الوظيفة نشاطين فرعيين هما:

أ- دمج الموارد البشرية

تصميم برامج خاصة بتفعيل مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، وتوفير العلاقات الإنسانية الطيبة معهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في العمل، أو بينهم وبين الإدارة من أجل تعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

ب- علاقات العمل

ويركز هذا النشاط على بناء علاقات جيدة بين المنظمة وثقافات العمل التي ينتمي إليها العاملون فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

لقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فهي تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها، وتعمل إدارة الموارد البشرية في إطار المفاهيم الآتية:

1. هي وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى، كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق.

2. تشترك بشكل فاعل في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

3. تتعامل مع الموارد البشرية على أساس أنها أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة، إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردوداً جيداً في الأمد الطويل ممثلاً في زيادة الإنتاجية ونفوق الأداء.

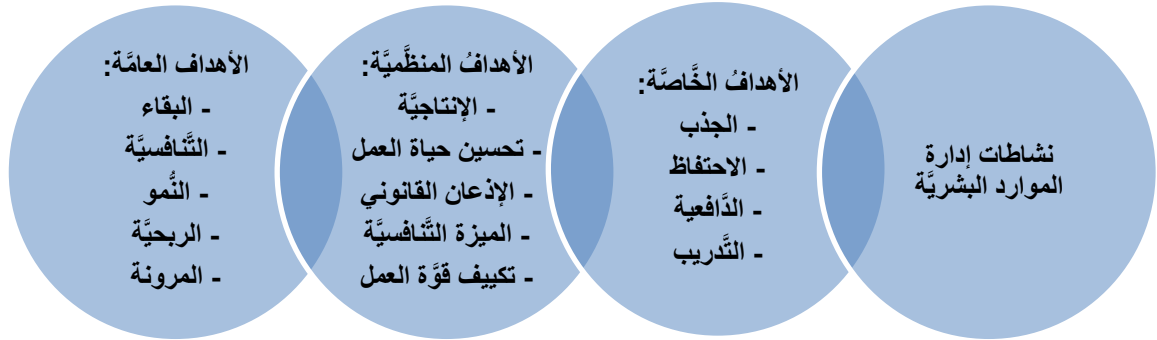
4. يجب أن تُصمم البرامج، وتُعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.

5. تهيئة بيئة العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم في العمل.

6. تصميم وإعداد أهداف، وسياسات، ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها وبما يضمن التكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة. وانسجاماً مع ما سبق فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محصوراً في حفظ سجلات أو أضياف الأفراد وممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا العمل والأفراد يوماً بيوم، بل وأيضاً ضمان التحقق من أن جميع قراراتها في إطار أنشطتها المتعددة لن تتعارض مع بعضها داخل هذه الإدارة أو خارجها مع خطط ونشاطات الإدارات الأخرى.

وقد أوضح (الهيبي، 2003: 34-38) الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية بالآتي:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد من منهم ودفعهم للعمل، وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول إلى أهداف أعم وأشمل، تتمثل بالإننتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية، وهذه الأهداف كما يصرها أحد الكتاب ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة كما يظهرها الشكل رقم (1) موضحاً نشاطات إدارة الموارد البشرية.



(الهيبي، 2003: 38)

تُلاحظ من الشكل تعددية الأهداف والمستويات التي تُسهّم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات للأسباب التالية:

1- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.

2- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

3- كونَ الجهد الذي يُقدِّمه الموردُ البشريُّ في المنظَّمة جهداً تداوُبياً يُولدُ مُخرجاتٍ تُفوقُ في قيمَتِها الكُلْفَةَ التي أنْفَقَتْ في مُدخلاتِ هذا الجُهد.

4- يمكنُ تخفيضُ تكاليفِ المواردِ البشريَّةِ عن طريقِ تحسينِ النُوعِيَّةِ وزيادةِ الإنتاجِيَّةِ.

5- إنَّ إنتاجِيَّةَ المواردِ البشريَّةِ يمكنُ أن تتأثَّرَ بمنحنى التَّعلُّم، وتزدادُ مع زيادةِ الخِبرةِ ممَّا يُؤثِّرُ في انخفاضِ التَّكاليف.

6- يمكنُ معالجةُ الخطأ في ممارساتِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ بتكاليفٍ أقلَّ مقارنةً بالإداراتِ الوظيفِيَّةِ الأخرى. والخطأ في الاختيارِ يمكنُ أن يُعالَجَ بالتَّدرِيب، اعتماداً على تلك الأهميَّةِ فإنَّ النِّشاطاتِ الأساسِيَّةَ لإدارةِ المواردِ الأساسِيَّةِ كما وضَّحها (الهيبي، 2003: 39) يمكنُ أن تتمثَّلَ بالآتي:

أولاً / فَهْمُ البيئَةِ والإيفاءِ بمتطلباتها:

يتطلَّبُ هذا النِّشاطُ إنجازَ الوظائفِ الآتية:

أ- التَّنَبُّرُ وتخطيطُ المواردِ البشريَّةِ على المدى القصيرِ والطَّويل.

ب- استحداثُ برامجِ إدارةِ المسارِ الوظيفي.

ت- تحليلُ الوظائف.

ث- تصميمُ الوظائفِ في المنظَّمة.

ج- تحديدُ كمِّ ونوعِ الأفرادِ المطلوبينَ للعملِ في المنظَّمة.

ثانياً / التَّوظيف:

تصبحُ هذه الوظيفةُ مهمَّةً لإدارةِ المواردِ البشريَّةِ بعدَ تحديدِ الحاجاتِ، وتتضمَّنُ الأنشطةَ الفرعيَّةَ الآتية:-

أ- استقطابُ المرشَّحينَ لشغلِ الوظائف.

ب- اختيارُ الأفضلِ في ضوءِ خصائصِ الوظائفِ الشَّاغرة، ويُسْتَرَطُّ في إنجازِ هذه الوظيفةِ الالتزامُ بالأنظمةِ والقوانينِ المعمولِ بها وذلك لتأثيرها على الاتِّجاهِ العامِّ للمنظَّمة.

1- تقويمُ سلوكِ العاملينِ وأدائهم:

وتتضمَّنُ تلكَ الوظيفةُ قيامَ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ بالآتي:

أ- جَمْعُ المعلوماتِ الخاصَّةِ بالسلوكِ والأداء.

ب- تحديدُ مستوياتِ الأداءِ الفعليَّةِ.

ت- تقويمُ الأداءِ من خلالِ التَّركيزِ على نقاطِ القوَّةِ والصَّعْفِ فيه لتعزيزِ الأولى ومحاولةِ معالجةِ الثَّانية.

2- مكافئة الأداء :

تتضمن هذه الوظيفة إنجازَ تقويم الوظائف وتحديد الأجر والمكافئة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة ويمكن أن تُركّز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على:

أ- المكافأة المباشرة.

ب- المكافأة المعتمدة على الأداء.

ت- المكافأة غير المباشرة.

3- التدريب والتطوير :

تُركّز هذه الوظيفة على:

أ- تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين.

ب- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.

4- علاقات العمل:

تُركّز هذه الوظيفة على الآتي:

أ- احترام حقوق العاملين.

ب- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين.

ت- المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.

5- مراقبة وتقييم بيئة العمل:

تستهدف هذه الوظيفة مراقبة وتقييم بيئة العمل في جانبها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولاً، ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً.

وعلى الرغم من معيارية هذه الوظائف، إلا أنها تتباين من حيث الاستخدام في المنظمات تبعاً للأسباب الآتية:

1. نوع عمل المنظمة (صناعية سلعية أو صناعية خدمية).

2. كثافة المورد البشري في المنظمة.

3. الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية (أهميته في البناء التنظيمي).

4. دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية (الدعم المالي والمعنوي).

5. خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية في البيئات سريعة التغيير وخاصة في وظائف محددة كاللّـتدريب والتطوير والصيانة البشرية.

6. دورة حياة المنظمة، حيث تتنوع وظائف تلك الإدارة في مرحلتي النمو والاستقرار من دورة حياة المنظمة بينما تقلص بشكل كبير في مرحلة الانحدار.

وبغض النظر عن المؤثرات البيئية الداخلية أو الخارجية فإن إنجاز أي من الوظائف يحتاج إلى إدارة متخصصة تحتل مكاناً بارزاً في بناء المنظمة.

سادساً/أهداف إدارة الموارد البشرية:

تحدث (السالم، 2009) في الأهداف أن الأفراد يُشكّلون عنصراً مهماً وحيوياً في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساس للإبداع والتميز والنجاح.

ومن هنا يتوجب عليها الاعتناء بصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف واستثمار قابليات ومهارات هذه الموارد.

وكما وضع (السالم، 2009) أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، وعند تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجد أنها تتمحور حول هدفين أساسيين مترابطين هما:

1- الكفاءة Efficiency

2- العدالة Equity

وتتجسد الكفاءة الإنتاجية من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين: أداء المنظمة Organization Performance، وأداء العاملين Employee Performance، ويقاس أداء المنظمة بطرق عديدة من بينها العائد على الاستثمار، أو من خلال تحديد حصته السوقية Market Share، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للزبائن. أما أداء العاملين فيمكن قياسه هو الآخر بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، والحوادث والإصابات، والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل.... إلخ.

أما فيما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز وإفساح المجال للعاملين في اتخاذ القرارات الأساسية في المنظمة، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين وتكونت في المنظمة بيئة عمل تجذب العاملين نحوها باستمرار، وكما في جانب قياس كفاءة أداء المنظمة فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة والعاملون، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز والمحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

وفي ضوء هَذَيْنِ الْهَدَفَيْنِ الْأَسَاسِيَيْنِ لِلْمُنْظَمَاتِ (الكفاءة والعدالة) يمكنُ بلورةُ أهدافِ إدارةِ المواردِ البشريةِ في المنظماتِ المعاصرةِ كما أشار إليها (السالم، 2009) على النحو التالي:

- الحصولُ على الأفرادِ الأكفاءِ للعملِ في مختلفِ الوظائفِ مِنْ أَجْلِ إنتاجِ السِّلَعِ أو الخِدْمَاتِ بأحسنِ الطُّرُقِ وأقلِّ التَّكاليفِ وتحقيقِ الميزةِ التنافسيَّةِ.
- الاستفادةُ القصوى مِنْ جهودِ العاملينِ في إنتاجِ السِّلَعِ/ أو الخِدْمَاتِ وفقَ المعاييرِ الكميَّةِ والنَّوعيَّةِ المحدَّدةِ سلفاً.

- تحقيقُ انتماءٍ وولاءٍ العاملينِ وتنميةِ علاقاتِ التَّعاونِ بينهم والعملُ على زيادةِ رغبتهم في العملِ فيها.
- تنميةُ قُدْرَاتِ العاملينِ مِنْ خلالِ تدريبهم لمواجهةِ التَّغيُّراتِ المُتلاحِقةِ في البيئةِ التَّنَافُسيَّةِ.
- توفيرُ بيئةٍ عملٍ جيِّدةٍ تُمكنُ العاملينِ مِنْ أداءِ عملهم بصورةٍ جيِّدةٍ، وتزِيدُ مِنْ إنتاجيتهم ومكاسبهم الماديَّةِ.
- إيجادُ سياساتٍ موضوعيَّةٍ تمنعُ سوءَ استخدامِ العاملينِ وتتقاضي المهامَّ التي تُعرِّضُهم لحوادثِ العملِ الصناعيِّ والأمراضِ المهنيَّةِ.
- تحقيقُ العدالةِ وتكافؤِ الفُرصِ لجميعِ العاملينِ في المنظَّمةِ مِنْ حيثُ التَّرقيةِ والأجورِ والتَّدريبِ والتَّطويرِ عندما يُصبحون مؤهلين لذلك.

- يتوقَّعُ العاملونَ أيضاً وجودَ ضمانٍ اجتماعيٍّ وصحيٍّ جيِّدٍ.
- تزويدُ العاملينِ بكلِّ البياناتِ التي يحتاجونها بغرضِ أداءِ أعمالهم وتوصيلِ آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولينَ قَبْلَ اتِّخاذِ قرارٍ معيَّنٍ يؤثِّرُ عليهم.

- الاحتفاظُ بالسَّجلاتِ المتعلِّقةِ بكلِّ شخصٍ يعملُ في المنظَّمةِ وبما ينسجمُ مع طبيعَةِ عمله.

سابعاً/ مهنيَّةُ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ:

ويشير (السالم، 2009) بمهنيَّةِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ أَنه مِنْ المناسبِ أَنْ نتساءَلَ عَنْ مدى مهنيَّةِ العملِ في مجالِ المواردِ البشريَّةِ في كلِّ مِنْ الدُّولِ المتقدِّمةِ والدُّولِ النَّاميةِ، ولماذا يمكنُ ممارسةُ هذا العملِ مِنْ قِبَلِ أيِّ شخصٍ في المنظَّمةِ في الدُّولِ النَّاميةِ، بينما لا يمارسُهُ سوى المختصِّونَ فِيهِ في البلدانِ المتقدِّمةِ كاليابانِ والولاياتِ المتَّحدةِ والدُّولِ الأوروبيَّةِ... إلخ.

ولماذا بقيَّةُ المهنِ في تطوُّرٍ بينما مهنةُ الإدارةِ وتحديداً مهنةُ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ لازالتْ تُراوَحُ مكانها؟ وللإجابةِ دعنا نقولُ أَنَّ الإدارةَ كعلمٍ حديثٍ لَهُ أصولُهُ وتَجَارِيهُ ومعايِدُهُ، نشأَ وازدهرَ في الدُّولِ المتقدِّمةِ التي خاضتْ حروباً وقامتْ بدراساتٍ ميدانيَّةٍ تجريبيَّةٍ على مدى قرنٍ مِنَ الزَّمنِ، أيقنتْ بعدها أَنَّ أهمَّ عناصرِ العملِ والإنتاجِ في منظَّماتها هُوَ الموردُ البشريُّ، ولازالتْ حتى اليومِ تقومُ بتعزيزِ وتقويةِ دورِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ وخاصَّةً في ظلِّ العولمةِ والمنافسةِ العالميَّةِ التي تعيشها منظَّماتها.

لقد حوَّلَ المختصِّونَ في إدارةِ الأعمالِ موضوعَ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ إلى حقلٍ مِنْ حقولِ المعرفةِ الإداريَّةِ وتخصَّصِ قائِمٍ بحدِّ ذاته، يُدرَّسُ في الجامعاتِ بمختلفِ أنحاءِ العالمِ.

أما بالنسبة للبلدان النامية ومن ضمنها الدول العربية فعلى الرغم من أن جامعاتها تقوم بتدريس مساقات إدارة الموارد البشرية، لكن العلة في أن أغلب منظماتها لا تدرك فعلياً مدى أهمية العنصر البشري في العمل المبدع وفي مواصلة النجاح للمنظمة، فإدارة الموارد البشرية في نظرها قسم يُعنى بالأمر الروتيني للموظفين والعمال كحفظ ملفاتهم وإعداد المذكرات الخاصة بتعيينهم وترفيعهم وإجازاتهم الدورية ومراقبة دواهم ومتى يُحالون إلى التقاعد، لهذا السبب تجد خريج الجامعة في هذه الدول عند تعيينه في منظماتها لا يجد مجالاً لممارسة المبادئ والنظريات التي تعلمها في حقل الموارد البشرية وبالتالي يضيع جهد الجامعات في تأهيل مُختصين لممارسة العمل المهني في هذا الحقل المهم.

نعود الآن إلى النقطة الأساسية التي بدأنا بها حديثنا عن مهنة العمل في مجال إدارة الموارد البشرية وللوقوف على الإجابة أعتقد أننا في حاجة ماسة إلى أن نتعرف على المعايير التي تجعل من العمل مهنة Profession مع توضيح مدى انطباقها على العمل في حقل الموارد البشرية، وهذه المعايير هي:

1- **المعيار الأول:** أن المهنة وظيفة تعمل على خدمة الآخرين، وهذا ينطبق على إدارة الموارد البشرية حيث تسعى إلى خدمة الآخرين أصحاب المصلحة Stakeholders من خلال تطوير جودة إدارة الموارد البشرية وتقديم سلع وخدمات تتسجم وحاجات المستهلك وتطلعات المجتمع.

2- **المعيار الثاني:** وجود نظام معرفي مُتخصص يمكن دراسته والحصول على شهادة علمية فيه، وهذا النظام يُعلم المتخصص أصول وقواعد وأسس مزاوله المهنة.

وكما ترى فإن هذا المعيار ينطبق على إدارة الموارد البشرية أيضاً، حيث نجد هذه المعرفة التخصصية في مجال إدارة الموارد البشرية تُدرس في الجامعات والمعاهد ولها طابع العموم والشمول ومصطلحاتها الخاصة إلى جانب ذلك أصبحت مادة إدارة الموارد البشرية تُدرس في الدراسات العليا، وتوجد الآن مئات رسائل الماجستير والدكتوراه في هذا التخصص.

3- **المعيار الثالث:** وجود جمعيات علمية تنظم ممارسة المهنة وتطور قواعد ممارستها، وهذا المعيار موجود أيضاً حيث نجد الجمعيات العلمية المتخصصة في حقل الموارد البشرية، كجمعية إدارة الموارد البشرية

الأمريكية Society for Human Resource Management

4- **وجود دستور أخلاقي:** يحدد المسؤولية الاجتماعية والمهنية لمن يزاول المهنة، وهذا المعيار لازل ضعيفاً في إطار عمل إدارة الموارد البشرية مقارنةً بالدستور الأخلاقي في المهن الأخرى كالطب والمحاماة والهندسة مثلاً، ولا يوجد لدينا حتى الآن قسم يؤديه من يمارس مهنة إدارة الموارد البشرية، كما هي الحال في الطب مثلاً.

وحقيقة فإن الموضوع أكبر من مجرد القسم أو وجود جمعية أو نقابة مهنية، فالقسم وحده لا يكفي ما لم يُصاحبه ضمير حي.

إنَّ مُمارِسَ أيِّ مهنةٍ إذا لم يكنْ حيَّ الضَّميرِ فلنْ يَنْفَعَ معه ألفُ قَسَمٍ، كما أنَّ الإدارةَ العليا في المنظَّمةِ إذا لم تُكُنْ تؤمِّنُ فعلياً بأهميَّةِ دورِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ في تحقيقِ استمراريَّةِ النِّجاحِ فإنَّها ستعملُ على محاربةِ مَنْ ينادي بتطويرِ عملِ هذهِ الإدارةِ.

ولعلُّه من المفيد أنْ نذكُرَ هنا بعضَ القواعدِ الأخلاقيَّةِ العامَّةِ المُتعلِّقةِ بممارسةِ مهنةِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ، والتي قامت بوضعها جمعيَّةُ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ الأمريكيَّةِ، لكي يتقيَّدَ بها مَنْ يعملُ في هذا الحقلِ في المنظَّماتِ الأمريكيَّةِ، وهي:

- أنْ أسعى لتحسينِ عملِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ في المنظَّمةِ التي أعملُ فيها.
- أنْ أسعى جاهداً لتطويرِ مهاراتي التَّخصُّصِيَّةِ في حقلِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ.
- أنْ أضعَ معاييرَ أداءٍ فيها تحدٍّ لأدائي، وأسعى لتحقيقها.
- أنْ أدعمَ الأهدافَ المجتمعيَّةَ في مجالِ تنميةِ هذهِ المهنة.
- مراعاةُ القوانينِ الحكوميَّةِ المتعلِّقةِ بالمواردِ البشريَّةِ الصَّادرةِ عنِ الدَّولةِ خلالِ عملي.
- أحتُ أصحابُ المنظَّمةِ على توفيرِ العدالةِ والموضوعيَّةِ في التَّعاملِ معَ المواردِ البشريَّةِ.
- المحافظةُ على سريَّةِ معلوماتِ المواردِ البشريَّةِ في المنظَّمةِ.

ثامناً/ مُتطلَّباتُ تطبيقِ الاستراتيجية:

يقول (حنا، 2012: 22) في مُتطلَّباتِ تطبيقِ الاستراتيجية، إنَّ صياغةَ الاستراتيجيةِ بحاجةٍ إلى قُدرةٍ فكريَّةٍ وتحليليَّةٍ، بينما يحتاجُ وضعُها موضعَ التَّطبيقِ إلى قُدراتٍ ومهاراتٍ إداريَّةٍ وفنيَّةٍ مُتعدِّدةِ الجوانبِ.

ويشملُ تطبيقُ الاستراتيجيةِ كافَّةَ الجهودِ التي تُبذلُ لوضعِ الاستراتيجيةِ موضعَ التَّطبيقِ.

ويمكنُ تقسيمُ المُتطلَّباتِ الواجبِ مراعاتُها لتطبيقِ الاستراتيجيةِ في المجموعاتِ التي يوضِّحُها الشَّكلُ رقم (2) تقسيمُ مُتطلَّباتِ تطبيقِ الاستراتيجية:

تنمية القدرات والكفاءات الإدارية		تحديد الأهداف السنية
الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية	المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الإستراتيجية	صياغة السياسات
بناء الهيكل التنظيمي		توزيع وتخصيص الموارد

(حنا، 2012: 23)

1- تحديد الأهداف السنوية:

حتى يمكن تنفيذ الاستراتيجية لابد من تحديد الأهداف السنوية، ويتمّ تحديدها بطريقة لامركزية، إذ يقوم مدير كل إدارة أو قسم بتحديد الأهداف الخاصة بإدارته أو قسمه، وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية أو الطويلة الأجل للمنظمة.

أهمية تحديد الأهداف السنوية:

وكما وضحاها (حنا، 2012: 25) يُعدّ تحديد الأهداف السنوية عاملاً رئيساً يأتي في مقدّمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الاستراتيجية، وذلك لأنها:

- 1- تُقدّم الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد.
- 2- تُستخدّم كمعايير لتقييم المديرين.
- 3- تُعدّ محدداً رئيساً لمدى التقدّم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- 4- تُحدّد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

2- صياغة أو تحديد السياسات:

لتحويل الاستراتيجيات التي تم اختيارها من أفكار وخطط إلى واقع تنفيذي، لا بد من وضع المنظمة لعدد من السياسات، فالسياسات هي الأداة التي يتم بها تنفيذ الاستراتيجية، وبمعنى آخر تترجم الاستراتيجية إلى واقع عملي.

فالسياسة تُحدد الوظائف الداخلية والاختصاصات وحدود السلطة، وتُشير إلى الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد، وفي تحديد من المسؤول ومتى يبدأ العمل ومتى ينتهي وأين يتم العمل، بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

أهمية تحديد السياسات:

تُساعد المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم.
توفر أساساً للرقابة الإدارية.

تسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية.

تُخفض من كمية الوقت الذي يقضيه المدير ونفي اتخاذ القرارات.

أنواع السياسات:

سياسات عامة:

تطبق على جميع الإدارات والأقسام مثل:

تقديم كل الأقسام تقريراً تفصيلياً بصورة شهرية عن كل الأمور في القسم.

سياسات خاصة:

تكون خاصة بإدارة أو قسم معين مثل:

يجب أن يحصل العاملون في إدارة الحسابات على دورة تدريبية كل سنة.

3- توزيع وتخصيص الموارد:

يجب عند تخصيص الموارد أن يتم ربطها بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها، وفي ضوء السياسة العامة التي تحكمها.

وإذا تم التخصيص بشكل غير مناسب فإنه من الصعوبة بمكان القيام بإجراء تصحيحي، وذلك لأنه وبمجرد تخصيص الموارد وتوزيعها على المجالات المختلفة يتم فقدانها كلها أو بعضها، وتصبح بعد ذلك استعادتها كما هي.

العوامل التي يجب مراعاتها في توزيع الموارد:

الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.

مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير.

البناء التنظيمي المناسب.

مراعاة غموض الاستراتيجية.

مراعاة مختلف المخاطر.

الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة، ومتى تحتاج إليها.

4- بناء الهيكل التنظيمي:

نجاح التنفيذ يتوقفُ بدرجة كبيرة على توفر الهيكل التنظيمي الملائم، إذ يتطلبُ تنفيذ الاستراتيجية أن يواكب الهيكل التنظيمي الاستراتيجية التي تم اختيارها، بحيث يكون الهيكل مسانداً للاستراتيجية، ويخدم متطلباتها، فنوع الاستراتيجية يؤثر في الهيكل التنظيمي الواجب اتباعه.

العلاقة بين نوع الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

إذا كانت الاستراتيجية بسيطة تعتمد على إنتاج مُنتج واحد، أو تتعامل مع سوق واحد أو مجموعة من العملاء، فحينئذ يكون التنظيم على أساس وظيفي هو الأنسب.

بينما إذا اعتمدت استراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فإنها حينئذ تتنوع منتجاتها وأسواقها وتعدّد مراحل الإنتاج فيها وتعدّد عملاءها وأنماط التكنولوجيا التي تتبعها، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها.

5- الإدارة الفعّالة للعمليات التنظيمية:

حتى يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح، فإنّه وإلى جانب تصميم الهيكل المناسب لا بدّ من الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، وذلك يتطلب تحديد ما يلي:

1. بناء أو وضع المعايير لقياس الأداء.

2. الدافعية ونظام الحوافز.

3. نظام للعقاب والردع.

6- تنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية:

يُعتبر اختيار القيادة التي تتناسب مع الاستراتيجية الجديدة من أهم خطوات عملية التطبيق، لذلك يجب الاهتمام باختيار القادة، كما يجب الاهتمام بتنمية وإعداد القادة بصورة مستمرة، لأن لكل استراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الاستراتيجيات.

خطوات تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية:

وقد قسمها (حنا، 2012: 26) الى الخطوات التالية:

1- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية.

2- معرفة العدد الموجود في المنظمة، وبناءً عليه يتم تحديد عدد الأفراد الجُدد المطلوب تعيينهم.

3- تحديد الصفات والسمات المطلوب توافرها في المديرين لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

4- تحديد نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلّبات الاستراتيجية طوال مدّتها.

المهارات الواجب توافرها في الكوادر الإدارية والقيادية:

يشير (حنا، 2012: 27) الى أنواع المهارات بالآتي:

مهارات مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه، ومختلف الأطراف التي يتعامل معها.

مهارات تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

مهارات رفع الروح المعنوية للعاملين.

مهارات الاتصال بحيث يمكن إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب.

أهمية تطبيق الاستراتيجية:

وكما وضحها (حنا، 2012: 27) إنّ النّجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النّجاح في تطبيقها،

فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية، ويمكننا الوقوف على المفارقات

التّالية:

1- إنّ صياغة الاستراتيجية تهتمّ ببيان وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق.

2- إنّ تطبيق الاستراتيجية يهتمّ بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج.

3- تُركّز صياغة الاستراتيجية على الفعالية.

4- يُركّز التطبيق على الكفاءة.

5- إنّ أساس صياغة الاستراتيجية يتمثّل في التنبؤ والتوقع المستقبلي.

6- إنّ أساس تطبيق الاستراتيجية يُبنى على العمليات التشغيلية.

7- تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات توقّع وتخمين وتحليل جيّدة.

8- يتطلّب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعّالة.

9- تتطلب صياغة الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.

10- يتطلّب تطبيق الاستراتيجية التنسيق المتكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد.

تطبيق الاستراتيجية:

يقول (حنا، 2012: 30) أن تطبيق الاستراتيجية يشمل العديد من المجالات والأنشطة منها: بيان موظّفين

جُدد، وتغيير استراتيجية التسعير في المنظمة، تنمية وتطوير الموازنات المالية، تنمية مهارات العاملين الجُدد،

تأسيس نظم إجراءات الرقابة على التكاليف، تعديل استراتيجيات الإعلان، الخ.

تطبيق الاستراتيجية يشمل كافة الجهود التي تُبذل لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق، ومن أهمّ الجهود

والأنشطة:

1- بناء الأهداف السنوية وصياغة السياسات.

- 2- تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها.
- 3- تخصيص هذه المهام للأفراد وتحديد مسؤولية كل فرد.
- 4- التنسيق بين المهام.
- 5- تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.
- 6- تصميم برامج خاصة للسلوك والتصرفات بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات.
- 7- تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة.
- 8- وضع نظام لمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعة.
- 9- وضع نظام للرقابة.

متطلبات تطبيق الاستراتيجية:

1. تحديد الأهداف السنوية.
2. صياغة السياسات.
3. توزيع وتخصيص الهيكل التنظيمي.
4. بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي.
5. الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية.
6. تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية.

المبحث الثاني: التدريب

المقدمة.

أولاً/ تدريب الموارد البشرية.

ثانياً/ خطوات العملية التدريبية.

ثالثاً/ فعالية برامج التدريب.

رابعاً/ المحددات العلمية للتدريب.

خامساً/ أهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب.

سادساً/ مفهوم استراتيجية التدريب.

سابعاً/ أهمية التدريب.

المبحث الثاني: التدريب

مقدمة:

يُشكّل التدريب وكذلك تنمية العاملين وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويّتها باستمرار وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأنها تتقن بالقدرات العلمية والسلوكية للعاملين لديها.

ويُعدّ العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، كما يُعدّ المحرك الأساس لجميع نشاطات المنظمة، ومصدراً من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة.

وكما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات مما استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، ومثل هذا التطوير يتطلب تركيز المنظمة، إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريب هذه الموارد بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها، أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة. (الهيتي، 2003: 221)

أولاً/ تدريب الموارد البشرية:

لقد تحدثت (الكلادة، 2008: 46-51) عن أن أهمية التدريب تأتي من الدور الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها، ولما له من أهمية في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يلزم الإحاطة بها، خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسريع ما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية، من هنا نجد أن صانع القرار في أي منشأة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من هذا التدريب وهو حسن العطاء وجودة الإنتاج.

فالتدريب يهدف إلى جعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم، ومن الممكن أن يكون التدريب محدداً لغرض احتياجات العمل الذي يقوم به الفرد، أو مستمر التزويد لكل مستحدثات التكنولوجيا المتجددة أي حسب طبيعة ونوع العمل المنوط بالشخص، وعليه فقد استخلص من التعريفات المتعددة للتدريب: أن الجهود المنظمة ضمن إطار برامجي يهدف إلى تطوير وزيادة معلومات القوى العاملة يوصل إلى الأهداف المنشودة.

يَتَضَحُّ لَنَا مِمَّا سَبَقَ أَنَّ هُنَاكَ هَدَفَانِ اثْنَانِ مَهْمَانِ يُحَقِّقُهُمَا التَّدْرِيبُ:

1. توفيرُ القدرةِ والخبرةِ للعاملينَ حتى يستطيعوا القيامَ بواجباتهم المنوطةَ بهم بأفضلِ مستوى ممكن.
2. نقلُ المستوياتِ الإداريةِ والعاملينَ إلى مرحلةِ السيرِ قُدماً في العملِ، والسيطرةُ على مُستجَدَّاتِ الأعمالِ بكلِّ ثقةٍ وموضوعيةٍ.

ثانياً/ خُطواتُ العمليةِ التَّدْرِيبِيَّةِ:

تَبَرُّرُ لَدِينَا مُحَدِّدَاتٍ تَضَعُ مُعَدَّ بَرَامِجِ التَّدْرِيبِ ضَمَنَ سِيَاقٍ يَهْدَفُ إِلَى الْوَصُولِ إِلَى الْأَهْدَافِ الْمَرْجُوءَةِ مِنَ التَّدْرِيبِ، وَيَكُونُ ذَلِكَ ضَمَنَ أَرْبَعَةِ أَطْرٍ تُعْطِي فِي مُحْصَلَتِهَا الْمَقْصُودَ مِنَ الْعَمَلِيَّةِ التَّدْرِيبِيَّةِ، وَهَذِهِ أَطْرُ الْعَمَلِيَّةِ التَّدْرِيبِيَّةِ كَمَا يُوضِّحُ الشَّكْلُ رَقْمَ (3) خُطواتُ العمليةِ التَّدْرِيبِيَّةِ:

خُطواتُ العمليةِ التَّدْرِيبِيَّةِ

الخُطوةُ الرَّابِعَةُ
تَقْيِيمُ تِلْكَ الْبَرَامِجِ
التَّدْرِيبِيَّةِ
الْمَوْضُوعَةِ
وَمَعْرِفَةُ مَدَى
مَلَأَمَتِهَا وَاتِّجَاهِهَا

الخُطوةُ الثَّلَاثَةُ
تُطَبِّقُ تِلْكَ الْبَرَامِجَ
التَّدْرِيبِيَّةَ عَلَى
أَرْضِ الْوَاقِعِ

الخُطوةُ الثَّانِيَّةُ
التَّخْطِيطُ لِتِلْكَ
الْبَرَامِجِ التَّدْرِيبِيَّةِ
حَتَّى تُعْطِيَ نَتَائِجَ
جَيِّدَةً

الخُطوةُ الْأُولَى
تَحْدِيدُ نَوْعِ
وَمُسْتَوَى التَّدْرِيبِ
الْمَطْلُوبِ لِكَافَةِ
الْمُسْتَوَيَاتِ الْإِدَارِيَّةِ
وَالْعَامِلِينَ

(الكلادة، 2008: 51)

وهنا لابدُّ من مُراعاةِ جانبَيْنِ هما:

الأوَّلُ: تحديدُ الوقتِ الزَّمَنِيِّ للبرنامجِ من حيثِ عَدَمِ غِيَابِ عِدَّةِ أَفْرَادٍ مِنْ نَفْسِ الْقِسْمِ، وَهَذَا يُعْطِلُ الْعَمَلَ، أَمَّا الْجَانِبُ الْآخَرُ وَهُوَ تَحْدِيدُ الْبَرَامِجِ الْمُرَادِ إعْطَاؤَهَا لِلْعَامِلِينَ مِنْ حَيْثُ نَوْعِيَّتُهَا وَاخْتِصَاصُهَا، بِحَيْثُ يَكُونُ الْمُتَلَقِّي هُوَ الْمَعْنِيُّ بِنَفْسِ الْبَرَامِجِ وَالدَّوْرَةِ الْمُنْعَقِدَةِ، لِأَنَّ كُلَّ وَظِيفَةٍ وَتَخْصُصٍ فِي الْعَمَلِ لَهُ مَا يَلْزَمُهُ مِنَ الْبَرَامِجِ الْمَوْجَّهَةِ، مَعَ أَفْضَلِيَّةِ أَنْ تَكُونَ هَذِهِ الْبَرَامِجُ التَّدْرِيبِيَّةُ الْمَوْجَّهَةُ شَامِلَةً لِكُلِّ قِطَاعَاتِ الْعَامِلِينَ بِمُخْتَلَفِ مُسْتَوَيَاتِهِمْ وَمَوَاقِعِهِمْ، مَعَ مُرَاعَاةِ الْمَعْنِيِّينَ بِالتَّدْرِيبِ أَنْ تَقِي وَتُعْطِيَ تِلْكَ الدَّوَرَاتِ الْمَقْصُودَ مِنْهَا، وَمَوَازَاةً مَعَ ذَلِكَ وَجُودُ فَنَاءٍ مِنَ الْمُدَرِّبِينَ الْمُؤَهَّلِينَ الْقَادِرِينَ عَلَى نَقْلِ الْمَعْلُومَةِ لِلْمَعْنِيِّينَ فِي إِطَارٍ يَكُونُ فِيهِ الْمُتَلَقِّي مُنْسَجِمًا مَعَ الْقَنَوَاتِ الَّتِي يَنْبَغُهَا مَسْئُولُ الدَّوْرَةِ.

أما المرحلة التي تلي التدريب وما يحتويه من إسهامات مختلفة من أفراد الدورة وتبادل للمعلومة وتطبيق لها في إطار العمل، فهي مرحلة التقييم لكل برنامج دورة عقد، والتقييم تحدده رؤية صانعي القرار، هل أثمرت هذه البرامج التدريبية بفوائد بدت واضحة في العمل؟، هل الاستمرار بتلك المنهجية يُعطي نفس الثمار المراد الوصول إليها؟، وما هي الثمار التي جُنبت من هذه الدورات؟، كل هذه الأسئلة يُجيب عليها واقع العمل والإنتاجية لأن الدورات المنعقدة للعاملين هي جهود تدور في فلك تحسين الإنتاج وزيادته، وهذا يبرز في المحصلة النهائية للأعمال.

ثالثاً/ فعالية ودور برامج التدريب:

- إنَّ التدريب السليم المبني على قواعد وأسس علمية واقعية جيدة يُعطي ثماراً جمّة على صعيد بناء قدرات العاملين وزيادة إنتاجهم، لهذا تبرز أهمية التدريب كهدف يُحقّق الكثير على أرض الواقع:
- تطوير مهارات العاملين وحسن أدائهم وزيادة خبراتهم.
- خلق روح الثقة بالنفس، وهذا يُعطي الاستقرار النفسي والوظيفي لدى العاملين باختلاف مستوياتهم ومواقعهم.
- للتدريب دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي وحب العمل والتكيف معه، ومن ثمّ يكون العطاء.
- التدريب يؤدي إلى صقل وتطوير في صنع القرارات الإدارية الموجهة لأداء العاملين أو لمنهجية العمل والإنتاجية، (الكلادة، 2008: 53).

رابعاً/ المحددات العلمية للتدريب:

- 1- تحديد نوع البرامج التدريبية اللازمة، أي حسب مُتطلّب العمل أو مُتغيّراته، فإنّ ذلك يستلزم برامج تدريبية هادفة تُعطي في محصلتها الهدف المنشود منها وهو زيادة وجودة الإنتاج، ثم الاستفادة من أي إضافات آلية جديدة أو مستحدثات تكنولوجية على صعيد العمل، والتي تستلزم تطوير وتهيئة القوى العاملة أمام الجديد، لذلك فإنّ من الأهمية بمكان أن تُحدّد نوع البرامج، وهل هذه البرامج التي يُراد تطبيقها تُعطي الهدف من انعقادها واستمراريتها.
- 2- تحديد الأهداف التي تسعى البرامج التدريبية للوصول إليها، حيث أنّ تحديد الأهداف منذ البداية يُساعد في حصر الخطوات التدريبية ضمن سياق ومسار مُحدّدين، وهذا يرمي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً والمراد تحقيقها.
- 3- تحديد مضامين تلك البرامج، فباعتبار أنّنا قد حدّدنا الأهداف من هذه البرامج التدريبية، فإنّنا نكون قد حدّدنا المضامين والتفصيلات لهذه البرامج التي يُراد منها تحقيق الأهداف المطلوبة، فالمتابع لهذه الحلقات المتتالية يجد أنّ التدرّج من تحديد البرامج والأهداف وتحديد لمحتوى ومضمون البرامج في مجملها يوصل

للهدف والغرض المراد تحقيقه، لهذا يُدرك المتلقي أن منهجية الإعداد والتنفيذ مبنية على أسس عملية تُحقق في محصلتها كما ذكرنا الأهداف المرجوة.

4- فبعد تحديد المضامين لتلك البرامج المراد تنفيذها إذاً لابد من تقييم تلك البرامج ومدى جدواها ونسبة فائدتها، وأي هذه البرامج حققت الهدف المراد منها، كل هذه الإشارات الاستفهامية تُطبق ضمن إطار تحدده المنشأة، لمعرفة مدى الفائدة التي تحققت ومدى فعالية البرامج وإمكانية استمراريتها تلك المنهجية في التدريب.

خامساً/ أهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب:

- 1- المشكلة المادية وضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب: إن من أهم المشاكل التي تعاني منها في مجال التدريب هي مشكلة نقص الإمكانيات المادية.
- 2- عدم الانتظام ورغبة العاملين في المواظبة على الاهتمام بالدورات التدريبية التي يجب أن ينتظموا فيها.
- 3- غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب، حيث أن التقييم هو أحد الأبواب الرئيسية لعملية التطوير والتحديث والتغيير في برامج التدريب وتصويب ما أمكن للوصول إلى المستوى الأمثل والمنشود.
- 4- ترى بعض القيادات الإدارية أنه يجب ربط التدريب بالتفريع أو الزيادة المادية للراتب، حتى يكون ذلك أيضاً حافزاً مؤدياً إلى زيادة الخبرة والمعرفة.
- 5- التدريب في القطاع الحكومي يواجه مشكلة تعدد الآراء والقرارات في نوع وكيفية التدريب ومن هي الفئة المعنية التي يستوجب تدريبها.

سادساً/ مفهوم استراتيجية التدريب:

يقول (الحري، 2012: 83) في استراتيجية التدريب إن عملية تدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية تساهم في القضاء على نقاط الضعف التي يعاني منها الموظفون والإداريون والعاملون، كما تعمل على تقويتهم ورفع مستوياتهم العلمية والثقافية، ولأجل ذلك كانت هناك استراتيجيات متعلقة بتدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1. الاستراتيجية الخاصة بتكليف الموظفين والأفراد العاملين بالمهام والأعمال والواجبات التي سوف يقومون بها وفقاً لما تحدده الإدارات العليا في المنظمة، وذلك بهدف زيادة كفاءة وتطوير مهارة الأفراد العاملين ومعرفة نقاط ضعفهم وتطوير مهاراتهم.

2. الاستراتيجية التي تعمل على إكساب الأفراد والعاملين والموظفين علوماً حديثة و أفكاراً ومعارف ضرورية لتنفيذ الأعمال وتجهيزهم وتدريبهم على استخدام وسائل جديدة بطرق حديثة للآلات التكنولوجية المتطورة في المنظمات.

3. الاستراتيجية المتعلقة بتدريب الأفراد والعاملين والموظفين تدريباً عملياً لزيادة خبراتهم العلمية والعملية بشكل فعال.
4. الاستراتيجية المتعلقة بتحديد ووضع سياسات خاصة بالبرامج التدريبية لتدريب الأفراد العاملين والتركيز على تشجيع الموظفين والأفراد على الدخول والالتحاق بالبرامج التدريبية.
5. الاستراتيجية المتعلقة بوضع برنامج للتعليم والتثقيف في مجال المعلومات العامة الإدارية والمالية والاقتصادية والسياسية وغيرها.
6. الاستراتيجية المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي النظري كتطبيق ميداني عملي لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتحديثها.
7. الاستراتيجية المتعلقة بتجزئة البرامج التدريبية للموظفين والعاملين إلى عدة أجزاء، كجزء مختص ببرنامج تدريبي للإداريين وجزء آخر للموظفين والعاملين.
8. الاستراتيجية المتعلقة بخطوات ومراحل إعداد البرامج التدريبية للموظفين والإداريين لإدارة الموارد البشرية وهذه الخطوات والمراحل كما يلي:
 - أ- الخطوات الأساسية في إعداد برامج التدريب.
 - ب- تحديد ومعرفة الحاجات الأساسية والضرورية ونقاط الضعف لدى الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين.
 - ت- وضع أهداف محددة والعمل على تحقيقها من خلال تنفيذ هذه البرامج التدريبية للموظفين.
 - ث- تحديد محتوى البرامج التدريبية والمواد التدريبية والوسائل التدريبية بشكل يعمل على تطوير الأفراد والعاملين والإداريين.
 - ج- تشخيص ومعرفة وتحديد المشكلات التي يواجهها الموظفون والإداريون، والعمل على إيجاد برامج تدريبية تقوم بحل هذه المشكلات.
 - ح- توفير معدات وأدوات وآلات حديثة وتدريب العاملين عليها.
9. الاستراتيجية المتعلقة بطرق تدريب الأفراد والموظفين والعاملين ومن هذه الطرق ما يلي:
 - أ- إعداد برنامج تدريبي متكامل لتدريب العاملين والموظفين في المجالات الإدارية والمالية والاقتصادية.
 - ب- إعداد برنامج تدريبي خاص بالمهنيين في المجالات العلمية والمهنية.
 - ت- إعداد برنامج تدريبي خاص بالحسابات المالية.
 - ث- إعداد برنامج تدريبي يعمل على تطوير مهارات الموظفين بأكثر قدر من الفائدة الممكنة مع أقل التكاليف المصروفة والمنفقة على هذا البرنامج.
 - ج- إعداد برنامج تدريبي خاص بالتعليم وتثقيف الموظفين بطريقة تنفيذ الأعمال وكيفية ممارسة المهنة المختلفة.

ح- إعداد برنامج تدريبي خاص بالصناعيين، وبرامج التدريب الصناعي الخاصة بالمنشآت الصناعية والإنتاج السلعي.

خ- إعداد برنامج تدريبي خاص بتوجيه وإرشاد الموظفين والإداريين والعاملين بشكل عام حول كل ما يتعلق بالأعمال والوظائف الإدارية والمالية والمهنية والعلمية.

د- تدريب العاملين والموظفين من خلال تعيين مساعدين إداريين للمديرين، مما يعمل على تدريب المساعدين الإداريين وتعريفهم بالوظائف الإدارية للمديرين.

ذ- نقل الموظفين والأفراد العاملين داخل المنظمة الواحدة من قسم إلى آخر وذلك بهدف تدريبهم وتنقيفهم وتنمية مواهبهم في مختلف المجالات والتخصصات في المنظمة الواحدة.

ر- وأخيراً إعداد برنامج تدريبي ثقافي وتعليمي يعتمد على إلقاء المحاضرات النظرية.

سابعاً/أهمية التدريب:

يقول (السالم، 2009: 271) تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها:

أن تدريب العاملين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

وتقريباً فإن كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتدريب في وقت من الأوقات، فهو لا يقتصر على موظف دون الآخر أو وظيفة دون الأخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها كما يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.

ويقول (الهيبي، 2003: 227-225) عن أهمية التدريب بأن جميع جهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية تتفق على أهمية وظيفة ونشاط التدريب للمنظمة، ويظهر الاتفاق واضحاً في منظمات الأعمال في الدول الصناعية المتقدمة.

ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب، حيث بلغ متوسط الإنفاق (10%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات، ونجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الأجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل.

وتهدف المنظمات من ذلك إلى تحقيق تفوقها على المنظمات الأخرى، لهذا تظهر أهمية التدريب للفرد العامل القديم أو الحديث في المنظمة، وتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب من مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.

وتمتدُّ فوائدُ التَّدرِيبِ على صعيدِ الفردِ العاملِ لتشملَ تحسينَ وتطويرَ سلوكيّاتٍ تتناسبُ وطبيعةَ الأعمالِ التي يؤدِّيها والعلاقاتِ التي تتطلبُها هذه الأعمالُ، كما أنَّ التَّدرِيبَ والتَّطويرَ يُمكنُ أن يزيدهُ من التزامِ العاملينِ وولائهم للمنظمة، ويعزِّزَ من إدراكهم بأنَّ المنظمةَ مكانٌ جيّدٌ للعمل.

وفيهُ التَّدرِيبُ في تنميطِ العاداتِ والقيمِ التي يمكنُ أن تُشكِّلَ الأبعادَ الأساسيّةَ لثقافةِ المنظمةِ Organizational Culture وعن طريقِ التَّمنيطِ يمكنُ أن تحقِّقَ المواءمةَ بينَ الفردِ وعمله، الفردِ ومجموعته، الفردِ والمنظمة.

أما بالنسبةِ للمنظمةِ فإنَّ أهمَّ أهدافِ التَّدرِيبِ تتمثَّلُ بإزالةِ أو معالجةِ نقاطِ ضعفِ الأداء، سواء كان ذلكَ للأداء الحاليِّ أو الأداءِ المستقبليِّ المتوقَّع، فعن طريقِ معالجةِ نقاطِ ضعفِ الأداءِ يمكنُ أن يتحسَّنَ الأداءُ ممَّا ينعكسُ بنتائجٍ إيجابيّةٍ على مستوى الإنتاجيّةِ الكليّةِ للمنظمة، ويُسهِّمُ في تطويرها واستمرارها، كما أصبحَ يقيناً بأنَّ كُلفةَ التَّدرِيبِ لا يمكنُ أن تكونَ أعلى من عوائده، فقد أثبتتِ الدِّراساتُ الميدانيّةُ بأنَّ تخفيفَ الكُلفِ الإنتاجيّةِ الكليّةِ لا يتحقَّقُ عن طريقِ الاستغناءِ عن العاملينِ في المنظمةِ وإنَّما عن طريقِ تدريبِ المواردِ البشريّةِ في مجالِ تبسيطِ العمليّاتِ وتقليلِ الهدرِ في المالِ والمادّةِ والوقتِ ومضاعفةِ المبيعات.

وتظهرُ أهميّةُ التَّدرِيبِ بالنسبةِ للمجتمعِ في كونِ القادةِ الأكفأ لا يظهرونَ فجأةً أو عَرَضاً، أي لا يمكنُ أن تتوافَرَ القياداتُ الإداريّةُ عن طريقِ النُّموِّ التلقائيِّ وإنَّما نتيجةً للدَّورِ والمساهمةِ الكبيرةِ للتَّدرِيبِ المُخطَّطِ وجهودِ المنظمةِ في تنميةِ القياداتِ الإداريّةِ.

فقد أصبحَ التَّدرِيبُ ضرورياً لتعميقِ خبرةِ المُديرينَ في الإدارة، وفعاليّةِ تحقيقِ الأهدافِ ورسمِ الاستراتيجيّاتِ وتحليلِ المشكلاتِ واستخدامِ الأسلوبِ العلميِّ في اتِّخاذِ القرارات، فمثلُ هذه القياداتِ الإداريّةِ يمكنُ أن تُسهِّمَ بشكلٍ واضحٍ في توجيهِ مواردِ البلدِ وتحقيقِ الاستخدامِ الأفضلِ لها.

ومن أهميّةِ التَّدرِيبِ كما وضَّحها (المغربي وآخرون، 1995: 301-300) أنَّها تُحقِّقُ فوائدَ منها:

1. **زيادةُ الإنتاج:** إنَّ زيادةَ مهارَةِ القوى العاملةِ تودّي عادةً إلى زيادةِ كميّةِ الإنتاجِ ونوعيّته، وإنَّ التَّطوُّرَ الفنيَّ في العمليّاتِ الصناعيّةِ يتطلَّبُ تجديدَ معارفِ العاملينِ وتدريبهم ليتمكنوا من أداءِ أعمالهم على الوجهِ المطلوبِ، وهذا بدوره يؤدّي إلى زيادةِ الإنتاج.

2. **رفعُ الرُّوحِ المعنويّة:** حيثُ أنَّ امتلاكَ المهاراتِ العاليةِ يؤدّي إلى زيادةِ شعورِ العاملينِ بالأمنِ والاستقرارِ والرضا عن العملِ ومن ثَمَّ رفعِ روحهم المعنويّة.

3. **قلّةُ في الإشراف:** إذ أنَّ التَّدرِيبَ يُعرِّفُ الفردَ بعمله ويُمكنُه من القيامِ هو بالإشرافِ على أدائه، فإذا خاضَ الفردُ دورةَ تدريبيّةٍ، وتمرَّسَ على عمله فإنَّه سيكونُ بحاجةً أقلَّ للإشرافِ، وهذا الشعورُ لا يكونُ واضحاً ما لم يتمَّ تدريبُ الفردِ تدريباً جيّداً.

4. **اقتصادٌ في الإنفاق:** إذ أنَّ مردودَ التَّدرِيبِ أكبرُ من كُلفته، فاستخدامُ الآلةِ وفقَ أصولها، ووفقَ الطُّرُقِ السَّليمةِ فيه الكثيرُ منَ التَّفَقَّاتِ لقلّةِ حوادثِ العملِ، كما أنَّ استخدامَ الطُّرُقِ المُحكَّمةِ التي تدرَّبَ عليها الفردُ فيه اقتصادٌ في الإنفاقِ أيضاً.

5. **قلّة في دوران العمل:** إذ أنّ تدريب الأفراد وتطوير مداركهم وزيادة قدراتهم يعني زيادة أمنهم واستقرارهم ثمّ زيادة تعلّقهم بأعمالهم مع عدم تطلّعهم للاشتغال خارج مؤسّستهم ممّا يؤدي إلى قلّة في دوران العمل.
6. **توفير القوّة الاحتياطية للمؤسسة:** إذ يُشكّل التدريب مصدراً مهماً للطلّبات الملحّة التي تفوق الإمكانيّات المتوفّرة في سوق العمل، وبذلك تُمكن المراكز التدريبية المؤسّسات من خلال مدّها بالقوّة العاملة المُدرّبة وبالأعداد التي تريدها.

المبحث الثالث: الاتحادات الرياضية الفلسطينية

المقدمة.

أولاً/ نشأة وتاريخ الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

ثانياً/ تعريف الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

ثالثاً/ أهمية الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

رابعاً/ أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

خامساً/ أنواع الاتحادات الرياضية.

سادساً/ نبذة عن الاتحادات الرياضية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

سابعاً/ واقع التدريب في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

المبحث الثالث: الاتحادات الرياضية الفلسطينية

مقدمة:

الاتحادات الرياضية الفلسطينية هيئة تنسب للحركة الرياضية، وتتعهّد بأن تحترم أحكام النظام الرياضي وقواعد الحركة الأولمبية، وقانون محاربة المنشطات، مع الالتزام بقرارات اللجنة الأولمبية الفلسطينية. والاتحادات الرياضية الفلسطينية تتعهّد تماشياً مع رسالة ودور الحركة الرياضية أن تعمل بالمستوى الوطني بما يخدم السلام ويُعزّز الدور الوطني في العمل الرياضي.

كما أنها تتعهّد وتعمل على تشجيع وتعزيز الروح الرياضية ومحاربة تعاطي المنشطات، وأن تقوم بتوضيح مسؤوليتها فيما يخص المحافظة على البيئة، ومن أهم مسؤوليات الاتحادات رعاية اللعبة الموكلة لكل اتحاد والعمل على تنشيطها ونشرها ورعايتها، وتتركّز رسالة الاتحادات الرياضية الفلسطينية في تطوير وحماية الحركة الرياضية في فلسطين بما يتناسب مع النظام الرياضي الأولمبي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية، ومن أجل الإيفاء بهذه المهمة يُمكن أن تتعاون الاتحادات الرياضية الفلسطينية مع الهيئات الحكومية وغير الحكومية، على ألا تربط نفسها بأيّ فعالية يُمكن أن تتعارض مع النظام الرياضي الأولمبي.

وسيخصّص هذا المبحث لتسليط الضوء على الاتحادات الرياضية الفلسطينية، من حيث نشأتها، تعريفها وأهميتها، وأهدافها، وعناصر نجاحها، وتعدادها.

أولاً/ نشأة وتاريخ الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

انطلاقاً من الأسباب التي خلفها الاحتلال الصهيوني فقد دعت القيادة الرياضية العربية إلى التفكير في إنشاء اتحاد رياضي فلسطيني عربي، يكون قادراً على ضم كافة الأندية والاتحادات لأنواع رياضية مختلفة تحت لوائه، وقد رأت القيادات الرياضية أنه من الضروري لانتشار أي لعبة في البلاد أن تكون لها اتحادات خاصة بها تُنظّمها تنظيمًا دقيقاً وتسهّر على إدارتها.

وكانت الخطوة الأولى التي لا بدّ من اتخاذها ألا وهي تأسيس اتحادات رياضية مختلفة، وبالأخصّ اتحاد لكرة القدم، ومن المعروف أن فلسطين كانت تُمثّل من قبل الصهاينة على الصعيدين الإقليمي والدولي. وكانت هناك فكرة حال نشوء هذا الاتحاد وهي مطالبة الاتحاد الدولي بإلغاء الاتحاد اليهودي الذي كان لا يُمثّل إلا نفسه وهم أقلية، وكان من المهام المطروحة أمام هذا الاتحاد حال تأسيسه مهمة تكوين المنتخبات التي تُمثّل البلاد على ضوء الاتحادات المحلية، إضافة إلى أمور تنظيمية وإدارية أخرى.

لقد بلغ عدد الفرق المسجلة في اللجنة المحلية للاتحاد الرياضي الذي أُسس في مدينة حيفا عام 1943م ثلاثاً وأربعين فرقة رياضية تُمارس ألعاباً مختلفة، ففي كرة القدم 21 ، وفي كرة السلة 6 ، وكرة الطاولة 9 وفي ألعاب القوى 3 .

في آذار 1943م عُقد اجتماع للملاكمين تداولوا فيه إنشاء اتحاد فلسطيني للملاكمة، وفي نفس العام تم تشكيل الاتحاد الفلسطيني لرفع الأثقال، كما وتشكل اتحاد لكرة السلة لمنطقة يافا، وقد دُعيت إليه جميع الأندية لسن قانون لهذا الاتحاد.

كما تشكلت عصابة اتحاد كرة القدم التي كانت تضم العديد من أندية يافا ومنطقتها، وقد اعتبرت هذه العصابة والاتحادات المحلية المختلفة نواة للاتحاد الرياضي الفلسطيني الذي أُعيد تشكيله فيما بعد، " وقد تم إنشاء اتحاد رياضي عربي لكرة القدم " جاء في صحيفة "فلسطين" في كانون أول 1943م في فلسطين اتحاد يُعرف بالاتحاد الفلسطيني لكرة القدم يضم أكثر الفرق الرياضية اليهودية وبعض الفرق العربية، وقد نجحت المساعي التي قام بها البعض لإنشاء اتحاد رياضي عربي يضم الأندية العربية، وتشكلت في حيفا نواة لهذا الاتحاد وعُرفت بالاتحاد الرياضي في حيفا، وقد قامت لجنة الاتحاد في حيفا بالاتصال مع الأندية الرياضية العربية لتأليف الاتحاد العربي العام.

في أيلول 1944م تم إعادة تشكيل الاتحاد الرياضي الفلسطيني (العربي) عندما لبى خمسة وثلاثون نادياً دعوة عقد اجتماع رياضي في مدينة يافا، قسّم الاتحاد الأندية حسب المناطق التالية: غزة، القدس، نابلس، الجليل، حيفا، يافا، وكانت كل منطقة تضم المدن والقرى التي كانت تدخل ضمنها.

ولقد تلخّصت أهداف الاتحاد بتنظيم العلاقات الرياضية والودية بين فلسطين والبلاد العربية المجاورة. (النظام الأساسي للجنة الأولمبية الفلسطينية، 2014)

ثانياً/ تعريف الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

هي هيئة تتكوّن من الأندية الفلسطينية، ومراكز الشباب الفلسطيني، التي توافق على انضمامها للجهة الإدارية المختصة والهيئات الرياضية الفلسطينية التي لها نشاط في لعبة ما، بقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها، والعمل على نشر اللعبة، ورفع مستواها الفني (منشورات اللجنة الأولمبية، 2014).

ثالثاً/ أهمية الاتحادات الرياضية الفلسطينية:

يذكر محيسن (2015: 34) أنّ الوصول بالرياضة إلى المستويات العليا، يقع على عاتق الهيئات الرياضية بصورة عامة، والاتحادات الرياضية بصورة خاصة، إذ أنّ الاتحادات الرياضية هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن نشر اللعبة، وتوسيع قاعدتها، والارتقاء بها، وذلك من خلال التخطيط الإداري العلمي، القائم على جمع المعلومات والبيانات الوافية، لاتخاذ القرارات الخاصة بالأهداف التي تؤدي إلى تحقيق الإنجازات.

تمثّل الاتحادات الرياضية مركز النّقل في الهيكل التنظيمي، والإداري للحركة الرياضية، ونقطة الربط المركزيّة بين السلطات الرياضية الرسميّة العليا والأهليّة، وبين مؤسسات القاعدة ممثلة بالأندية الرياضية ولأنّها المسؤولة عن إدارة الأنشطة الرياضية فنياً، وإدارياً، وتوجيهها، والإشراف عليها، بالإضافة إلى مهامها على

الصَّعِيدِ الدُّوْلِي، باعتبارها المَدْخَلُ الذي تَتَمُّ مِنْ خِلالِهِ ممارسةُ الأنشطةِ الرِّياضيَّةِ الدُّوْلِيَّةِ (عبد الله، 2013: 6).

تُعَدُّ الاتِّحاداتُ الرِّياضيَّةُ مؤسَّساتٍ حيويَّةٌ ذاتُ أهدافٍ تربيويَّةٍ واجتماعيَّةٍ ورياضيَّةٍ، تساهمُ في تحقيقها المَلَكاتُ الإداريَّةُ، والتَّدرِبيَّةُ، والتَّحكيميَّةُ وكلُّ حسبِ اختصاصه وفُدراته، وهذا يتطلَّبُ أَنْ تكونَ هذه المنظَّماتُ على مستوىٍ مناسبٍ مِنَ الإمكاناتِ والاستعداداتِ الماديَّةِ، والماليَّةِ، والمعلوماتيَّةِ، فضلاً عنِ المواردِ البشريَّةِ، وهذا كُلُّهُ يحتاجُ قيادةً تُراعي استخدامَ أساسياتِ، وأساليبِ الإدارةِ الحديثةِ (الأشرفي، 2012).

ويرى الباحثُ أَنَّ للاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ أهميَّةً نابعةً من كونها المؤثِّرُ الأساس والرَّئيس في الارتقاء بالرياضة الفلسطينيَّة، وأنَّ تأثيرها يتعدَّى كونها حلقةَ الوصلِ والمُنسَّقِ بينِ الأندية والمؤسَّساتِ العُليا فقط، بل إنَّ لها تأثيراً على جميع المستوياتِ وكافةِ المجالات الأخرى.

رابعاً/ أهدافُ الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ:

أشارَ الترك (2001: 4) إلى أنَّ الاتِّحادَ لا يرسمُ سياسته من فراغ، ولا ينشرُ لعبتهُ إلَّا من قِواعدِ الهيئاتِ الأندية الرِّياضيَّة، ومراكزِ الشَّبابِ التي تُمارِسُ اللعبةَ وتشاركُ فيها، وأهمُّ ما يقعُ على عاتقِ الاتِّحادِ الرِّياضيِّ هو نشرُ اللعبة، ووضعُ خُطَّةٍ تدريبيَّةٍ سليمة، والاحتكاكُ الدُّوْلِيّ، والعنايةُ بالبطولاتِ، وإعدادُ النَّاشئين، والعنايةُ الصَّحيَّةِ والطَّبيَّةِ باللَّاعِبين، وتوفيرُ الأدواتِ الرِّياضيَّةِ.

وأشارت (منشوراتُ اللَّجنةِ الأولمبيَّةِ الفلسطينيَّةِ، 2014): إلى أنَّ الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ تهدفُ إلى:-

- نشرِ اللعبةِ المعنيَّةِ بينِ أوساطِ الشَّبابِ الفلسطينيِّ، والناشئةِ الفلسطينيَّةِ في أماكنِ تواجدها، لرفعِ لياقتها البدنيَّة، والارتقاءِ بمستواها العقليِّ، والخُلُقِيِّ، والاجتماعيِّ.
- تنظيمِ اللعبة، والارتفاعِ بمستواها الفنيِّ، وتشجيعِ الهواية.
- إقامةِ البطولاتِ المختلفةِ، والإشرافِ عليها مباشرةً، أو عبرَ لجانٍ فنيَّةٍ، أو اتِّحاداتٍ فرعيَّة.
- تشكيلِ المنتخباتِ الفلسطينيَّةِ، وإعدادها، لتمثيلِ فلسطينَ في المستوياتِ الأولمبيَّةِ، والدُّوليَّةِ، والقاريَّةِ والإقليميَّةِ، والعربيَّة.

- الانتسابِ للاتِّحاداتِ الدُّوليَّةِ، والقاريَّةِ، والإقليميَّةِ، والعربيَّةِ، مع المحافظةِ على العضويَّةِ في هذه الاتِّحاداتِ.
- إقامةِ الدُّوراتِ التَّدرِبيَّةِ أو المشاركةِ في دوراتٍ تدريبيَّةٍ لإعدادِ إداريَّين مُنَحَّصينَ قادرينَ على إدارةِ العملِ بكلِّ مسؤوليَّةٍ بشكلها الفنيِّ الصَّحيح.

- إقامةِ الدُّوراتِ المتعلِّقةِ بالتَّدريبِ، إضافةً للمشاركةِ بما يُقامُ منها بمستوياتٍ عربيَّةٍ ودُّوليَّةٍ، لإعدادِ المُدَرِّبينَ المُتَّحَصِّينَ القادرينَ على تطويرِ المستوى الفنيِّ في اتِّحاداتهم وأنديتهم.

- إقامةِ الدُّوراتِ المتعلِّقةِ بالتَّحكيمِ، والمشاركةِ بمثيلاتها في المستوياتِ العربيَّةِ، والدُّوليَّةِ للارتقاءِ بمستوى التَّحكيمِ في هذه الاتِّحاداتِ.

- رعاية شؤون اللاعبين في حالة تكوين هيئات محترفين، بالإضافة لاتحادات الهواة، وذلك للمحافظة على الهواية الصحيحة من الانحراف.

خامساً/ عناصر نجاح الاتحادات الرياضية:

أشارَ (Christopher, 2006) أن عناصر العمليات التنظيمية التي تؤثر على نجاح أي منظمة هي كمايلي:
العنصر الأول: الفاعلية التنظيمية: تُعتبر جودة العمل مساهماً مهماً في نجاح المنظمة، ومن المهم- أيضاً أن تُفعل كل مايلزم من أجل سدّ الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ.

العنصر الثاني: يتكوّن من ثلاثة عوامل، هي التي تُحدّد الأداء:

1 - كفاءة العمليات، وإمكانية الاعتماد عليها.

2 - التكيف المتزامن مع مُتغيّرات البيئة الخارجية.

3 - إدارة موارد بشرية قوية، وعلاقات ناجحة.

العنصر الثالث: المتغيّرات الظرفية التنظيمية: وهذه النّغّيرات هي التي تُملي وتُحدّد أيّ التّحديّات التنظيمية أكثر أهمية في أيّ وقتٍ من الأوقات.

العنصر الرابع: سلوك القائد المباشر وغير المباشر الذي يؤثر على محدّدات الأداء.

خامساً/ أنواع الاتحادات الرياضية.

تتكوّن الاتحادات الرياضية الفلسطينية من 4 أنواع موضحة بالتّالي:

أ. الاتحادات الرياضية الدولية المعترف بها من اللجنة الأولمبية الدولية، وتشارك في برامج الألعاب الأولمبية:

1. الاتحاد الدولي لألعاب القوى للهواة.
2. الاتحاد الدولي للتجديف.
3. الاتحاد الدولي للبادمنتون (الريشة الطائرة).
4. الاتحاد الدولي للبسيبول.
5. الاتحاد الدولي لكرة السلة.
6. الاتحاد الدولي للملاكمة للهواة.
7. الاتحاد الدولي للكانو (المراكب البحرية الصغيرة).
8. الاتحاد الدولي للدراجات.
9. الاتحاد الدولي للفروسية.
10. الاتحاد الدولي للمبارزة.

11. الاتحاد الدولي لكرة القدم.
12. الاتحاد الدولي للجمباز.
13. الاتحاد الدولي لرفع الأثقال.
14. الاتحاد الدولي لكرة اليد.
15. الاتحاد الدولي للهوكي.
16. الاتحاد الدولي للجودو.
17. الاتحاد الدولي للمصارعة.
18. الاتحاد الدولي للسباحة للهواة.
19. الاتحاد الدولي للخماسي الحديث.
20. الاتحاد الدولي للكرة الناعمة.
21. الاتحاد الدولي للتايكواندو.
22. الاتحاد الدولي للتنس.
23. الاتحاد الدولي لكرة الطاولة.
24. الاتحاد الدولي لرياضة الرماية.
25. الاتحاد الدولي للرماية بالقوس.
26. الاتحاد الدولي للعشاري (ألعاب قوى).
27. الاتحاد الدولي للشرع.
28. الاتحاد الدولي للكرة الطائرة.

ب.الاتحادات الرياضية الدولية المعترف بها من اللجنة الأولمبية الدولية، ولا تُشارك في برامج الألعاب الأولمبية:

1. الاتحاد الدولي للكراتيه.
 2. الاتحاد الدولي للشطرنج.
 3. الاتحاد الدولي للبريدج (ألعاب الورق).
 4. الاتحاد الدولي للبياردو والسنوكر.
 5. الاتحاد الدولي للاسكواش.
 6. الاتحاد الدولي للبولنج.
 7. الاتحاد الدولي للوشو كنج فو.
 8. الاتحاد الدولي للرياضة للجميع.
 9. الاتحاد الدولي للشرطة.
- ت. الاتحادات الرياضية الدولية غير المعترف بها أولمبيا:

1. الاتحاد الدولي للكيك بوكسنج.
2. الاتحاد الدولي لللايكيدو (الفنون القتالية اليابانية).
3. الاتحاد الدولي لكمال الأجسام.
4. الاتحاد الدولي للقوى البدنية.
5. الاتحاد الدولي لثني الذراعين.
6. الاتحاد الدولي الموائتي (الملاكمة التايلاندية).
7. الاتحاد الدولي للرياضة العسكرية.

ث.الاتحادات الرياضية النوعية:

1. الاتحاد الدولي للثقافة البدنية.
2. الاتحاد الدولي للطب الرياضي.
3. الاتحاد الدولي للسيارات.
4. الاتحاد الدولي للنشأكو.

سادساً/ نبذة عن الاتحادات الرياضية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية:

يتم تشكيل اتحادات رياضية فلسطينية يُشرف كل منها على اللعبة المُسمى باسمها، ويُطلق على كل منها الاتحاد الفلسطيني (لكرة القدم) مثلاً، أو أي لعبة أخرى ويُذكر اسم اللعبة، يكون مركز هذا الاتحاد في المدينة التي تُسميها اللجنة الأولمبية، ليكن (غزة) مثلاً .

تهدف هذه الاتحادات إلى نشر اللعبة التي تُعنى بها بين أوساط الشباب الفلسطيني والناشئة الفلسطينية لرفع لياقتهم البدنية والارتقاء بمستواهم العقلي والخلقي والاجتماعي، إضافة إلى تنظيم اللعبة والارتقاء بمستواها الفني وتشجيع الهواة، وتعمل على إقامة البطولات المختلفة والإشراف عليها مباشرة، أو عبر لجان فنية لتشكيل المنتخبات الفلسطينية وإعدادها لتمثيل فلسطين في المستويات الأولمبية والدولية والقارية والإقليمية والعربية، والمشاركة في دورات تدريبية لإعداد إداريين متخصصين قادرين على إدارة العمل بكل مسؤولية وإقامة الدورات المتعلقة بالتدريب، والمشاركة بمستويات عربية ودولية لإعداد المدربين المتخصصين القادرين على تطوير المستوى الفني في اتحادهم وأنديةهم، وإقامة الدورات المتعلقة بالتحكيم، والمشاركة بالمستويات العربية والدولية للارتقاء بمستوى التحكيم في هذه الاتحادات، وأخيراً رعاية شؤون اللاعبين حال تكوين هياات محترفين بالإضافة لاتحادات الهواة، وذلك للمحافظة على الهوية الصحيحة من الانحراف.(النظام الأساس للاتحادات الرياضية الفلسطينية، 2014).

سابعاً/ واقع التدريب في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية:

من خلال اطلاع الباحث واهتماماته وعضويته في الاتحادات الرياضية، وجد أن هناك ضعفاً في استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية بشكل عام، وفي اتحاد كرة الطاولة واتحاد الكرة الطائرة موضوع البحث بشكل خاص، وأيضاً اتضح عدم وجود استراتيجية لتدريب الموارد البشرية في اتحادات أخرى كثيرة وخاصةً في بعض الاتحادات الرياضية الدولية المعترف بها من اللجنة الأولمبية الدولية، ولا تشارك في برامج الألعاب الأولمبية، أيضاً عدم وجود استراتيجية لتدريب الموارد البشرية في بعض الاتحادات الرياضية الدولية غير المعترف بها أولمبياً، وبناءً على ذلك وجد الباحث أنه يجب العمل على دراسة متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، والوقوف على أهم الإيجابيات والمستجدات لرفع تصور لتطبيقها على جميع الاتحادات الرياضية بالمحافظات الجنوبية.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

مقدمة.

أولاً/ الدراسات الفلسطينية.

ثانياً/ الدراسات العربية.

ثالثاً/ الدراسات الأجنبية.

رابعاً/ التعليق على الدراسات.

خامساً/ أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

سادساً/ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

سابعاً/ مصفوفة الدراسات السابقة.

ثامناً/ الفجوة البحثية.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

مقدمة:

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية، وجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت الجوانب التي لها علاقة بموضوع البحث الذي يقوم الباحث بإعداده أو ببعض المحاور الرئيسية للبحث.

ولقد اطلع الباحث على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجية تدريب الموارد البشرية ودراسات أخرى تحدثت عن الاتحادات الرياضية وعن مواردها البشرية، بل وعن الاتحادات الرياضية بشكل عام ودراسات أخرى تحدثت عن كفاءة العاملين، وأخرى تحدثت عن أنماط القيادة الإدارية لدى الاتحادات الرياضية، وقد وجد الباحث أن هذه الدراسات تُعتبر ذات صلة بموضوع البحث والدراسة بحيث استطاع من خلالها الاستفادة في العديد من الجوانب التي أدت لإثراء المعرفة لدى الباحث في الجوانب التي تتعلق بموضوع دراسته، وفي جوانب أخرى بعيدة عن موضوع الدراسة.

ومن خلال تلك الدراسات تأكد الباحث أن أياً من الدراسات المحلية لم تتطرق إلى موضوع الدراسة التي هي موضع البحث، والذي يتمحور حول مُتطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

كما وحاول الباحث الاستفادة قدر الإمكان من المنهجيات والأدوات والإجراءات والعينات التي استخدمها الباحثون في الدراسات السابقة ليختار منها التي يُمكن أن تُلائم موضوع الدراسة، وقد ركّز الباحث هنا على أهم الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، وما يمكنه أن يُثري هذا البحث ويُضيف إليه ما يمكن أن يُحقّق أهدافه، حيث أنه تناول (7) دراسات فلسطينية و(16) دراسة عربية و(3) دراسات أجنبية.

وقد اعتمد الباحث على ترتيب عرض الدراسات في هذا الفصل من البحث من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً/ الدِّراساتُ الفلسطينية:

- دراسة (الطهراوي، 2010) بعنوان: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسَّساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة.

هدفت هذه الدِّراسة إلى التَّعرُّف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسَّساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التَّخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتَّعرُّف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها، بما يُحقِّق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة.

وقد تكوَّن مجتمع الدِّراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحليَّة والدَّوليَّة، العاملة في محافظات غزة، والتي بلغ تعدادها حسب آخر الإحصائيات (889) منظمة موزعة على محافظات غزة، وتعمل في عدَّة مجالات، حيثُ طبَّق الباحثُ دراسته على عَيِّنة قَدْرُها (117) منظمة غير حكوميَّة، أي ما نسبته (13%) من مجتمع الدِّراسة الأصلي، من خلال اختيار عَيِّنة طَبَقِيَّة عشوائية بلغت (240) موظِّفاً ما بين (مدير عامٍّ مدير فرع، مُنسِّق مشروع، مُنسِّق وحدة)، وقد استخدم الباحثُ الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأظهرت النتائج التي كشفت عنها الدِّراسة أنَّ 80% من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأنَّ تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة مَيزَتِها التَّنَافِسيَّة، بما يُقدَّر بـ (78%)، وأظهرت الدِّراسة أنَّ التَّمويلَ الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وأنَّ 75% من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهنة.

وخلَّصت الدِّراسة أيضاً إلى وجود عدَّة جوانب من الضَّعف عند تلك المنظمات، أهمُّها عدم وجود إدارات مُتَخَصِّصة لإدارة الموارد البشرية، وضعف نظام التَّقييم الصَّحي وأنظمة تقييم الأداء.

وفيما يخصُّ الاستثمار في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية خلَّصت الدِّراسة إلى أنَّ هذا الاستثمار مرتبطٌ بشكل أساسي في التَّمويل من قِبَل الجهات المانحة، وأنَّ هناك قصوراً في تلك المنظمات في تخصيص موازنات لاستقطاب العمالة الماهرة.

وأخيراً أظهرت النتائج أنَّ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية قد ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسَّساتي بشكل عام.

وقد أوصت الدِّراسة بضرورة وجود لوائح تنظيمية تُقرُّها السُّلطة والجهات المختصة تُلزم المنظمات غير الحكومية بوجود خطة استراتيجية، أيضاً ضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهميَّة إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسيَّة.

وأوصت أيضاً المنظمات غير الحكومية بضرورة إنشاء وحدات مُتَخَصِّصة لإدارة الموارد البشرية ضمن الهياكل التنظيمية، وبناء علاقات شراكة حقيقية مع المُمَوِّلين، وتصميم أنظمة أداء مهنيَّة قائمة على أساس

الأداء، ونظام تأمين صحي، وسلّم رواتب يساهم في تنمية وتطوير قدرات العاملين وتوفير فرص للتدريب والتعليم يساهم في دعمه للمنظمات.

- دراسة (جابر، 2007) بعنوان: العنف الرياضي في الملاعب الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب العنف الرياضي في الملاعب الفلسطينية، ولتحقيق ذلك أُجريت الدراسة على عينة قوامها (152) فرداً، وطُبِّقَت عليهم قائمة العنف الرياضي، الذي قام بتصميمه راسم يونس (1986م) وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن ظاهرة العنف الرياضي في الملاعب الفلسطينية وسببها عدم وجود نظام لحماية الحُكَّام قد احتلت المرتبة الأولى، أما المرتبة الثانية فكانت عدم وجود وعي بين الجماهير، أما المرتبة الثالثة فكانت عدم اتخاذ عقوبات رادعة بين المخالفين. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة توثيق الروابط والعلاقات بين المؤسسات الرياضية، وتخصيص جوائز للروح الرياضية، ووضع برامج لتوعية مُدرّسي التربية الرياضية بضرورة مجابهة العنف الرياضي بين الطلاب في المدارس، وعقد البرامج والندوات الثقافية، وتشديد الإجراءات الأمنية أثناء اللقاءات الرياضية ووضع الضوابط اللازمة من قبل الاتحادات الرياضية وتشديد العقوبات.

- دراسة (زعتري، 2013) بعنوان: ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تمّ تطوير استبانة وتمّ توزيع الاستبانة على جميع المديرين في مجتمع الدراسة لهذه المصارف والبالغ عددهم (150) مديراً، وتمّ استعادة (90) استبانة بنسبة (69.23%) من الاستبانات الموزعة، وبعد تدقيق صلاحية الاستبانات للتحليل تبين صلاحية (80) استبانة من المُسترجع بنسبة (88.88%).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً، وكان هناك تباين بسيط في آراء المستجيبين حول أهمية أبعاده، وجاء ترتيبها على النحو التالي من حيث الأهمية: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وأخيراً الاستقطاب والاختيار.
2. أن مستوى المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً، وكان هناك تباين بسيط بين آراء المستجيبين حول أبعاد هذا المتغير، وجاء ترتيبها على النحو التالي: مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، وأخيراً مرونة التوسع.

3. إنَّ هناك أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

4. أنَّ جميع ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية لها أهمية مرتفعة، وكان للمحافظة على الموارد البشرية الأثر الأكبر، يليه التدريب والتطوير وأخيراً جاء التدريب والتطوير.

ومن أهم التوصيات التي توصّلت إليها الدراسة:

- أن تستمر المصارف الإسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الاستراتيجية فيها، بما يعكس حاجات ومتطلبات السوق الفلسطيني في هذه المصارف.
- إنَّ تركيز المصارف الإسلامية الفلسطينية على دعم وترسيخ استراتيجيات التوجّه نحو السوق من خلال تعزيزها لمرونة السوق ومتطلبات تحقيق هذه المرونة.
- الاستمرار في تعزيز مرونة التوسع سواء كانت على مستوى العمليات أو الأسواق أو حتى المنتجات الجديدة بما يخدم ويوطد العلاقات مع الزبائن.

دراسة (قشّة، 2009) بعنوان: الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لتطوير عمل إدارة الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوعي لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لدى المسؤولين بإدارة الاتحادات في الرياضة الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية، وقد شملت عينة البحث جميع أعضاء مجالس الإدارة والجهازين الفني والإداري باتحاد ألعاب القوى وكرة القدم الفلسطيني البالغ عددهم (110) أفراد، وبعد استبعاد (30) فرداً للدراسة الاستطلاعية أصبحت عينة البحث (85) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد وعي لمفاهيم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لأفراد عينة الدراسة على الرغم من ضرورة الإلمام بتلك المفاهيم والأهمية لتحقيق أهداف الاتحاد الرياضي، وأوصت الدراسة بتلبية احتياجات المستفيدين (المدرّب، اللاعب، الإداري)، وتطبيق نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمر واستخدام التخطيط الاستراتيجي وبدائله، لتحقيق أهداف الاتحاد وتنمية القيم للعمل الجماعي كفريق، والإحساس بالرضا...

دراسة (قشّة، 2004) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط في تحقيق بعض أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة من خلال التعرف على: السياسات، الإمكانيات المادية، الإمكانيات البشرية، الإجراءات التنفيذية الفعلية، والبرامج الزمنية الموضوعية من قبل هذه الاتحادات، واشتملت عينة الدراسة على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية، ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية، وقد تم اختيار العينة بطريقة عمدية، وبلغ حجم العينة (50) عضواً، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية، وكذلك استخدام الاستبيان، وقد توصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. عدم قابلية أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية.
2. عدم الاستعانة بنتائج البحث العلمي المتعلقة بعملية التدريب الرياضي.
3. عدم وجود برامج لرفع المستوى الرياضي للعبة على المستوى الفردي والجماعي.
4. عدم تعديل خطط نشاط الاتحادات الرياضية الفلسطينية سنوياً.
5. يتم التركيز على الخبرة عند تعيين الإداريين دون الاعتماد على المؤهلات العلمية.
6. عدم وجود القدر المناسب من المعايير التي تُطبّقها الاتحادات لاختيار اللاعبين.
7. عدم كفاية الميزانية المخصصة بالاتحادات الرياضية الفلسطينية.

دراسة (كحيل، 2014) بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال محاور الدراسة الأساسية المتمثلة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث اقتصرَت الدراسة على استراتيجيات (الاستقطاب وتقييم الأداء والتحفيز) كما هدفت إلى التعرف على دور هذه الاستراتيجيات في تطوير كفاءة أداء العاملين.

اعتمد الباحث لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، تمثلت في جامعة الأزهر - غزة، الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، حيث بلغ مجموع العاملين الإداريين في الجامعات الثلاث (991) موظفاً واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث تم توزيع (279) استبانة وتم استرداد (233) منها، أي بما نسبته (83.51%)، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمت دراستها، والتي تمثلت في (الاستقطاب - تقييم الأداء - التحفيز) وتحقيق كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بلغت (89%)، بحيث أنه كلما ارتفع مؤشر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية سيؤدي ذلك إلى تحقيق كفاءة أداء العاملين، وهذا مؤشر للجامعات الفلسطينية محل الدراسة في قطاع غزة لتبني سياسة استراتيجيات الموارد البشرية لما لها من دور فعال في بناء عاملين ذوي كفاءة عالية.

وخلصت الدراسة أيضاً إلى وجود جوانب من الضعف، أهمها عدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية، واقتصار الأمر على إدارات شؤون الموظفين التي تقوم ببعض مهام إدارة الموارد البشرية.

وخلصت الدراسة لعددٍ من التّوصيات: أهمّها ضرورة استحداث إداراتٍ مواردٍ بشريّةٍ في الجامعات الفلسطينية، والسعي للاستفادة من نتائج تقييم الأداء، وتطوير أنظمة وسياسات التحفيز المُستخدمة فيها.

ثانياً/ الدّراسات العربيّة:

- دراسة (الشافعي وآخرين، 2013) بعنوان: المبادئ الأساسية في تخطيط الموارد البشريّة في المؤسسات الرياضيّة.

هدفت إلى التّعريف على تحديد المبادئ الأساسية في تخطيط الموارد البشريّة في المؤسسات الرياضيّة عن طريق تحليل المؤسسة الرياضيّة من خلال العمل والنشاط، وعن طريق دراسة العلاقات في تخطيط الموارد البشريّة في المؤسسات الرياضيّة.

وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي (الدّراسات المسحية) لمناسبتة لطبيعة البحث، وكان مجتمع الدّراسة الأندية الرياضيّة الكبرى بمحافظة الإسكندرية وهي (نادي سموحة الرياضي _ نادي الاتحاد الإسكندري _ نادي الإسكندرية الرياضي (سبورتنج) _ النادي الأولمبي المصري _ نادي ألعاب دمنهور)، وتمّ تطبيق موضوع الدّراسة على عيّنة عمدية من الأندية الخمسة وعددها (118) فرداً، وشملت أعضاء مجالس الإدارات وبلغ عددهم (40) عضواً، وأعضاء من الأجهزة الفنيّة والإداريّة وبلغ عددهم (38) عضواً، وعيّنة من المستفيدين بلغ عددهم (40)، وقام الباحثون باستخدام المقابلة الشخصيّة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات الخاصّة بهذا البحث، وقد خلصت الدّراسة إلى أنّ المؤسسة الرياضيّة هي مجتمع بشريّ له أهداف محدّدة يسعى إلى تحقيقها، وأنّه توجد في المؤسسة مجموعات النظم والأنشطة التي يتمّ من خلالها تحقيق الأهداف وأيضاً تحقيق مستوى معيّن من الأنشطة الرياضيّة بتوافر (عدد معيّن، ومستوى معيّن، وتركيبية محدّدة من العمالة) وأي زيادة أو نقص في هذه العناصر سيؤدّي إلى التأثير السّلبّي لمستوى النشاط الرياضي.

- دراسة (الشافعي وآخرين، 2013) بعنوان: مُتطلّبات تطبيق استراتيجيّة مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشريّة في بعض المؤسسات الرياضيّة.

هدفت إلى التّعريف إلى مُتطلّبات تطبيق استراتيجيّة مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشريّة في بعض المؤسسات الرياضيّة من خلال تحليل البيئة الدّاخلية والخارجية للمؤسسة الرياضيّة، والتّعريف على رسالة وأهداف إدارة الموارد البشريّة في المؤسسة الرياضيّة، وتنفيذ الاستراتيجية المقترحة وتقييمها.

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الدّراسات المسحية) لمناسبتة لطبيعة البحث، وكان مجتمع الدّراسة الأندية الرياضيّة الكبرى في محافظة الإسكندرية وهي (نادي سموحة الرياضي _ نادي الاتحاد الإسكندري _ نادي الإسكندرية الرياضي (سبورتنج) _ النادي الأولمبي المصري _ نادي ألعاب دمنهور)، وتمّ تطبيق موضوع الدّراسة على عيّنة عمدية من الأندية الخمسة وعددها (127) فرداً، وشملت أعضاء مجالس الإدارات

البالغ عددهم (41) عضواً، وأعضاء من الأجهزة الفنية والإدارية بلغ عددهم (44) عضواً، وعينة من المستفيدين البالغ عددهم (42)، وقام الباحثون باستخدام المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات الخاصة بهذا البحث، وقد خلصت الدراسة إلى أن البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية تتمثل في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية التي تشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء إدارة الموارد البشرية، والموارد البشرية المتوفرة والمواهب الإدارية المختلفة في المؤسسة الرياضية.

ومن أهم نقاط الضعف فيها عدم شعور العاملين بالرضا الوظيفي وعدم الرضا عن الأجور والمكافآت، وقلة توافر المعلومات اللازمة في العمل وضعف الميزانية.

ومن أهم نقاط القوة التي تؤثر في المؤسسة الرياضية أن تدعم إدارة الموارد البشرية العمل الجماعي والتدريب عليه، وسياسة المشاركة الفعالة والتأكد في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل. ومن أهم المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة الرياضية التغيرات الاجتماعية - المنافسة الخارجية بين المؤسسات الرياضية - الضغوط السوقية - التغيرات القطاعية والقوانين الحكومية.

-دراسة (ابو فريخة، 2010) بعنوان: برنامج تدريبي إداري مقترح للعاملين في الاتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريب إداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد من خلال التعرف على:

أ- واقع العمل الإداري الحالي للعاملين في الاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

ب- المهارات الإدارية الخاصة بالعاملين في الاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

ج- محتوى برنامج التدريب الإداري للعاملين في الاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ويتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الاتحاد المصري لكرة اليد، وبلغ عددهم (14) فرداً، والعاملين بفروعه وقد بلغ عددهم واحداً وعشرين فرعاً بإجمالي (42) فرداً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه، وقد بلغ عددهم (42) فرداً وقد استخدمت الباحثة أداة جمع البيانات وهي الاستبانة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- يتم رسم السياسات بالفرع بدقة ووضوح في سياسة الاتحاد.

- تحتاج تنمية مهاراتهم في استخدام بعض وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة.

- تحتاج إلى دورات تدريبية لتدعيم الابتكار والتفكير العلمي في معالجة المشكلات.

- تعتمد في وضع خطط الاتحاد على الخطط قصيرة المدى.

- لا توجد خطة واضحة لتوزيع الميزانية على الأنشطة المختلفة حسب أهمية النشاط.

- لا توجد دورات إدارية خاصة للعاملين من قبل الاتحاد.

-دراسة (الأعرج، 2010) بعنوان: معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

1. أن أهم المعوقات التي تواجه المرأة العربية في توليها مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية من وجهة نظر القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية هي "سيادة النظرة المجتمعية الذكورية في قيادة المؤسسات الرياضية"، أما في المحور الاجتماعي فكانت أهم المعوقات هي "سيادة النظرة المجتمعية الذكورية في قيادة المؤسسات الرياضية".
2. أن أهم المعوقات التي تواجه المرأة العربية في توليها مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية في المحور العلمي والمهارات القيادية هي "توفر فرص النمو المهني للرجل أكثر من المرأة".
3. أما في المحور الشخصي فكانت أهم المعوقات "افتقار المرأة للقدرة المالية اللازمة للوصول إلى مراكز قيادية رياضية".
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى لمتغير الدولة ونوع الاتحاد والجنس والمؤهل العلمي والخبرة في الاتحاد والممارسة الرياضية وطبيعة المهنة الرئيسة.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح المطلقين. وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توصلت الباحثة إلى التوصيات الآتية:

1. إجراء دراسات لمعرفة سبب سيادة النظرة المجتمعية الذكورية في قيادة المؤسسات الرياضية.
2. تطوير البيئة التنظيمية وتفعيل القوانين والإجراءات في اللجان الوطنية الأولمبية والاتحادات الرياضية لزيادة مشاركة المرأة في الإدارة والقيادة الرياضية.
3. إعداد خطط لتنمية القيادات النسوية في المجال الرياضي واستحداث برامج تجمع إلى جانب التدريس النظري تطوير الجانب العملي للقيادات النسوية في إدارة الموارد البشرية والأندية والتدريب والتحكيم.
4. البحث عن مصادر تمويل وتسويق لدعم خطط وبرامج الرابطة الرياضية للمرأة العربية.
5. إجراء دراسات مستقبلية للكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى تعرض المرأة التي تتولى مراكز قيادية في المجال الرياضي للطلاق أو الانفصال.

- دراسة (إبراهيم ومكي، 2009) بعنوان: برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصري للسباحة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديد إيجابيات وسلبيات الواقع في المحور الإداري:

إيجابيات ما بعد التخطيط: يستطيع تعديل خطة الفرع التنفيذية كل من (الرئيس، السكرتير، أمين الصندوق الإداري)، وأهداف الفرع تعكس ما يجب تحقيقه ويمكن قياسه.

سلبيات ما بعد التخطيط: يعتمد الأعضاء على وضع الخطط قصيرة المدى للفرع، عدم مشاركة جميع الأعضاء في عملية التخطيط.

سلبيات ما بعد التنظيم: لا تلتزم اللجان الفرعية بالمهام الإدارية الموكلة إليها، ولا يوجد دليل تنظيمي يوضح ما أسفرت عنه عملية التنظيم من إيجابيات وسلبيات.

إيجابيات ما بعد الرقابة: يقوم كل من السكرتير والإداري بمراجعة قرارات مجلس الإدارة، ويمكن للسكرتير وأمين الصندوق والإداري التنبؤ بالقصور في الخطّة التنفيذيّة قبل حدوث المشكلة.

سلبيات ما بعد الرقابة: هناك قصور في متابعة قرارات المجلس من قبل كل من الرئيس وأمين الصندوق والأعضاء، أعضاء مجالس الإدارة في حاجة إلى الندوات الإدارية للتعرف على أساليب الرقابة الحديثة.

إيجابيات ما بعد التوجيه: وعي الأعضاء بأهمية التوجيه وهدفه من خلال ترغيب اللجان الفرعية بتنفيذ الأعمال، اعتماد إدارة الفرع على الاتصالات الرسمية في تحقيق أهداف الفرع.

سلبيات ما بعد التوجيه: يحتاج الأعضاء لتنمية مهاراتهم في استخدام بعض وسائل الاتصال الحديثة، توجد معوقات في الاتصال الرسمي بين بعض الأفرع والاتحاد.

كما هدفت الدراسة إلى إيجابيات المحور الفني: فمشاركة الأعضاء في الإشراف على الدورات التي يُنظّمها الفرع، تمكنهم من إدارة الوقت الخاص بالأنشطة بشكل جيد.

سلبيات المحور الفني: تظهر مشكلات فنية أثناء إقامة البطولات أو الاختبارات بالفرع.

كما هدفت الدراسة إلى إيجابيات المحور المالي: توجد خطة واضحة لتوزيع الميزانية على الأنشطة المختلفة ويتم تخصيص ميزانية لشراء الأدوات والأجهزة.

سلبيات المحور المالي: لا يتم تخصيص ميزانية لشراء الأدوات والأجهزة التي يحتاجها الفرع، لا تتناسب خطة نشاط الاتحاد مع ميزانية الفرع.

كما هدفت الدراسة إلى إيجابيات محور الابتكار: ينجح الأعضاء في تطبيق بعض الاقتراحات بالتعاون مع الجهات الإدارية في المحافظة، لدى الأعضاء أفكار جيدة يمكن من خلالها تطوير العمل في الأفرع والاتحاد.

سلبيات محور الابتكار: يحتاج الأعضاء لبناء أفكارهم بطرق علمية، الظروف البيئية من أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذ العديد من الاقتراحات.

كما هدفت الدراسة إلى إيجابيات محور التأهيل: موافقة الأعضاء على اقتراح بأن يكون حصول الأعضاء على دورات تدريبية إدارية كشرط للتقدم للوظيفة، تتيح الوظائف الأخرى لكل من السكرتير وأمين الحصول على بعض الدورات في المجال الإداري.

سلبيات محور التأهيل: لا يُوفّر الاتحاد الندوات الإدارية لتنمية المهارات الإدارية للأعضاء، يحتاج الأعضاء إلى تنمية مهاراتهم الثقافية والرياضية.

- دراسة (الشرعة، 2008) بعنوان: استراتيجيّة التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامّة الصناعيّة الأردنيّة.

هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامّة الصناعيّة الأردنيّة للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيّة واضحة للتدريب، وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافّة الشركات المساهمة العامّة الصناعيّة الأردنيّة المسجّلة في سوق عمّان المالي وعددها 81 شركة، أمّا عيّنة الدراسة فتمّ اختيار عيّنة عشوائية من هذه الشركات مقدارها 50% من مجتمع الدراسة بواقع 40 شركة واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء في هذه الشركات أو من ينوب عنهم، ولقد استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على 200 استبانة جمعت من هذه الشركات. ولقد توصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج أبرزها:

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامّة الصناعيّة الأردنيّة لمراحل العمليّة التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها، وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدّمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.
2. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجيّة التدريب وبين مستوى أداء العاملين، وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجيّة التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء العاملين فيها.
3. أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجيّة فعّالة للتدريب، أهمّها عدم وجود الثقافة التنظيميّة، وعدم توفّر المديرين ذوي الكفاءة العالية، وجمود القوانين والأنظمة.

وأخيراً فقد خلصت هذه الدراسة إلى عددٍ من التوصيات، أهمّها ضرورة قيام الشركات المساهمة العامّة الصناعيّة بتوفير مزيدٍ من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامّة للشركة، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدّمة لأفرادها واتباع أساليب مختلفة في التدريب، وأيضاً ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في هذه الشركات.

- دراسة (الحياصات، 2006) بعنوان: معايير قياس كفاءة وفعاليّة استراتيجيّة إدارة الموارد البشريّة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظّمات الصحفيّة الأردنيّة من وجهة نظر الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعاليّة استراتيجيات إدارة الموارد البشريّة المتمثّلة في تخطيط الموارد البشريّة، الاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، حيث

اشتمل مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ (العَيِّنَةُ) على المَنْظَمَاتِ الصُّحْفِيَّةِ الأُردُنِيَّةِ البالغِ عددها (21) مُؤَسَّسَةً، واستهدفت عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ (4) مُؤَسَّسَاتٍ صُحْفِيَّةٍ انطبقتُ عليها المعاييرُ التي حدَّدها الباحثُ.

وتوصَّلتِ الدِّرَاسَةُ إلى النُّتَاجِ التَّالِيَةِ: توجدُ علاقَةٌ إيجابِيَّةٌ بَيْنَ كفاءةِ وفعاليَّةِ استراتيجِيَّاتِ الاختيارِ والتَّعْيِينِ في المَنْظَمَاتِ الصُّحْفِيَّةِ وأدائها المؤسَّسيِّ، كما توجدُ علاقَةٌ إيجابِيَّةٌ بَيْنَ كفاءةِ وفعاليَّةِ استراتيجِيَّاتِ تَقْيِيمِ أَدَاءِ العَامِلِينَ وأدائها المؤسَّسيِّ في المَنْظَمَاتِ الصُّحْفِيَّةِ، وكذلك توجدُ علاقَةٌ إيجابِيَّةٌ بَيْنَ كفاءةِ وفعاليَّةِ استراتيجِيَّاتِ تَدْرِيبِ العَامِلِينَ وأدائها المؤسَّسيِّ.

وأوصتُ الدِّرَاسَةُ بضرورةِ العملِ على تحليلِ نِقَاطِ القُوَّةِ والصَّعْفِ للبيئةِ الدَّاخِلِيَّةِ والفُرَصِ والتَّهْدِيدَاتِ للبيئةِ الخَارِجِيَّةِ، وتحليلِ الوظائفِ ووصفِها وتصنيفِها على الهياكلِ التنظيمِيَّةِ للمُؤَسَّسَاتِ الصُّحْفِيَّةِ الأُردُنِيَّةِ.

دراسة (المهنا، 2003) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمُدخل لتطوير العمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين.

هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطوير الأداء الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية من خلال مدخل الجودة الشاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أدوات جمع البيانات هي الاستبيان واشتملت عينة البحث على عينة من الخبراء والعاملين في الاتحادات الرياضية الأولمبية، والكوادر القيادية الفنية البالغ عددهم (28) فنياً، وكانت أهم النتائج أن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية.

دراسة (الدباغ، 2001) بعنوان: دراسة مقارنة بين طريقتي الانتخاب والتعيين في الاتحادات الرياضية.

هدفت إلى التعرف على ما يلي :

- ممارسة وتطبيق الديمقراطية بشكلها المبدئي في الانتخابات لكونها الوسيلة الأفضل لصعود كوادر مؤهلة دون الخضوع لأي تأثيرات.
 - أن الانتخابات في الاتحادات الرياضية لا تمنح الفرصة لجميع الكوادر المؤهلة بأخذ دورها ومكانها الصحيح.
 - الانتخابات الحالية التي تُمارسها الاتحادات الرياضية بصعود كوادر لا تمتلك المؤهلات والمواصفات المطلوبة.
 - أن الطريقة الأفضل التي يمكن استخدامها في الوقت الحاضر في مجالات الانتخابات في الاتحادات الرياضية هي أسلوب (الانتخاب والتعيين).
 - يعتبر أسلوب التعيين هو الأحسن في اختيار الكوادر العاملة في الاتحادات الرياضية.
- التوصيات:**

- ضرورة أن تسود الديمقراطية في جميع أجواء الانتخابات، والتتقيف على ذلك وممارسة ذلك بشكل جدي دون الخضوع لأي تأثيرات.
- العمل على تطبيق أسلوبين في إجراء الانتخابات وهما طريقة التعيين وطريقة الانتخابات.
- ضرورة الاختيار الصحيح والأمثل للكوادر العاملة في الاتحادات الرياضية، وذلك لتعزيز النهج العلمي الذي ينشده الاتحاد الرياضي المعني خدمة للمسيرة الرياضية.
- توعية الكادر الرياضي بضرورة الابتعاد وعدم الخضوع للتأثيرات الشخصية أو استخدام ممارسات غير صحيحة في مجال الانتخابات في الاتحادات الرياضية.

دراسة (الزهرى، 2000) بعنوان: التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي يمكن لأي مدير أن يستعين بها أثناء صياغة خطته، محدداً الفرص والتحديات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى تعزيز الميزات التنافسية الممكنة عن طريق الاستخدام الفعال للعنصر البشري، لاستخدام استراتيجيات الموارد البشرية كأدوات في إدارة العاملين، ولكن في سياق استراتيجي للأعمال.

لهذا كان لابد من دراسة البيئة الخارجية طالما أن الاستراتيجية على صعيد المنشأة العامة تُحدد الاتجاه العام في ظروف تتسم بالتغير المستمر، وكان من الضروري أيضاً تقييم البيئة الداخلية للمنظمة، وتحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها، وذلك بغية التغلب عليها لاحقاً، وترجمتها في خطط استراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية.

أمّا على الصعيد الفردي فهنا تتكشف طبيعة علاقة المنظمة بعاملها، لتقوم إدارة الموارد البشرية لاحقاً بتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة، مع الأخذ بها عند صياغة الاستراتيجية. لهذا نجد أن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية المشتقة من الاستراتيجيات العامة للمنشأة، أو حتى استراتيجيات وحدات الأعمال أمر ضروري طالما أنه يساهم في تحديد البرامج والأنشطة المرافقة لاحقاً.

كما تناول البحث ميزات التخطيط الاستراتيجي وعقباته، والخيارات الاستراتيجية العديدة المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية لاختار منها، كوضع خطط للتوظيف، وأخرى للتدريب، وثالثة لتقييم الأداء وهكذا. وحدد هذا البحث أيضاً أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تناسب الاستراتيجيات الموضوعة على صعيد المنشأة ووحدات العمل.

دراسة (سيد ومحمد، 2008) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية.

هدفت إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الرياضية كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية، وكانت أدوات جمع البيانات هي تحليل الوثائق - المقابلة الشخصية - الاستبيان، واشتملت عينة البحث على العاملين بمراكز الشباب في محافظة المنيا، وكانت أهم النتائج والتوصيات هي وجود قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل مراكز الشباب والذي يؤدي بدوره إلى عدم جودة الأداء الإداري داخل تلك المراكز.

دراسة (سيد، 1991) بعنوان: خطة مقترحة لتأهيل وتدريب الأخصائي الرياضي في قطاعي الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية للعمل في ظل العولمة.

هدفت الدراسة إلى تصميم خطة مقترحة لتأهيل وتدريب الأخصائي الرياضي في قطاعي الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية للعمل في ظل العولمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الميداني، حيث أنه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة، ويمثل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية وبعض من القيادات العليا بقطاع الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (75) أستاذاً وأستاذاً مساعداً ومدرساً، وقد استخدم الباحث الأدوات التالية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وهي تحليل اللوائح والقوانين، والاستبانة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- عدم وجود خطة تدريبية في قطاع الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية تهدف إلى تدريب الأخصائي الرياضي للعمل سواء في الظروف الحالية أو في ظل العولمة.
- 2- عدم حرص القيادات العليا في قطاع الشباب والرياضة على تقديم أحدث المناهج العالمية المرتبطة بالعمل الأخصائي.
- 3- عدم وجود برامج تدريبية تهتم بالتقنيات الحديثة والتي من أهمها التعامل مع الانترنت.
- 4- عدم الاهتمام بإدخال اللغات الأجنبية المتنوعة ضمن البرامج التدريبية بالقدر الكافي.

دراسة (عيسى وآخرين، 2012) بعنوان: الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات نظرية لكرت الرباعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للأنماط الإدارية وفق نظرية لكرت الرباعية، وتكونت عينة الدراسة من (70) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية للعام (2010)، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية لكرت الرباعية كانت كبيرة جداً على النمطين الديمقراطي والاستبدادي، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالتأكيد على استمرارية الممارسات الإدارية الحالية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية كونها ممارسات إدارية ديمقراطية تلبي متطلبات العمل.

دراسة (عبد الحقّ وسلمان، 2010) بعنوان: دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية في البطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية في البطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين، كما هدفت إلى معرفة الاختلاف في دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية بالبطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين تبعاً للمتغيرات (الاتحاد، الخبرة، المؤهل العلمي)، ولتحقيق ذلك قام الباحثان بإعداد استبانة مكونة من (33) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط للمنافسات الرياضية، إدارة المنافسات، التنفيذ للمنافسات، الإمكانات والحوافز. وتكونت عينة الدراسة من (69) مدرباً من (19) اتحاداً رياضياً تابعاً للجنة الأولمبية.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية بالبطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين جاء بدرجة كبيرة على مجالي إدارة وتنفيذ البطولات الرياضية، وبدرجة متوسطة على مجالي التخطيط والإمكانات، وبدرجة قليلة على مجال الحوافز والمجال الكلي. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الاتحاد، المؤهل العلمي، والخبرة) بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الاتحاد في مجال الإمكانات ولصالح فرق الألعاب الفردية.

وأوصى الباحثان بتعزيز وتفعيل مفهوم مشاركة الفرق الرياضية في البطولات الرياضية، وتوفير الإمكانات والحوافز المادية والمعنوية لتكريم الفرق وتشجيعهم على ممارسة الأنشطة الرياضية.

دراسة (عبد الحميد، 2009) بعنوان: برنامج تدريب إداري مقترح للعاملين في أفرع نقابة المهن الرياضية بجمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريب إداري للعاملين في أفرع نقابة المهن الرياضية بجمهورية مصر العربية من خلال التعرف على:

- أ- واقع العمل الإداري الحالي للعاملين بأفرع نقابة المهن الرياضية.
 - ب- المهارات الإدارية الخاصة بالعاملين في أفرع نقابة المهن الرياضية.
 - ج- محتوى برنامج التدريب الإداري للعاملين في أفرع نقابة المهن الرياضية.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، ويتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في أفرع نقابة المهن الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد بلغ عددهم أربعة وعشرين فرعاً بإجمالي (48) فرداً وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من العاملين في أفرع نقابة المهن الرياضية، وقد بلغ عددهم (38) فرداً، و استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- يتم رسم السياسات في الفرع بدقة ووضوح في ضوء سياسة النقابة العامة.

- تحتاج لتنمية مهاراتك في استخدام بعض وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة.
- تحتاج إلى دورات تدريبية لتدعيم الابتكار والتفكير العلمي في معالجة المشكلات.
- تعتمد في وضع خطط النقابة على الخطط قصيرة المدى.
- لا توجد خطة واضحة لتوزيع الميزانية على الأنشطة المختلفة حسب أهمية النشاط.
- لا توجد دورات إدارية خاصة للعاملين في الفرع من قبل النقابة.

دراسة (فوطه والقطب، 2013) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

هدفت إلى التعرف على اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت بـ (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) متمثلاً بـ (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار).
تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية، حيث تم اختيار المصارف الستة الأقدم من حيث تاريخ التأسيس، وتكونت وحدة المعاينة من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين في مدينة عمان.
وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجة مرتفعة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، في حين لم يكن لإدارة وتقييم الأداء أثر ذو دلالة إحصائية على كل من تحسين العمليات الداخلية والإبداع والابتكار، ولم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية أيضاً للتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار.
- كان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، تلاه التمكين.
- من أهم التوصيات التي أشارت لها الدراسة، ضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير ومواكبة أحدث المستجدات سواء إدارياً أو في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير مستلزمات التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات ودعم الإبداع والابتكار ومكافحة التعلم.
- مفتاح الكلمات: ممارسات إدارة الموارد البشرية، التعلم والنمو، المصارف التجارية الأردنية.

دراسة (محمد، 2010) بعنوان: دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في الأردن واليمن.

هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن، وكذلك إيجاد الفروق في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية بين الأردن

واليمن، والتَّعَرُّف على المَعَوَّقات التي تواجه التَّخْطِيط الاستراتيجي في الاتِّحادات الرِّياضيَّة في كلِّ من الأردن واليمن تبعاً لمتغيَّرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتِّحاد)، وتكوَّنت عيْنَةُ الدِّراسة من (107) من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتِّحادات الرِّياضيَّة منهم (55) من الأردن و(52) من اليمن، وتمَّ استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتمَّ تحليل البيانات إحصائياً باستخدام المتوسَّطات الحسابيَّة، والانحرافات المعياريَّة، والنِّسبة المئويَّة، وتحليل التَّبَايُن المتعدَّد.

وأظهرت النَّتائج أنَّ الاتِّحادات الرِّياضيَّة الأردنيَّة واليمنيَّة تواجه معوَّقات بدرجة متوسَّطة، كما أظهرت النَّتائج وجود فروق دالَّة إحصائيَّاً في المَعَوَّقات لصالح الاتِّحادات الرِّياضيَّة اليمنيَّة، وأظهرت النَّتائج أيضاً أنه لا توجد فروق دالَّة إحصائيَّاً في معوَّقات التَّخْطِيط الاستراتيجي في الاتِّحادات الرِّياضيَّة الأردنيَّة واليمنيَّة تبعاً لمتغيَّرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتِّحاد).

ثالثاً/ الدِّراسات الأجنبيَّة:

7. Ibsen : (2012)

بعنوان: إدارة الموارد البشريَّة للمتطوِّعين في المنظَّمات الرِّياضيَّة في أوروبا.

- Human Resource management for volunteers in sports organizations in Europe

هدفت الدِّراسة إلى استناد التحليل على بيانات من اثنتين من الدِّراسات الاستقصائيَّة التي أُجريت كجزء من مشروع التَّدريب للمتطوِّعين والذي تدعمه المفوضيَّة الأوروبيَّة: وهما واحدة من مجموعة مُختارة من الاتِّحادات والمنظَّمات الرِّياضيَّة في كلِّ من دُول الاتِّحاد الأوروبي، وواحدة من وزارة أو وكالة هي المسؤولَّة عن الرِّياضة في جميع دُول الاتِّحاد الأوروبي، وكان الهدف من هذه الاستبيانات:

- رسم خريطة السِّياسات والاستراتيجيَّات والأنشطة والتَّرتيبات والأولويَّات المؤسَّسيَّة لإدارة المتطوِّعين في الرِّياضة داخل (27) من الدُّول الأعضاء في الاتِّحاد الأوروبي.

- الكشف عن أوجه الشَّبه والاختلاف فيما يتعلَّق بإدارة المتطوِّعين بين البُلدان والمنظَّمات في الاتِّحاد الأوروبي.

وقد تمَّ اختيار ما بين (14 - 26) من المنظَّمات الرِّياضيَّة من كلِّ بلد من البُلدان الـ(27) في الاتِّحاد الأوروبي للدِّراسة، وتشمل اختيار جميع الاتِّحادات الرِّياضيَّة (منظَّمات مظلة) و(15 - 20) اتِّحاداً للرِّياضات مُحدَّدة في كلِّ بلد، أجابت (11) دولة في " استبيان البلاد، والتي تتطابق مع (41%) من دُول الاتِّحاد الأوروبي الـ(27)، في حين أجابت (125) من المنظَّمات الرِّياضيَّة على " استبيان المنظَّمة والتي تتطابق بنسبة (25%) من مجموع (499) من المنظَّمات المُختارة.

حالات واتِّجاهات في العمل التطوُّعي في المنظَّمات الرِّياضيَّة:

زيادة في عدد المتطوعين، صعوبة في تجنيد المتطوعين والاحتفاظ بهم، تزايد المطالب و زيادة المنافسة. إدارة المتطوعين في المنظمات الرياضية والأندية الرياضية. سياسات للعمل التطوعي في مجال الرياضة في دول الاتحاد الأوروبي. مناهج مختلفة لإدارة الموارد البشرية من المتطوعين.

– Papaioannou: (2003)

بعنوان: تمكين الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية اليونانية.

– (Human Resource Empowerment in Greek Sport Federations)

هدفت الدراسة إلى اعتبار تمكين الموارد البشرية- في الأدب وكذلك في الممارسة العملية- من أهم الوسائل الفعالة لزيادة فعالية المنظمة ولتحسين جودة الحياة العملية للموظفين. إن تمكين الموظفين هو دعامة كبيرة لدعم أداء وإنتاجية المنظمات، وذلك عبر القطاعات الطوعية والعامّة والخاصّة، يُشير تمكين الموارد البشرية إلى تغيير الاستراتيجية بهدف تحسين كلّ من قدرات المنظمات والأفراد على العمل على صعيد البيئة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية العالمية. لقد وُصفت عملية تمكين الموارد البشرية بأنها وسيلة لتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وإنجاز عملهم بإتقان، ومن ناحية أخرى وُصفت كظاهرة أخرى، حيث أنّ الأفراد يتحملون المسؤولية عن تصرفاتهم الخاصة. تتطوي على عملية تمكين الموارد البشرية العوامل الرئيسة التالية:

- المهارات الإدارية لنظام المعلومات والاتصالات.
- مهارات صنع القرار واتخاذ أي إجراء.
- مهارات نظام التكامل والتنظيم وتخطيط المشروع.
- مهارات الرقابة الداخلية وتقييم النظام.
- مهارات نظم المكافآت والتحفيز والقيادة.

إنّ الاتحادات الرياضية اليونانية قد اعترفت بأن الاختيار والتنسيب وتطوير مهارات الناس لها فائدة ومساهمة في تمكين الموارد البشرية للعمل بشكل أكثر فعالية في بيئة تنافسية شديدة. وكان الهدف الرئيس من هذه الورقة البحثية هو اختبار مدى تطبيق عملية تمكين الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية اليونانية، لاسيما وأنّ الباحث يريد أن يطرح سؤالاً بعنوان:

ما مدى استخدام عملية تمكين الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية اليونانية؟

– Bea and Lawler: (2000)

بمعنوان: استراتيجيات تنظيم إدارة الموارد البشرية في كوريا وتأثيرها على أداء الشركات في الاقتصاديات الناشئة.

- The Strategies of organizing the human resources management in Korea and its impact on the performance of companies in emerging economies.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اختبار تأثير المتغيرات الاستراتيجية والتنظيمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومصادر الميزة التنافسية، وقد أجريت الدراسة على 138 شركة كورية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهداف المنظمات من إدارة الموارد البشرية والأفراد يمكن أن يتم إنجازها معاً إضافة إلى ذلك هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لمصادر الميزة التنافسية في الأداء القوي من خلال أنظمة إدارة الموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية حتى تكون قادرة على مواجهة الصعوبات، والتي تتمثل بعضها في غموض المصطلحات الناتجة عن العولمة في مجال الموارد البشرية، حيث أعطتها معانٍ معقدة أكثر مما هي في حقيقتها، فالعولمة بما تفرضه من ديناميكية سريعة على المستوى العالمي كانت أسرع من قدرات المجتمعات على استيعاب تأثيراتها في مجال الموارد البشرية والتعامل مع معطياتها والتكيف مع متطلباتها التشريعية والقانونية.

رابعاً/ التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت الدراسات السابقة على أهمية التدريب كبداية لنجاح الأعمال بمختلف أنواعها، وذلك بوجه عام وعلى أهمية استراتيجية التدريب بوجه خاص، وقد أثبتت الدراسات السابقة أن المنظمات تسعى إلى التدريب الاستراتيجي في أعمالها، وأن هناك توجهاً عاماً وقوياً نحو استراتيجية تدريب الموارد البشرية في معظم المنظمات خاصة الاتحادات الرياضية.

وقد أكدت أيضاً على ضرورة توفير الدعم المادي والمعنوي لاستراتيجية التدريب، كما أكدت على ضرورة تدريب وتطوير الموارد البشرية التي تُعنى بالتدريب الاستراتيجي وتذليل العقبات التي تُعيقه، كما أكدت على ضرورة نشر ثقافة التدريب لدى العاملين في هذه المنظمات خاصة الإدارة العليا فيه.

كما أكدت على ضرورة تفرغ العاملين في التدريب وعدم تعريضهم لضغوط العمل التي تُعيق عملية التدريب وزيادة قدرات مديري إدارات الموارد البشرية من خلال تدريبهم وتأهيلهم لمواكبة تطورات الأعمال في منظماتهم، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية ومعدل الإنتاج والتدفق النقدي.

وقد أُكِّدَتْ على أَنَّ التَّحْدِي الرَّئِيسَ لإدارةِ المواردِ البشريَّةِ في العَقْدِ القادِمِ، سَيَتِمُّ بِقدرةِ هذهِ المنظَّماتِ على ربطِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ بالأداءِ التَّنْظِيميِّ ككلِّ، مِنْ خِلالِ ربطِ الأهدافِ والأداءِ لإدارةِ المواردِ البشريَّةِ بالإدارةِ الماليَّةِ والإنتاجِ والمحاسبةِ، ممَّا يساهمُ في تَرْكِ أثرٍ إيجابيٍّ على الأداءِ العامِّ للمنظَّماتِ في كلِّ بُنْيَةٍ تنافسيَّةٍ مُتَغَيِّرَةٍ وسريعةٍ.

كما وأُكِّدَتْ على توفيرِ التكنولوجيا المطلوبةِ لدعمِ عملِ بناءِ الاستراتيجيَّاتِ وخاصَّةً استراتيجيَّةِ التَّدرِيبِ. وأُكِّدَتْ أَنَّ سِلْسِلَةَ الاستراتيجيَّاتِ الخاصَّةِ بإدارةِ القُوَى البشريَّةِ أصبحتْ مِنَ المِصادرِ المحتمَلَةِ لإنشاءِ أَفضليَّةٍ تنافسيَّةٍ بَيْنَ الشَّرَكَاتِ والمُؤَسَّساتِ.

خامساً/أوجهُ الاتِّفاقِ والاختلافِ مَعَ الدِّراساتِ السَّابِقَةِ:

1. نَجْدُ أَنَّ بَعْضَ الدِّراساتِ تَتَّفَقُ مَعَ الدِّراسَةِ الحاليَّةِ في استخدامِ نفسِ الأبعادِ لاستراتيجيَّةِ التَّدرِيبِ التي حدَّدها الباحثُ في دراسةٍ علاقتِها، وأثرِها بأبعادٍ أُخرى مُتَغَيِّرٍ مُستَقِلٍّ أُخرِ.
2. تَتَّفَقُ هذهِ الدِّراسَةُ مَعَ أَغْلِبِ الدِّراساتِ السَّابِقَةِ، في أَنَّها استخدِمتِ المنهجَ الوصفيَّ التَّحليليَّ لدراسةِ موضوعِ الدِّراسَةِ، وتحليلِ العلاقةِ بَيْنَ المُتَغَيِّراتِ.
3. أَغْلِبُ الدِّراساتِ السَّابِقَةِ ربطتْ موضوعَ بَعْضِ وظائفِ المواردِ البشريَّةِ كَمُتَغَيِّرٍ تابعٍ لاستراتيجيَّةِ التَّدرِيبِ كَمُتَغَيِّرٍ مُستَقِلٍّ للبحثِ عَنْ وجودِ علاقةٍ، أو تأثيرٍ فيما بَيْنِها.
4. تَتَمَيَّزُ هذهِ الدِّراسَةُ بِأَنَّها الدِّراسَةُ الأولى في فلسطين، التي تربطُ تطبيقَ استراتيجيَّةِ تدرِيبِ المواردِ البشريَّةِ بوظائفها، ممثلاً بالاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ بالمحافظاتِ الجنوبيَّةِ.

سادساً/أوجهُ الاستفادةِ مِنَ الدِّراساتِ السَّابِقَةِ:

1. تَمَّتِ الاستفادةُ مِنَ الدِّراساتِ السَّابِقَةِ في اختيارِ منهجِ الدِّراسَةِ المناسبِ، والأساليبِ الإحصائيَّةِ، وكيفيَّةِ تحليلِ البياناتِ المُتَجَمِّعةِ مِنْ أَدَاةِ الدِّراسَةِ.
2. تَمَّتِ الاستفادةُ مِنَ الدِّراساتِ السَّابِقَةِ في عرضِ الإطارِ النَّظريِّ لهذهِ الدِّراسَةِ.
3. تَمَّتِ الاستفادةُ مِنَ الدِّراساتِ السَّابِقَةِ في بناءِ فقراتِ الاستبانةِ وأجزائها المختلفةِ.
4. تَمَّتِ الاستفادةُ مِنَ الدِّراساتِ السَّابِقَةِ في معرفةِ عناوينِ بَعْضِ الأدبيَّاتِ المختلفةِ المتعلِّقةِ بموضوعِ الدِّراسَةِ والتي ذَكَرَتْها الدِّراساتُ السَّابِقَةُ في توثيقِ مراجعِها.

سابعاً/ مصفوفة الدراسات السابقة:

جدول رقم (1)

الدراسات	دراسات استراتيجيات الموارد البشرية	دراسات وظائف الموارد البشرية
الدراسات العربية	1. (الحياصات، 2006) 2. (الشافعي وآخرين 2013) 3. (محمد، 2010) 4. (سيد ومحمد، 2008) 5. (الشرعة، 2008) 6. (فوطه والقطب، 2013) 7. (الزهري، 2000)	1. (المهنا، 2003) 2. (إبراهيم ومكي، 2009) 3. (عيسى وآخرين، 2012) 4. (الدباغ، 2001)
الدراسات الأجنبية	2. Ibsen: (2012) 3. Bea and Lawler: (2000)	1. Papaioannou: (2003)
الدراسات الفلسطينية	1. (الطهراوي، 2010) 2. (كحيل، 2014) 3. (قشطة، 2004) 4. (زعتري، 2013)	1. (قشطة، 2009) 2. (جابر، 2007) 3. (الأعرج، 2010) 4. (عبد الحق وسلمان، 2010)

(جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

ثامناً/ الفجوة البحثية:

جدول رقم (2)

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
شملت عينة الدراسة الحالية الإداريين والمدرّبين والحكّام.	لم تشمل عينة الدراسات السابقة جميع الفئات ذات العلاقة بالاتحادات الرياضية.	شملت عينة معظم الدراسات السابقة الإداريين، مثل دراسة (المهنا، 2003)، ودراسة (الشافعي وآخرون، 2013)، ودراسة (عيسى وآخرون، 2012)، ودراسة (محمد، 2010)، ودراسة (قشطة، 2004)، ودراسة (سيد ومحمد، 2008).
تناولت الدراسة الحالية استراتيجيّة تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.	عدم تناول الدراسات المحلية المتعلقة بالمؤسسات الرياضية للموارد البشرية.	تناولت الدراسات المحلية المتعلقة بالمؤسسات الرياضية موضوعات مختلفة مثل: دراسة (قشطة، 2004) التي تحدّثت عن التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (جابر، 2007) التي تحدّثت عن العنف الرياضي في الملاعب، ودراسة (عبد الحق وسلمان، 2010) التي تحدّثت عن مشاركة الفرق الرياضية بالبطولات الرياضية.

(جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

المقدمة.

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة).

سادساً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

ثامناً: خطوات إجراء الدراسة.

تاسعاً: مصادر البيانات.

عاشراً: اختبار توزيع البيانات.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر مُتطلّبات تطبيق استراتيجيّة تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضيّة الفلسطينيّة بالمحافظات الجنوبيّة، ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تمّ اتّباعها من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعيّنة الدراسة، وأداة الدراسة، وصّدق الاستبانة وثباتها، والأساليب الإحصائيّة المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات.

أولاً/ منهج الدراسة:

تمّ اعتماد المنهج الوصفيّ التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما تُوجد في الواقع، ويهتمّ بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدّى ذلك إلى التحليل والرّبط والتفسير، للوصول إلى الاستنتاجات.

ثانياً/ مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضيّة الفلسطينيّة بالمحافظات الجنوبيّة، والبالغ عددهم (162) عضواً، ويتوزّع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الاتحاد

م	نوع الاتحاد	العدد
1	اتحاد كرة القدم	48
2	اتحاد كرة الطائرة	47
3	اتحاد ألعاب القوى	27
4	اتحاد كرة الطاولة	40
	المجموع	162

ثالثاً/ عيّنة الدراسة:

تمّ حساب حجم عيّنة الدراسة بواسطة المعادلة التالية: (Moore، 2003)

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

m: الخطأ الهامشي، ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).

وتمّ تصحيح حجم العيّنة من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

وقد تمّ اختيار عيّنة عشوائية طبقية من أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وبلغ عددها (114) عضواً، ويتوزع أفراد عيّنة الدراسة حسب الجداول التالية:

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير العمر

م	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 30 عاماً	24	21.1
2	من 30-40 عاماً	52	45.5
3	أكثر من 40 عاماً	37	32.5
4	(لم يذكر)	1	0.9
المجموع		114	100%

يتبين من الجدول السابق أنّ نسبة من تقل أعمارهم عن 30 عاماً من أفراد عيّنة الدراسة هي (21.1%) ونسبة من تتراوح أعمارهم بين 30-40 عاماً هي (45.5%)، ونسبة من تزيد أعمارهم عن 40 عاماً هي (32.5%)، أي أنّ ما يقارب من نصف أفراد عيّنة الدراسة من أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية أعمارهم من 30-40 عاماً، وهذا يدل على نُضجهم، وأنهم من أصحاب العطاء والمبادرة، وأنّ معظمهم كانوا لاعبين وعند الاعتزال أو كبر سنهم أصبحوا إمّا مُدربين أو حُكّاماً أو أعضاء اتحاد (إداريين).

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مُتغيّر المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	دبلوم فأقل	38	33.3
2	بكالوريوس	57	50.0
3	دراسات عليا	19	16.7
المجموع		114	%100

يتبيّن من الجدول السابق أنّ نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم فأقل هي (33.3%)، ونسبة حملة البكالوريوس هي (50.0%)، ونسبة حملة الدراسات العليا هي (16.7%)، أي أنّ حوالي نصف أفراد عينة الدراسة من أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية يحملون درجة البكالوريوس، ومنهم من يحمل شهادات الماجستير والدكتوراة، وهذا يدلّ على أنّهم متعلّمون، ومن أصحاب المؤهلات العلمية القادرين على إدارة مثل هذه المؤسسات (الاتحادات الرياضية) بكفاءة وفاعلية أكثر من غيرهم من المؤسسات التي لا يوجد فيها متعلّمون بهذه الدرجة والكفاءة.

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مُتغيّر عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	25	21.9
2	من 5-10 سنوات	33	28.9
3	أكثر من 10 سنوات	56	49.2
المجموع		114	%100

يتبيّن من الجدول السابق أنّ نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تقلّ سنوات خدمتهم عن 5 سنوات هي (21.9%)، ونسبة الذين تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 5-10 سنوات هي (28.9%)، ونسبة الذين تزيد سنوات خدمتهم عن 10 سنوات هي (49.2%)، أي أنّ نحو نصف أفراد عينة الدراسة من أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية عدّد سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وهذا يدلّ على الخبرة الطويلة لديهم في عمل الاتحادات الرياضية، ما يميّزهم عن غيرهم بالانتماء والجديّة والعطاء وكذلك تفوّقهم في سنوات الخبرة عن غيرهم من أصحاب سنوات الخدمة الخمس فأقل.

جدول رقم (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّرِ المُسَمَّى الوظيفي

م	المُسَمَّى الوظيفي	العدد	النسبة
1	إداري اتحاد	19	16.7
2	مُدَرِّبُ اتِّحاد	54	47.3
3	حَكَمُ اتِّحاد	37	32.5
4	(لم يُذكر)	4	3.5
المجموع		114	%100

يتبيّن من الجدول السابق أنّ نسبة أفراد عينة الدراسة من الإداريين هي (16.7%)، ومن المُدَرِّبين هي (47.3%)، ومن الحُكَّام هي (32.5%)، أي أنّ نحو نصف أفراد عينة الدراسة من أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية هم من المُدَرِّبين لأنّ جميع الاتحادات الرياضية جُلّ اعتمادها على هذه الفئة لتأسيس الفرق الرياضية وتقويتها، ونحو ثلثهم من الحُكَّام لأنهم لا يشكّلون العدد الكبير في الاتحادات الرياضية، بمعنى أنّ الثلث نسبة متوقعة ومناسبة، أمّا الجزء المتبقّي فهو من الإداريين، وهذا يدلّ على أنّ أغلب العاملين في الاتحادات الرياضية هم من الميدانيين والتنفّذين.

جدول رقم (8)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّرِ نوع الاتحاد

م	نوع الاتحاد	العدد	النسبة
1	اتِّحادُ كرة قدم	34	29.8
2	اتِّحادُ كرة طائرة	33	28.9
3	اتِّحادُ ألعاب قوى	19	16.7
4	اتِّحادُ كرة طاولة	28	24.6
المجموع		114	%100

يتبيّن من الجدول السابق أنّ نسبة أفراد عينة الدراسة من أعضاء اتِّحادِ كرة القدم هي (29.8%)، وأعضاء اتِّحادِ كرة الطائرة هي (28.9%)، وأعضاء اتِّحادِ ألعاب القوى هي (16.7%)، وأعضاء اتِّحادِ كرة الطاولة هي (24.6%)، وهذا يُفسّر أنّ لعبة كرة القدم هي الأكثر رواجاً وأهمية لدى أبناء المحافظات الجنوبية، تليها لعبة

الكُرّة الطائِرة ثُمَّ كُرّة الطاولة ثُمَّ أَلعابِ القُوى، أي أَنَّ أَفرادَ عَيِّنة الدِّراسة مِنْ أَعضاءِ الاتِّحاداتِ الرِّياضيّةِ الفلسطينيّةِ بالمحافظاتِ الجنوبيّةِ موزَّعونَ طبقياً على الاتِّحاداتِ الأربعةِ وهي: (اتِّحادُ كرةِ القَدَم، اتِّحادُ كرةِ الطائِرة، اتِّحادُ أَلعابِ القُوى، اتِّحادُ كرةِ الطاولة) حسبَ نسبةِ كُلِّ اتِّحاد، وقد تمَّ اختيارُ هذهِ الاتِّحاداتِ الأربعةِ بناءً على أنَّني أَقومُ بعملِ دراسةٍ على عددٍ 2 اتحاد رياضي لعبة جماعية (اتحاد كرة القدم - اتحاد كرة الطائرة) و2 اتحاد رياضي لعبة فردية (اتحاد ألعاب القوى - اتحاد كرة الطاولة)، ولأنَّ هذهِ الاتِّحاداتِ هي الأكثرُ نشاطاً وفعاليةً في اللجنة الأولمبية عن غيرهم من الاتِّحاداتِ الأخرى.

رابعاً/ أداة الدِّراسة:

تمَّ استخدامُ الاستبانةِ كأداةٍ للدِّراسة، والتي تمَّ تصميمُها خصيصاً، للتعرفِ على درجةِ توافُرِ متطلباتِ تطبيقِ استراتيجيّةِ تدريبِ المواردِ البشريّةِ في الاتِّحاداتِ الرِّياضيّةِ الفلسطينيّةِ بالمحافظاتِ الجنوبيّةِ، وتتكوَّنُ الاستبانةُ من:

1. **البياناتُ الشَّخصيّةُ:** وتشتملُ على البياناتِ الشَّخصيّةِ التَّالِيَةِ:
 - **العمر:** (أقل من 30 عاماً، من 30-40 عاماً، أكبر من 40 عاماً).
 - **المؤهلُ العلمي:** (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).
 - **عددُ سنواتِ الخِدْمَةِ:** (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
 - **طبيعةُ العمل:** (إداري اتِّحاد، مُدَرِّب اتِّحاد، حَكَم اتِّحاد).
 - **نوعُ الاتِّحاد:** (اتِّحادُ كرةِ القَدَم، اتِّحادُ كرةِ الطائِرة، اتِّحادُ أَلعابِ القُوى، اتِّحادُ كرةِ الطاولة).
 2. **مُحاورُ الاستبانةِ، وهي:**
 - **مُحورُ استراتيجيّةِ التَّخْطِيطِ للتَّدْرِيبِ،** ويحتوي (14) فقرة.
 - **مُحورُ استراتيجيّةِ النُّظْمِ والسِّياساتِ التَّدْرِيبِيَّةِ،** ويحتوي (10) فقرات.
 - **مُحورُ استراتيجيّةِ تدريبِ الإداريِّين،** ويحتوي (14) فقرة.
 - **مُحورُ استراتيجيّةِ تدريبِ المُدَرِّبين،** ويحتوي (14) فقرة.
 - **مُحورُ استراتيجيّةِ تدريبِ الحُكَّام،** ويحتوي (13) فقرة.
- وتمَّ اعتمادُ درجاتِ الموافقةِ حسبَ مقياسِ التَّدرِجِ التَّالِي:

جدول رقم (9)

مقياسُ خماسيُّ التَّدرِج

درجة الموافقة	الوزن الرَّقمي	المتوسِّطُ الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلةٌ جداً	1	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	2	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	3	2.60	3.39	52.00	67.99
كبيرة	4	3.40	4.19	68.00	83.99
كبيرةٌ جداً	5	4.20	5.00	84.00	100.00

خامساً/ صدقُ أداةِ الدِّراسةِ (الاستبانة):

ونعني بصدقِ أداةِ الدِّراسةِ، أنَّ الأداةَ تقيسُ ما وُضِعَتْ لقياسِهِ، وقد تمَّ التَّأكُّدُ منُ صدقِ الاستبانةِ منُ خلالِ التَّالِي:

1. الصِّدْقُ منُ وجهةِ نظرِ المُحكِّمينَ (صدقُ المحتوى/ الصِّدْقُ الظَّاهري):

تمَّ عرضُ الاستبانةِ على عدد (11) من المُحكِّمينَ منُ أصحابِ الخبرةِ والاختصاصِ، من أجلِ التَّأكُّدِ من سلامة الصِّياغةِ اللُّغويَّةِ للاستبانةِ، ووضوحِ تعليماتِ الاستبانةِ، وانتماءِ الفقراتِ لمُحاورِ الاستبانةِ، ومدى صلاحيةِ الاستبانةِ لقياسِ الأهدافِ المرتبطةِ بهذهِ الدِّراسةِ، وبذلكَ تمَّ التَّأكُّدُ منُ صدقِ الاستبانةِ منُ وجهةِ نظرِ المُحكِّمينَ.

- رأيُ المحكمين على الاستبانة في صورتها الأولى:

أولاً: البيانات العامة

تم دمج بيان العمر حيث كانت في صورتها الأولى (أقل من 25عام/ من 26 - 35عام/ من 36 - 45عام/ من 46 - 55عام/ أكثر من 55عام)، وقد أصبحت في صورتها النهائية (أقل من 30عام/ من 30 - 40عام/ أكثر من 40عام).

تم دمج بيان المؤهل العلمي حيث كان في صورته الأولى (أقل من دبلوم - دبلوم - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراة)، وقد أصبح في صورته النهائية (دبلوم فأقل - بكالوريوس - دراسات عليا).

تم دمج بيان سنوات الخبرة حيث كانت في صورتها الأولى (أقل من 5سنوات/ من 6-10سنوات/ من 11-15سنة/ من 16-20سنة/ أكثر من 20سنة)، وقد أصبحت في صورتها النهائية (أقل من 5 سنوات/ من 6-10سنوات/ أكثر من 10 سنوات).

تم دمج بيان المسمى حيث كان في صورته الأولية (رئيس اتحاد- عضو اتحاد- مدرب اتحاد- رئيس لجنة اتحاد- عضو لجنة اتحاد- حكم اتحاد)، وقد أصبح في صورته النهائية (اداري اتحاد- مدرب اتحاد- حكم اتحاد).

ثانيا: محاور الاستبانة

حيث كانت في صورتها الأولية مقسمة كالاتي:

1- استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

2- وظائف الموارد البشرية.

وقد اصبحت في صورتها النهائية مقسمة كالاتي:

1- استراتيجية التدريب.

2- النظم والسياسات.

3- الاداري.

4- المدرب.

5- الحكم.

وحسب رؤية المحكمين أن الصورة النهائية للاستبانة أفضل وأقرب الى الواقع وسلسة في عباراتها أكثر من الصورة الأولية، حيث تم اختصار عدد 18 عبارة كانت مكررة وليس لها هدف داخل الاستبانة.

2. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

وتم أيضاً حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (10)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	استراتيجية التخطيط للتدريب	0.839	0.000	دالة عند 0.01
2	استراتيجية النظم والسياسات التدريبية	0.878	0.000	دالة عند 0.01
3	استراتيجية تدريب الإداريين	0.912	0.000	دالة عند 0.01
4	استراتيجية تدريب المدربين	0.952	0.000	دالة عند 0.01
5	استراتيجية تدريب الحكام	0.956	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.05) = (0.444).

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.01) = (0.561).

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (11)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.570	0.009	دالة عند 0.01
2	0.696	0.001	دالة عند 0.01
3	0.680	0.001	دالة عند 0.01
4	0.723	0.000	دالة عند 0.01
5	0.623	0.003	دالة عند 0.01
6	0.649	0.002	دالة عند 0.01
7	0.763	0.000	دالة عند 0.01
8	0.864	0.000	دالة عند 0.01
9	0.526	0.017	دالة عند 0.05
10	0.921	0.000	دالة عند 0.01
11	0.796	0.000	دالة عند 0.01
12	0.732	0.000	دالة عند 0.01
13	0.607	0.005	دالة عند 0.01
14	0.697	0.001	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.05) = (0.444).

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.01) = (0.561).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور الأول تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (12)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.449	0.047	دالة عند 0.05
2	0.470	0.037	دالة عند 0.05
3	0.748	0.000	دالة عند 0.01
4	0.586	0.007	دالة عند 0.01
5	0.853	0.000	دالة عند 0.01
6	0.567	0.009	دالة عند 0.01
7	0.663	0.001	دالة عند 0.01
8	0.797	0.000	دالة عند 0.01
9	0.731	0.000	دالة عند 0.01
10	0.846	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.05) = (0.444).

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.01) = (0.561).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور الثاني تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (13)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.846	0.000	دالة عند 0.01
2	0.700	0.001	دالة عند 0.01
3	0.631	0.003	دالة عند 0.01
4	0.608	0.004	دالة عند 0.01
5	0.673	0.001	دالة عند 0.01
6	0.617	0.004	دالة عند 0.01
7	0.642	0.002	دالة عند 0.01
8	0.567	0.009	دالة عند 0.01
9	0.825	0.000	دالة عند 0.01
10	0.789	0.000	دالة عند 0.01
11	0.737	0.000	دالة عند 0.01
12	0.814	0.000	دالة عند 0.01
13	0.678	0.001	دالة عند 0.01
14	0.826	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.05) = (0.444).

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.01) = (0.561).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور الثالث تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (14)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.835	0.000	دالة عند 0.01
2	0.560	0.010	دالة عند 0.01
3	0.816	0.000	دالة عند 0.01
4	0.845	0.000	دالة عند 0.01
5	0.743	0.000	دالة عند 0.01
6	0.477	0.034	دالة عند 0.05
7	0.609	0.004	دالة عند 0.01
8	0.785	0.000	دالة عند 0.01
9	0.752	0.000	دالة عند 0.01
10	0.871	0.000	دالة عند 0.01
11	0.772	0.000	دالة عند 0.01
12	0.814	0.000	دالة عند 0.01
13	0.827	0.000	دالة عند 0.01
14	0.870	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.05) = (0.444).

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.01) = (0.561).

يتبين من الجدول السابق أنَّ فقرات المحور الرابع تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (15)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.732	0.000	دالة عند 0.01
2	0.718	0.000	دالة عند 0.01
3	0.771	0.000	دالة عند 0.01
4	0.696	0.001	دالة عند 0.01
5	0.828	0.000	دالة عند 0.01
6	0.781	0.000	دالة عند 0.01
7	0.787	0.000	دالة عند 0.01
8	0.846	0.000	دالة عند 0.01
9	0.665	0.001	دالة عند 0.01
10	0.761	0.000	دالة عند 0.01
11	0.864	0.000	دالة عند 0.01
12	0.731	0.000	دالة عند 0.01
13	0.756	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.05) = (0.444).

* قيمة ر عند درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0.01) = (0.561).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور الخامس تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

سادساً/ ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بثبات أداة الدراسة أنّ الأداة تُعطي نفس النتائج تقريباً لو طُبِّقَتْ مرّةً أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أنّ النتائج لا تتغيّر، وقد تمّ التأكّد من ثبات الاستبانة من خلال التّالي:

1. الثّبات باستخدام مُعادلة ألفا كرونباخ:

تمّ التّأكّد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاوِر الاستبانة باستخدام مُعادلة ألفا كرونباخ، كما هو مُبيّن في الجدول التّالي:

جدول رقم (16)

معاملات الارتباط لمحاوِر الاستبانة باستخدام مُعادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	استراتيجية التخطيط للتدريب	0.932
2	استراتيجية النّظم والسياسات التدريبية	0.854
3	استراتيجية تدريب الإداريين	0.935
4	استراتيجية تدريب المدربين	0.948
5	استراتيجية تدريب الحُكّام	0.946
	الاستبانة ككل	0.979

يتبيّن من الجدول السّابق أنّ معاملات الارتباط لمحاوِر الاستبانة باستخدام مُعادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثّبات بطريقة التّجزئة النّصفية:

وتمّ التّأكّد أيضاً من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاوِر الاستبانة بطريقة التّجزئة النّصفية، كما هو مُبيّن في الجدول التّالي:

جدول رقم (17)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	استراتيجية التخطيط للتدريب	0.561	0.718
2	استراتيجية النظم والسياسات التدريبية	0.466	0.636
3	استراتيجية تدريب الإداريين	0.779	0.876
4	استراتيجية تدريب المدربين	0.600	0.750
5	استراتيجية تدريب الحكام	0.663	0.798
	الاستبانة ككل	0.867	0.929

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثابتة عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

سابعاً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمجوروف - سمرنوف، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار One-Way ANOVA) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي.
2. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبانة.
3. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): لقياس ثبات الاستبانة.
4. اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسية، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة "Sig".
5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.
6. اختبار كولمجوروف - سمرنوف: لاختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

ثانياً/ خطوات إجراء الدراسة:

تمّ اتّباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقّق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

تاسعاً/ مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

1. البيانات الرئيسية: وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
2. البيانات الثانوية: وتتمثل في الدراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال موضوع الدراسة.

عاشراً/ اختبار توزيع البيانات:

تمّ استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار إذا ما كانت البيانات تتبّع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (18)

اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوير الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
1	استراتيجية التخطيط للتدريب	0.092
2	استراتيجية النظم والسياسات التدريبية	0.146
3	استراتيجية تدريب الإداريين	0.183
4	استراتيجية تدريب المدربين	0.077
5	استراتيجية تدريب الحُكّام	0.200
	الاستبانة ككل	0.104

يتبيّن من الجدول السابق أنّ قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدلّ على أنّ جميع محاور الاستبانة تتبّع التوزيع الطبيعي.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

المقدمة.

أولاً/ نتائج السؤال الأول ومناقشتها.

ثانياً/ نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

المقدمة:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية، حيث تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تم تفسير النتائج والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على ما يلي:

ما درجة توافر مُتطلّبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

وقد تمت الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينتين الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (19):

محاور الاستبانة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التخطيط للتدريب	3.261	0.915	-31.980	0.000	65.213	1	متوسطة
2	النظم والسياسات التدريبية	3.026	0.880	-36.065	0.000	60.526	2	متوسطة
3	تدريب الإداريين	2.944	0.867	-37.637	0.000	58.885	4	متوسطة
4	تدريب المدربين	2.924	0.967	-33.958	0.000	58.471	5	متوسطة
5	تدريب الحكام	3.000	0.996	-32.152	0.000	60.000	3	متوسطة
	الاستبانة ككل	3.032	0.845	-37.506	0.000	60.634		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- درجة توافر مُتطلّبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (60.634)، وهي بدرجة (متوسطة).
- درجة توافر مُتطلّبات التخطيط للتدريب في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (65.213)، وهي بدرجة (متوسطة).
- درجة توافر مُتطلّبات النظم والسياسات التدريبية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (60.526)، وهي بدرجة (متوسطة).

- درجة توافر متطلبات تدريب الإداريين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (58.885)، وهي بدرجة (متوسطة).
 - درجة توافر متطلبات تدريب المدربين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (58.471)، وهي بدرجة (متوسطة).
 - درجة توافر متطلبات تدريب الحكام في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (60.000)، وهي بدرجة (متوسطة).
- وتدل هذه النتائج على توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بدرجة متوسطة، وليس بالدرجة المطلوبة، ووجود قصور في ذلك، سواء على مستوى التخطيط للتدريب، أو النظم والسياسات التدريبية، أو تدريب الإداريين، أو تدريب المدربين، أو تدريب الحكام، ويُفسر الباحث ذلك بالواقع الصعب الذي نعيشه، متمثلاً في الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والأمني، والظروف غير المستقرة، والتي تنعكس سلباً على شرائح المجتمع كافة، ومنها الاتحادات الرياضية، بالإضافة إلى صعوبة التواصل بين الاتحادات الرياضية في قطاع غزة والضفة الغربية وكذلك ضعف الإمكانيات المتوفرة لدى الاتحادات الرياضية، وقلة الدعم المالي لها، والذي بدوره يؤثر سلباً على أدائها، فضلاً عن توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية فيها.
- وقد أظهرت دراسة (الطهراوي، 2010) أن (80%) من المنظمات غير الحكومية في غزة لديها استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، وأن (75%) من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهنة، وخلصت أيضاً إلى وجود عدة جوانب من الضعف عند تلك المنظمات، من أهمها عدم وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وأوصت بضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، وبضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ضمن الهياكل التنظيمية، وقد بينت دراسة (كحيل، 2014) وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في الاستقطاب، تقييم الأداء، التحفيز وتحقيق كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث أن الاستقطاب وتقييم الأداء والتحفيز هي من أهم وظائف الموارد البشرية كذا التدريب أيضاً، وخلصت أيضاً إلى وجود جوانب من الضعف أهمها عدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة، وأوصت الدراسة بضرورة استحداث إدارات موارد بشرية في الجامعات الفلسطينية، وترى دراسة (زعتري، 2013) أن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً، وترى دراسة (فوطه والقطب، 2013) أن جميع المصارف التجارية الأردنية تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبدرجة مرتفعة.

جدول رقم (20)

فقرات المحور الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أهداف خطة تدريب الكادر البشري في الاتحاد واضحة ومعدة مسبقاً.	3.368	1.162	-24.184	0.000	67.368	3	متوسطة
2	الأهداف الموضوعية لتدريب الكادر البشري في الاتحاد تتناسب والإمكانيات المتاحة.	2.947	1.112	-29.315	0.000	58.947	14	متوسطة
3	الأهداف الموضوعية لتدريب الكادر البشري في الاتحاد قابلة للتطبيق والقياس.	3.307	1.082	-26.578	0.000	66.140	5	متوسطة
4	يهتم الاتحاد بإعداد المقترحات الدراسية والبحثية التي تخدم برامج التدريب والتي تساهم بالارتقاء بالكادر البشري في الاتحاد.	3.175	1.207	-24.996	0.000	63.509	11	متوسطة
5	يتم وضع خطة تدريبية واضحة وهادفة للارتقاء بالكادر البشري في الاتحاد.	3.281	1.179	-24.631	0.000	65.614	8	متوسطة
6	تعي قيادة الاتحاد أهداف وقدرات الكادر البشري حيث تُسند إليه الأدوار التي تتناسب مع قدراته.	3.342	1.225	-23.160	0.000	66.842	4	متوسطة
7	يتم تحقيق الأهداف الموضوعية لتدريب الكادر البشري من قبل الإدارة العليا في الاتحاد.	3.123	1.220	-25.173	0.000	62.456	12	متوسطة
8	يعتمد الاتحاد على تقييم برامج التدريب الخاصة بكادره البشري من خلال التغذية الراجعة.	3.123	1.228	-25.025	0.000	62.456	12	متوسطة
9	يسعى الاتحاد إلى عقد الدورات التدريبية الخارجية والداخلية التي تهدف إلى التدريب على أحدث الاتجاهات الحديثة في التدريب الرياضي.	3.272	1.332	-21.863	0.000	65.439	9	متوسطة
10	يعتمد الاتحاد على استراتيجية تدريب للكادر البشري تكون واضحة في عمله.	3.298	1.182	-24.406	0.000	65.965	7	متوسطة
11	يُطبق الاتحاد استراتيجية التدريب للكادر البشري.	3.219	1.087	-27.313	0.000	64.386	10	متوسطة
12	يوجد لكل اتحاد استراتيجية تدريب خاصة حسب نوع الرياضة الخاصة به وحسب مستوى الكادر البشري.	3.509	1.075	-24.752	0.000	70.175	1	كبيرة
13	يشارك مجلس إدارة الاتحاد في وضع خطط تدريب الكادر البشري وتنفيذها.	3.307	1.220	-23.564	0.000	66.140	5	متوسطة
14	ينفذ الاتحاد خططه التدريبية السنوية والموسمية والشهرية للارتقاء بالكادر البشري.	3.377	1.132	-24.740	0.000	67.544	2	متوسطة
	المحور ككل	3.261	0.915	-31.980	0.000	65.213		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- درجة توافر متطلبات التخطيط للتدريب في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (65.213)، وهي بدرجة (متوسطة).
- وهذا يدل على توافر متطلبات التخطيط للتدريب في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بدرجة متوسطة، وليس بالدرجة الكافية، ويعزو الباحث ذلك إلى الوضع غير المستقر الذي تمر به الاتحادات الرياضية، وعدم التواصل الكامل بين الاتحادات الرياضية في قطاع غزة والضفة الغربية.
- وقد بينت دراسة (سيد ومحمد، 2008) وجود قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل مراكز الشباب والذي بدوره يؤدي إلى عدم جودة الأداء الإداري داخل تلك المراكز.
- أعلى ترتيب هو للفقرة رقم (12)، وهي (يوجد لكل اتحاد استراتيجي تدريب خاص حسب نوع الرياضة الخاصة به وحسب مستوى الكادر البشري)، وقد جاءت بوزن نسبي بلغ (70.175)، وهي بدرجة (كبيرة).
- وهذا يدل على توفر استراتيجي تدريب خاص، لجميع الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية وذلك حسب الرياضة الخاصة بكل اتحاد، وحسب مستوى الكادر البشري لديه، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة عمل ومهام كل اتحاد، وطبيعة المدربين والحكام والإداريين فيه.
- وقد أظهرت دراسة (الطهراوي، 2010) أن (80%) من المنظمات غير الحكومية في غزة لديها استراتيجي لتنمية الموارد البشرية، وأن (75%) من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم المستوى المهني المناسب والملائم لتلك المهنة.
- أدنى ترتيب هو للفقرة رقم (2)، وهي (الأهداف الموضوعية لتدريب الكادر البشري في الاتحاد تتناسب والإمكانيات المتاحة)، وقد جاءت بوزن نسبي بلغ (58.947)، وهي بدرجة (متوسطة).
- وهذا يدل على أن الأهداف الموضوعية لتدريب الكادر البشري في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة، ولكن ليس بالدرجة المطلوبة، وذلك لأن الأهداف المأمولة كبيرة، والإمكانات المتاحة قليلة، فتكون أحياناً فجوة بينهما.
- وترى دراسة (الشافعي وآخرون، 2013) أنه يوجد في المؤسسة مجموعات النظم والأنشطة، التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف، وأيضاً تحقيق مستوى معين من الأنشطة الرياضية بتوافر (عدد معين، ومستوى معين، وتركيبية محددة من العمالة)، وأي زيادة أو نقص في هذه العناصر ستؤدي إلى التأثير السلبي على مستوى النشاط الرياضي، وأشارت دراسة، وتوصلت دراسة (قشطة، 2009) إلى عدم قابلية أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية، وعدم كفاية الميزانية الموضوعية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وأوصت دراسة (الأعرج، 2010) بالبحث عن مصادر تمويل وتسويق، لدعم خطط وبرامج الرابطة الرياضية للمرأة العربية.

جدول رقم (21)

فقرات المحور الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُنظَّم الاتحاد ورفق عمل لتطوير الكادر البشري فيها خلال الفترات الانتقالية.	3.246	1.245	-23.624	0.000	64.912	4	متوسطة
2	تسعى إدارة الكادر البشري في الاتحاد إلى تقديم الخدمات للمستفيدين (اللاعبين) من أجل الاستمرار والتقدم.	3.254	1.127	-26.003	0.000	65.088	3	متوسطة
3	يعمل الاتحاد على تأهيل وتطوير الكوادر الفنية والإدارية لمواكبة التطور الدولي.	3.246	1.179	-24.940	0.000	64.912	4	متوسطة
4	يوجد تنسيق بين جميع الاتحادات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للكادر البشري بما يخدم تطوير الرياضة بشكل عام.	2.746	1.225	-28.361	0.000	54.912	8	متوسطة
5	يتمتع المدربون بكفاءة عالية تمكنهم من تنفيذ استراتيجيات التدريب التي تفرها الاتحادات.	3.132	1.141	-26.850	0.000	62.632	6	متوسطة
6	تمتلك الاتحادات لوائح ونظم تحدد العلاقة فيما بينها وبين كوادرها البشرية.	3.474	1.123	-24.027	0.000	69.474	1	كبيرة
7	يهتم الاتحاد بالكفاءات البشرية من حيث الكم والنوع.	3.333	1.224	-23.259	0.000	66.667	2	متوسطة
8	يوجد انسجام بين مجالس إدارات الاتحادات وكوادرها البشرية بما يحقق الاندماج والتكامل بينها.	3.070	1.165	-26.845	0.000	61.404	7	متوسطة
9	يعمل الاتحاد على تأمين كوادره البشرية من الحوادث والأخطار من خلال شركات تأمين.	2.158	1.373	-29.868	0.000	43.158	10	قليلة
10	يشعر الكادر البشري في الاتحاد بالرضا الوظيفي من خلال البيئة المادية والبيئة المعنوية المتوفرة له.	2.605	1.195	-30.343	0.000	52.105	9	متوسطة
	المحور ككل	3.026	0.880	-36.065	0.000	60.526		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- درجة توافر متطلبات النظم والسياسات التدريبية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (60.526)، وهي بدرجة (متوسطة).
- وهذا يدل على توافر متطلبات النظم والسياسات التدريبية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بدرجة متوسطة، وليس بالدرجة المطلوبة، وقد يرجع ذلك إلى الواقع غير المستقر الذي تمر به الاتحادات الرياضية، متمثلاً بالانقسام بين شطري الوطن (الضفة الغربية - قطاع غزة)، والوضع المالي والاقتصادي الصعب الخ...
- وقد أوصت دراسة (Bae&Lawler، 2000) بضرورة تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية، حتى تكون قادرة على مواجهة الصعاب.
- أعلى ترتيب هو للفقرة رقم (6)، وهي (تمتلك الاتحادات لوائح ونظم تحدد العلاقة فيما بينها وبين كوادرها البشرية)، وقد جاءت بوزن نسبي بلغ (69.474)، وهي بدرجة (كبيرة).

وهذا يدلُّ على امتلاكِ الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ بالمحافظاتِ الجنوبيَّةِ لوائحٍ ونُظُمًا، تحدِّدُ العلاقةَ فيما بينها، وبينَ كوادِرِها البشريَّةِ، ويعودُ ذلكُ إلى ضرورةِ وجودِ هذه اللِّوائحِ والنُّظُمِ، من أجلِ الوصولِ إلى عملٍ صحيحٍ وأداءٍ متميِّزٍ.

وقد أشارتُ دراسةُ (إبراهيم ومكي، 2009) إلى أنَّ اللِّجانَ الفرعيَّةَ لا تلتزمُ بالمهامِ الإداريَّةِ الموكلةِ إليها، ولا يوجدُ دليلٌ تنظيميٌّ يوضِّحُ ما أسفرتُ عنه عمليَّةُ التَّنظيمِ من إيجابياتٍ وسلبيَّاتٍ، وأوصتُ دراسةُ (كحيل 2014) بتطويرِ أنظمةٍ وسياساتِ التَّحفيزِ المُستخدَمةِ، وأوصتُ دراسةُ (Bae&Lawler، 2000) بضرورةِ تحديثِ الأنظمةِ والنَّشرياتِ المتعلِّقةِ بالمواردِ البشريَّةِ، حتى تكونَ قادرةً على مواجهةِ الصِّعابِ.

• أدنى ترتيبٍ هو للفقرةِ رقم (9)، وهي (يعملُ الاتِّحادُ على تأمينِ كوادِرِ البشريَّةِ من الحوادثِ والأخطارِ من خلالِ شركاتِ تأمينٍ)، وقد جاءت بوزنٍ نسبيٍّ بلغ (43.158)، وهي بدرجةٍ (قليلة).

وهذا يدلُّ على عدمِ عملِ الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ بالمحافظاتِ الجنوبيَّةِ على تأمينِ كوادِرِها البشريَّةِ من الحوادثِ والأخطارِ، من خلالِ شركاتِ التَّأمينِ.

وقد أوصتُ دراسةُ (الطهراوي، 2010) بتصميمِ نظامِ تأمينٍ صحيٍّ للعاملينِ.

جدول رقم (22)
فقرات المحور الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتم وضع النظم والمعايير لتقييم فاعلية أداء الدورات التدريبية للإداريين.	3.175	1.115	-27.047	0.000	63.509	3	متوسط
2	توجد لدى الاتحاد خطط تدريب تهدف إلى تنمية الكادر البشري الإداري.	3.140	1.240	-24.623	0.000	62.807	5	متوسط
3	يحرص الاتحاد على تدريب الكادر البشري الإداري من خلال برامج تدريب متطورة.	3.105	1.124	-27.500	0.000	62.105	6	متوسط
4	يتم اختيار الإداري في الاتحاد وفق مؤهل علمي أو خبرات متعددة أو دورات تدريبية.	3.088	1.273	-24.426	0.000	61.754	8	متوسط
5	يُنظَّم الاتحاد دورات تأهيلية محلية وعربية ودولية للإداريين.	2.807	1.226	-27.815	0.000	56.140	10	متوسط
6	يعمل الاتحاد على جلب الكادر البشري ذي الكفاءات العالية في الإدارة.	3.009	1.156	-27.629	0.000	60.175	9	متوسط
7	يسعى الاتحاد إلى تحفيز كوادره البشرية الإدارية.	3.096	1.136	-27.279	0.000	61.930	7	متوسط
8	يجتهد الاتحاد لتوفير الدعم المادي والمعنوي لتحفيز كوادره البشرية الإدارية.	3.167	1.254	-24.115	0.000	63.333	4	متوسط
9	تساهم أليات عمل الاتحاد في خلق توافق بين مجلس الإدارة ولجنة المسابقات.	3.518	1.083	-24.481	0.000	70.351	2	كبيرة
10	تساهم أليات عمل الاتحاد في خلق توافق بين مجلس الإدارة واللجنة الفنية.	3.553	1.122	-23.295	0.000	71.053	1	كبيرة
1	يؤمن الاتحاد الرواتب والأجور لكوادره البشرية الإدارية بما يوفر لهم حياة كريمة.	2.500	1.169	-31.959	0.000	50.000	13	قليلة
1	يوفر الاتحاد السبل الكفيلة بحماية كوادره البشرية الإدارية من الأضرار التي قد يتعرضون لها.	2.526	1.161	-31.934	0.000	50.526	12	قليلة
1	يكتفل الاتحاد لكوادره البشرية الإدارية رواتب عند بلوغهم سن التقاعد.	2.000	1.167	-36.584	0.000	40.000	14	قليلة
1	يسعى الاتحاد إلى التعاضد مع كفاءات خارجية لتنمية كوادره البشرية الإدارية.	2.535	1.228	-30.130	0.000	50.702	11	قليلة
	المحور ككل	2.944	0.867	-37.637	0.000	58.885		متوسط

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- درجة توافر متطلبات تدريب الإداريين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (58.885)، وهي بدرجة (متوسطة).

وهذا يدل على توافر متطلبات تدريب الإداريين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بدرجة متوسطة، وليس بالدرجة الكافية، ويعود ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية التي تمر بها الاتحادات الرياضية، وحالة الحصار التي جعلت المحافظات الجنوبية في حالة عزلة وعدم تواصل مع محيطها الاقليمي والدولي.

وقد أوصت دراسته (الطهراوي، 2010) بتوفير فرص للتدريب والتعليم، تساهم في دعم المنظمات، وأوصت دراسة (الأعرج، 2010) بإعداد خطط لتنمية القيادات النسوية في المجال الرياضي، واستحداث برامج تجمع إلى جانب التدريس النظري تطوير الجانب العملي للقيادات النسوية في إدارة الموارد البشرية والأندية والتدريب

- والتَّحْكِيم، وأوصتْ دراسةُ (قشطة، 2009) بتلبيةِ احتياجاتِ المستفيدينَ (المُدَرِّب، اللاعب الإداري)، وتطبيقِ نظامٍ متكاملٍ للتَّطوِيرِ والتَّحْسِينِ المستمر.
- أعلى ترتيبٍ هو للفقرة رقم (10)، وهي (تُساهِمُ آليَّاتُ عملِ الاتِّحادِ في خلقِ توافقٍ بينِ مجلسِ الإدارةِ واللَّجَنَةِ الفنيَّةِ)، وقد جاءتْ بوزنٍ نسبيٍّ بلغ (71.053)، وهي بدرجةٍ (كبيرة).
 - وهذا يدلُّ على مساهمةِ آليَّاتِ عملِ الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ بالمحافظاتِ الجنوبيَّةِ في خلقِ توافقٍ بينِ مجالسِ الإدارةِ واللَّجانِ الفنيَّةِ، ويعزو الباحثُ ذلكَ إلى طبيعَةِ العملِ التَّكامليِّ بينَ مجالسِ الإدارةِ واللَّجانِ الفنيَّةِ، وبأنَّ عملَ كلٍّ منهما يُكَمِّلُ عملَ الآخر.
 - أدنى ترتيبٍ هو للفقرة رقم (13)، وهي (يكفلُ الاتِّحادُ لكوادره البشريَّةِ الإداريَّةِ رواتبَ عندَ بلوغهم سنَّ التَّقاُعُد)، وقد جاءتْ بوزنٍ نسبيٍّ بلغ (40.000)، وهي بدرجةٍ (قليلة).
 - وهذا يدلُّ على عدمِ تأمينِ الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ بالمحافظاتِ الجنوبيَّةِ رواتبَ لكوادرها البشريَّةِ الإداريَّةِ، عندَ بلوغهم سنَّ التَّقاُعُد، وذلكَ بسببِ الواقعِ الماليِّ غيرِ المُستقرِّ والانقسامِ بينَ شَطْرَي الوطنِ والحِصارِ الذي تمرُّ بهِ الاتِّحاداتُ الرِّياضيَّةُ.
 - وقد أوصتْ دراسةُ (الطهراوي، 2010) باعتمادِ سُلَمِ رواتبٍ يساهِمُ في تنميةِ وتطويرِ قدراتِ العاملين.

جدول رقم (23)
فقرات المحور الرابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم وضع نظم ومعايير لتقييم فاعلية أداء الدورات التدريبية للمدربين.	3.140	1.233	-24.766	0.000	62.807	5	متوسطة
2	يمتلك الاتحاد كفاءات تدريبية مميزة ومتطورة.	3.202	1.256	-23.781	0.000	64.035	3	متوسطة
3	توجد لدى الاتحاد خطط تدريب تهدف إلى تنمية الكادر البشري التدريبي.	3.211	1.179	-25.272	0.000	64.211	2	متوسطة
4	يحرص الاتحاد على تدريب الكادر البشري التدريبي من خلال برامج تدريب متطورة.	3.079	1.228	-25.406	0.000	61.579	8	متوسطة
5	يتم اختيار المدرب في الاتحاد وفق مؤهل علمي أو خبرات متعددة أو دورات تدريبية.	3.342	1.323	-21.457	0.000	66.842	1	متوسطة
6	ينظم الاتحاد دورات تأهيلية محلية وعربية ودولية للمدربين.	3.114	1.329	-23.190	0.000	62.281	6	متوسطة
7	يعمل الاتحاد على جلب الكادر البشري ذي الكفاءات العالية في التدريب.	3.105	1.326	-23.306	0.000	62.105	7	متوسطة
8	يسعى الاتحاد إلى تحفيز كوادره البشرية التدريبية.	3.202	1.263	-23.649	0.000	64.035	3	متوسطة
9	يجتهد الاتحاد في توفير الدعم المادي والمعنوي لتحفيز كوادره البشرية التدريبية.	3.079	1.263	-24.691	0.000	61.579	8	متوسطة
10	تساهم أليات عمل الاتحاد في خلق توافق بين مجلس الإدارة ولجنة التدريب.	3.018	1.175	-27.105	0.000	60.351	10	متوسطة
11	يؤمن الاتحاد الرواتب والأجور لكوادره البشرية التدريبية بما يوفر لهم حياة كريمة.	2.360	1.263	-30.775	0.000	47.193	12	قليلة
12	يوفر الاتحاد السبل الكفيلة بحماية كوادره البشرية التدريبية من الأضرار التي قد يتعرضون لها.	2.342	1.233	-31.688	0.000	46.842	13	قليلة
13	يكفل الاتحاد لكوادره البشرية التدريبية رواتب عند بلوغهم سن التقاعد.	2.009	1.230	-34.643	0.000	40.175	14	قليلة
14	يسعى الاتحاد إلى التعاقد مع كفاءات خارجية لتنمية كوادره البشرية التدريبية.	2.728	1.264	-27.636	0.000	54.561	11	متوسطة
	المحور ككل	2.924	0.967	-33.958	0.000	58.471		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- درجة توافر متطلبات تدريب المدربين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (58.471)، وهي بدرجة (متوسطة).

وهذا يدلُّ على توافُر متطلبات تدريب المُدرِّبين في الاتِّحادات الرِّياضيَّة الفلسطينيَّة بالمحافظات الجنوبيَّة بدرجة متوسِّطة، وليس بالدرجة المطلوبة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود منظومة مركزيَّة لتدريب المُدرِّبين.

وقد أوصت دراسة (الطهراوي، 2010) بتوفير فُرص للتدريب والتَّعليم للعاملين في المنظَّمات غير الأهليَّة تساهم في دعم المنظَّمات، وأشارت دراسة (فوطه والقطب، 2013) إلى أنَّ التَّدريب والتَّطوير كان لهما الأثر الأكبر على التَّعلُّم والنُّمو والتَّمكن وأوصت دراسة (الأعرج، 2010) بإعداد خُططٍ لتنمية القيادات النسويَّة في المجال الرِّياضي، واستحداث برامج تجمع إلى جانب التَّدريس النَّظريَّ تطوير الجانب العمليِّ للقيادات النسويَّة في إدارة الموارد البشريَّة والأنديَّة والتَّدريب والتَّحكيم، وأوصت دراسة (قشطة، 2009) بتلبية احتياجات المستفيدين (المُدرِّب، اللاعب الإداري)، وتطبيق نظام متكاملٍ للتَّطوير والتَّحسين المستمر.

• أعلى ترتيب هو للفقره رقم (5)، وهي (يتمُّ اختيار المُدرِّب في الاتِّحاد وفق مؤهِّل علميٍّ أو خبرات مُتعدِّدة أو دورات تدريبيَّة)، وقد جاءت بوزنٍ نسبيٍّ بلغ (66.842)، وهي بدرجة (متوسِّطة).

وهذا يدلُّ على اعتماد الاتِّحادات الرِّياضيَّة الفلسطينيَّة بالمحافظات الجنوبيَّة عند اختيار المُدرِّبين على المؤهِّل العلميِّ أو الخبرات المتعدِّدة أو الدُّورات التدريبيَّة التي حصلوا عليها، ولكن ليس على الإطلاق. وأوضحت دراسة (قشطة، 2009) أنَّه يتمُّ التَّركيز على الخبرة عند تعيين الإداريين في الاتِّحادات الرِّياضيَّة الفلسطينيَّة دون الاعتماد على المؤهِّلات العلميَّة.

وترى دراسة (الطهراوي، 2010) وجود قصور بالمنظَّمات في تخصيص موازنات لاستقطاب العمالة الماهرة، واستنتجت دراسة (الدباغ، 2001) أنَّ التَّعيين يُعتَبَر هو الأسلوب الأحسن في اختيار الكوادر العاملة في الاتِّحادات الرِّياضيَّة.

• أدنى ترتيب هو للفقره رقم (13)، وهي (يكفلُ الاتِّحاد لكوادره البشريَّة التدريبيَّة رواتب عند بلوغهم سنَّ النَّقاع)، وقد جاءت بوزنٍ نسبيٍّ بلغ (40.175)، وهي بدرجة (قليلة).

وهذا يدلُّ على عدم تأمين الاتِّحادات الرِّياضيَّة الفلسطينيَّة بالمحافظات الجنوبيَّة رواتب لكوادرها البشريَّة التدريبيَّة، عند بلوغهم سنَّ النَّقاع، وذلك بسبب ضعف الإمكانيات الماليَّة التي تُعاني منها الاتِّحادات الرِّياضيَّة. وقد أوصت دراسة (الطهراوي، 2010) باعتماد سُلَم رواتب يُساهم في تنمية وتطوير قدرات العاملين.

جدول رقم (24)

فقرات المحور الخامس

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم وضع نظم ومعايير لتقييم فاعلية أداء الدورات التدريبية للحكام.	3.377	1.293	-21.666	0.000	67.544	1	متوسطة
2	توجد لدى الاتحاد خطط تدريب تهدف إلى تنمية الكادر البشري من الحكام.	3.254	1.282	-22.873	0.000	65.088	4	متوسطة
3	يحرص الاتحاد على تدريب الكادر البشري من الحكام من خلال برامج تدريب متطورة.	3.237	1.271	-23.208	0.000	64.737	6	متوسطة
4	يتم اختيار الحكم في الاتحاد وفق مؤهل علمي أو خبرات متعددة أو دورات تدريبية.	3.325	1.244	-22.955	0.000	66.491	3	متوسطة
5	يُنظَّم الاتحاد دورات تأهيلية محلية وعربية ودولية للحكام.	2.930	1.342	-24.431	0.000	58.596	9	متوسطة
6	يعمل الاتحاد على جلب الكادر البشري ذي الكفاءات العالية في التحكيم.	3.158	1.280	-23.706	0.000	63.158	8	متوسطة
7	يسعى الاتحاد إلى تحفيز كوادره البشرية من الحكام.	3.175	1.264	-23.862	0.000	63.509	7	متوسطة
8	يجتهد الاتحاد في توفير الدعم المادي والمعنوي لتحفيز كوادره البشرية من الحكام.	3.246	1.301	-22.613	0.000	64.912	5	متوسطة
9	تساهم آليات عمل الاتحاد في خلق توافق بين مجلس الإدارة ولجنة التحكيم.	3.333	1.224	-23.259	0.000	66.667	2	متوسطة
10	يؤمن الاتحاد الزوابع والأجور لكوادره البشرية من الحكام بما يوفر لهم حياة كريمة.	2.605	1.321	-27.435	0.000	52.105	11	متوسطة
11	يوفر الاتحاد السبل الكفيلة بحماية كوادره البشرية من الحكام من الأضرار التي قد يتعرضون لها.	2.535	1.228	-30.130	0.000	50.702	12	قليلة
12	يكفل الاتحاد لكوادره البشرية من الحكام رواتب عند بلوغهم سن التقاعد.	2.088	1.201	-34.767	0.000	41.754	13	قليلة
13	يسعى الاتحاد إلى التعاقد مع كفاءات خارجية لتنمية كوادره البشرية من الحكام.	2.737	1.351	-25.798	0.000	54.737	10	متوسطة
	المحور ككل	3.000	0.996	-32.152	0.000	60.000		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- درجة توافر متطلبات تدريب الحكام في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (60.000)، وهي بدرجة (متوسطة).

وهذا يدل على توافر متطلبات تدريب الحكام في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بدرجة متوسطة، وليس بالدرجة الكافية، ويعود ذلك إلى عدم وجود منظومة مركزية لتدريب الحكام.

وقد أوصت دراسة (الطهراوي، 2010) بتوفير فرص للتدريب والتعليم للعاملين في المنظمات غير الحكومية تساهم في دعم المنظمات، وأشارت دراسة (فوطه والقطب، 2013) إلى أن التدريب والتطوير كان لهما الأثر الأكبر على التعلم والنمو والتمكين وأوصت دراسة (الأعرج، 2010) بإعداد خطط لتنمية القيادات النسوية في المجال الرياضي، واستحدثت برامج تجمع إلى جانب التدريس النظري تطوير الجانب العملي للقيادات النسوية في إدارة الموارد البشرية والأندية والتدريب والتحكيم، وأوصت دراسة (قشطة، 2009) بتلبية احتياجات المستفيدين (المدرّب، اللاعب الإداري)، وتطبيق نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمر.

- أعلى ترتيب هو للفقرة رقم (1)، وهي (يتم وضع نظم ومعايير لتقييم فاعلية أداء الدورات التدريبية للحكام) وقد جاءت بوزن نسبي بلغ (67.544)، وهي بدرجة (متوسطة).

وهذا يدل على وضع الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية نظماً ومعايير، لتقييم فاعلية أداء الدورات التدريبية للحكام، ولكن ليس كما يجب، وذلك لأهمية تقييم الدورات التدريبية، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وعلاج مواطن الخلل، لأن ذلك سيؤدي إلى التحسين المستمر، والجودة، والعمل النوعي لاحقاً.

وقد أوضحت دراسة (الطهراوي، 2010) ضعف أنظمة تقييم الأداء، وتوصي دراسة (كحيل، 2014) بالسعي للاستفادة من نتائج تقييم الأداء، وترى دراسة (إبراهيم ومكي، 2009) أن مجالس الإدارة بحاجة إلى التعرف على أساليب الرقابة الحديثة، وأشارت دراسة (قشطة، 2009) إلى عدم وجود معايير بالقدر المناسب تطبقها الاتحادات الرياضية الفلسطينية لاختيار اللاعبين.

- أدنى ترتيب هو للفقر رقم (12)، وهي (يكفل الاتحاد لكوادره البشرية من الحُكَّام راتب عند بلوغهم سن التقاعد)، وقد جاءت بوزن نسبي بلغ (41.754)، وهي بدرجة (قليلة). وهذا يدل على عدم تأمين الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية راتب لكوادرها البشرية من الحُكَّام، عند بلوغهم سن التقاعد، وذلك بسبب الواقع المالي الصعب الذي تمر به الاتحادات الرياضية. وقد أوصت دراسة (الطهراوي، 2010) باعتماد سُلَم رواتب يساهم في تنمية وتطوير قدرات العاملين.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، طبيعة العمل، نوع الاتحاد)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية - غزة تُعزى لمتغير العمر.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (25)

الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
غير دالة	0.512	0.673	0.891	2.863	24	أقل من 30 عاماً	الاستبانة كل
			0.851	3.095	52	من 30-40 عاماً	
			0.808	3.079	37	أكثر من 40 عاماً	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 111) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية غزة تُعزى لمتغير العمر.

وهذا يدل على عدم تأثير متغير العمر في متوسط تقديرات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في اتحاداتهم، ويُفسر الباحث ذلك باتفاق الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها جميع أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية _ غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (26)

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
دبلوم فأقل	38	2.916	0.908	1.245	0.292	غير دالة
بكالوريوس	57	3.156	0.778			
دراسات عليا	19	2.890	0.897			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 111) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهذا يدل على عدم تأثير متغير المؤهل العلمي في متوسط تقديرات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في اتحاداتهم.

وأظهرت دراسة (محمد، 2010) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الأردنية واليمنية تبعاً لمُنْعَرِ المؤهل العلمي، وأشارت دراسة (عبد الحق وسلمان 2010) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية بالبطولات الرياضية تُعزى للمؤهل العلمي، وترى دراسة (الأعرج، 2010) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تواجه المرأة العربية في توليها مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية تُعزى للمؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر مُتطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية_ غزة تُعزى لمُنْعَرِ عدد سنوات الخدمة.

ولقد تمّ التَّحَقُّقُ مِنْ صَحَّةِ هَذِهِ الْفَرْضِيَّةِ بِاسْتِخْدَامِ اخْتِبَارِ One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (27)

الفروقات بالنسبة لمُنْعَرِ عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	
غير دالة	0.383	0.968	0.8	2.84	25	أقل من 5 سنوات	الاستبانة ككل
			0.86	3.03	33	من 5-10 سنوات	
			0.86	3.12	56	أكثر من 10 سنوات	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 111) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070
وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية غزة تُعزى لمُنْعَرِ عدد سنوات الخدمة.
- وهذا يدل على عدم تأثير مُنْعَرِ عدد سنوات خدمتهم في متوسط تقديرات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في اتحاداتهم، وقد يرجع ذلك إلى عدم اختلاف الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والأمنية المحيطة بجميع أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

أظهرت دراسة (محمد، 2010) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الأردنية واليمنية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وأشارت دراسة (عبد الحق وسلمان، 2010) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية بالبطولات الرياضية تُعزى لعدد سنوات الخدمة، وترى دراسة (الأعرج، 2010) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تواجه المرأة العربية في توليها مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية تُعزى لعدد سنوات الخدمة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية _ غزة تُعزى لمتغير طبيعة العمل.

ولقد تمّ التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (28)

الفروقات بالنسبة لمتغير طبيعة العمل

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	
غير دالة	0.168	1.812	0.614	3.361	19	إداري اتحاد	الاستبانة ككل
			0.959	2.979	54	مُدرّب اتحاد	
			0.676	2.953	37	حكّم اتحاد	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 111) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية _ غزة تُعزى لمتغير طبيعة العمل.
- وهذا يدل على عدم تأثير متغير طبيعة العمل في متوسط تقديرات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في اتحاداتهم، وأن وجهات النظر متقاربة بين الإداريين والمُدرّبين والحكّام.

وترى دراسة (الأعرج، 2010) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تواجه المرأة العربية في توليها مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية تُعزى لطبيعة العمل.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية_ غزة تُعزى لمُتغيّر نوع الاتحاد.

ولقد تمّ التّحقّق من صحّة هذه الفرضيّة باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مُبيّن في الجدول التّالي:

جدول رقم (29)

الفروقات بالنسبة لمُتغيّر نوع الاتحاد

مستوى الدّالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	العدد	نوع الاتحاد	
دالة	0.000	13.178	0.566	3.323	34	اتحاد كرة قدم	الاستبانة ككل
			0.908	2.354	33	اتحاد كرة طائرة	
			0.746	3.311	19	اتحاد ألعاب قوى	
			0.677	3.287	28	اتحاد كرة طاولة	

* قيمة "F" الجدوليّة عند درجة حرّية (3، 110) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680
وقد تبيّن من الجدول السّابق أنّ:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدوليّة، وهذا يدلّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر مُتطلّبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية_ غزة تُعزى لمُتغيّر نوع الاتحاد.
- وهذا يدلّ على تأثير مُتغيّر نوع الاتحاد في متوسط تقديرات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في اتّحاداتهم، وأنّ أكثرهم تقدّيراً هم أعضاء اتحاد كرة القدم، حيث يُعتبَر اتحاد كرة القدم من أنشط وأنجح الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وذلك بسبب وجود وحدة بين شطري الوطن فيه بشكل ملحوظ جداً، كما أنّ موازنته السنويّة مرصودة ومصروفة بشكل مُنظّم من الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA).

ثمَّ يلي أعضاء اتِّحاد كرة القدم من حيث التَّقدير أعضاء اتِّحاد ألعاب القوى، ثمَّ أعضاء اتِّحاد كرة الطاولة أما أكثرهم تقديراً وبصورة واضحة هم أعضاء اتِّحاد كرة الطائرة، ويُفسَّر الباحث ذلك باختلاف طبيعة عمل الاتحادات الرِّياضية الفلسطينية، واختلاف الكوادر البشريَّة التَّابعة لها. أظهرت دراسة (محمد، 2010) أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة في معوقات التَّخطيط الاستراتيجيِّ في الاتحادات الرِّياضية الأردنيَّة واليمنيَّة تبعاً لمُتغيِّر نوع الاتِّحاد، وأشارت دراسة (عبد الحق وسلمان 2010) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيَّة في دور الاتحادات الرِّياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرِّياضية بالبطولات الرِّياضية تُعزى لنوع الاتِّحاد، وترى دراسة (الأعرج، 2010) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيَّة في المعوقات التي تواجه المرأة العربيَّة في توليها مراكز قياديَّة في المجال الرِّياضيِّ في الدُّول العربيَّة الآسيويَّة تُعزى لنوع الاتِّحاد.

الفصلُ السادس: النّتائِجُ والتّوصيات

المُقدّمة:

أولاً: نتائِجُ الدِّراسة.

ثانياً: توصياتُ الدِّراسة.

ثالثاً: الدِّراساتُ المُقترَحة.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

مقدمة:

ونعرض هنا ملخصاً لأهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث، وكذلك التوصيات التي سيتم اقتراحها بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فيما يخص متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، والتي سنعالج نقاط الضعف وستساهم في تعزيز نقاط القوة، وسيتم توضيحها على النحو التالي.

أولاً: نتائج الدراسة:

1. نتائج محاور الاستبانة:

- درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (60.634)، وهي بدرجة (متوسطة).
- درجة توافر متطلبات التخطيط في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (65.213)، وهي بدرجة (متوسطة).
- درجة توافر متطلبات النظم والسياسات التدريبية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (60.526)، وهي بدرجة (متوسطة).
- درجة توافر متطلبات تدريب الإداريين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (58.885)، وهي بدرجة (متوسطة).
- درجة توافر متطلبات تدريب المدربين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (58.471)، وهي بدرجة (متوسطة).
- درجة توافر متطلبات تدريب الحكام في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بوزن نسبي بلغ (60.000)، وهي بدرجة (متوسطة).

2. نتائج فرضيات الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية_ غزة تُعزى لمتغير العمر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التّقدّيرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية_ غزة تُعزى لمُتغيّر المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التّقدّيرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية_ غزة تُعزى لمُتغيّر عدد سنوات الخدمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التّقدّيرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية_ غزة تُعزى لمُتغيّر طبيعة العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التّقدّيرات لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية_ غزة تُعزى لمُتغيّر نوع الاتحاد، لصالح أعضاء اتحاد كرة القدم.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- تطوير متطلبات تخطيط التدريب في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية والتي تساهم بالارتقاء بالكادر البشري بالاتحادات.
- تطوير متطلبات تخطيط التدريب في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من خلال التّغذية الرّاجعة.
- تطوير متطلبات تخطيط التدريب في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بتطبيق استراتيجية التدريب للكادر البشري.
- تطوير متطلبات تخطيط التدريب في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من خلال تنفيذ الخطط التدريبية السنوية والموسمية والشهرية للارتقاء بالكادر البشري.
- تطوير النظم والسياسات التدريبية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من خلال تأهيل وتطوير الكوادر الفنية والادارية لمواكبة التطور الدولي.
- تطوير النظم والسياسات التدريبية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من خلال التنسيق بين جميع الاتحادات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للكادر البشري بما يخدم تطوير الرياضة الفلسطينية.

- تطوير النظم والسياسات التدريبية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من خلال تنظيم ورش عمل لتطوير الكادر البشري.
- تنظيم الاتحادات الرياضية برامج تدريب متطورة لرفع كفاءة الكادر البشري الاداري الخاص بالاتحادات الرياضية.
- توفير متطلبات تدريب الاداريين والمدربين والحكام في الاتحادات الرياضية من خلال توفير موازنات من قبل وزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية الفلسطينية لتأمين الرواتب والأجور للكادر البشري في الاتحادات.
- تعاقد الاتحادات الرياضية مع كفاءات وخبرات خارجية لتنمية كوادره البشرية الادارية والتدريبية والحكام.
- تطوير نظم ومعايير لتقييم فعالية أداء الدورات التدريبية للمدربين والاداريين والحكام.
- اعتماد عملية اختيار المدربين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية على المؤهل العلمي والخبرات المتعددة والدورات التدريبية (السيرة الذاتية).
- سعي الاتحادات الرياضية لتوفير السبل الكفيلة لحماية الكوادر البشرية (اداري - مدرب - حكم) من الأضرار التي قد يتعرضون لها.
- تنسيق الاتحادات الرياضية الفلسطينية مع الاتحادات القارية والدولية لتطوير منظومة التحكيم.
- ضمان توفير تطوير درجات الحكم الفلسطيني من الدرجة المحلية الى القارية ثم العالمية لتطوير ذاته.
- ضرورة تنظيم الاتحادات دورات تأهيلية وتطويرية محلية وعربية ودولية للإداريين و للحكام و للمدربين.
- توفير جميع الاتحادات للبيئة المادية والبيئة المعنوية، التي تُشعرُ الكادرَ البشريَ فيها بالرضا الوظيفي.
- اهتمام جميع الاتحادات بإعداد المقترحات الدراسية والبحثية التي تخدم برامج التدريب والتي تساهم في الارتقاء بالكادر البشري في جميع الاتحادات.
- الحرص على جلب مدربين ذوي كفاءات عالية تمكنهم من تنفيذ استراتيجيات التدريب التي تُقرّها الاتحادات.

ثالثاً: الدِّراساتُ المقترحةُ:

- آلياتُ تفعيلِ تطبيقِ استراتيجيةِ تدريبِ المواردِ البشريَّةِ في الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ بالمحافظاتِ الجنوبيَّةِ.
- درجةُ توافُرِ متطلَّباتِ تطبيقِ استراتيجيةِ تدريبِ المواردِ البشريَّةِ في الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ بالمحافظاتِ الشَّمالِيَّةِ.
- درجةُ توافُرِ متطلَّباتِ تطبيقِ استراتيجيةِ تدريبِ المواردِ البشريَّةِ في الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفلسطينيَّةِ بالمحافظاتِ الجنوبيَّةِ.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً/ الكُتُب:

- 1- أبو فريخة، إيمان محمد أحمد (2016): برنامجٌ مقترحٌ للعاملين في الاتحادِ المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية، دار المنظومة، المجلةُ العلميَّة لعلوم التربية البدنيَّة والرياضيَّة، مصر.
- 2- السلمي، علي (2001): إدارةُ المواردِ البشريَّة الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنَّشر، القاهرة.
- 3- الجبالي، عويس (2001): التَّدريبُ الرِّياضي النَّظريَّة والتَّطبيق، دار (G.M.S) للطباعة والنَّشر الطبعة الثَّانية، جمهورية مصر العربية.
- 4- السالم، مؤيد سعيد (2009): إدارةُ المواردِ البشريَّة مدخلٌ استراتيجيٌّ تكاملي، إثراء للنَّشر والتَّوزيع الطبعة الأولى، الأردن.
- 5- الكلالدة، طاهر محمود (2008): تنمية وإدارةُ المواردِ البشريَّة، دار عالم الثقافة للنَّشر والتَّوزيع الطبعة الأولى، الأردن.
- 6- المرسي، جمال الدين (2003): الإدارةُ الاستراتيجيةُّ للمواردِ البشريَّة، الدَّار الجامعيَّة، الاسكندريَّة.
- 7- الحريري، محمد سرور (2012): طُرُقٌ واستراتيجيَّاتُ تنمية وتطويرِ المواردِ البشريَّة، دار صفاء للنَّشر والتَّوزيع، عمَّان.
- 8- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003): إدارةُ المواردِ البشريَّة مدخلٌ استراتيجيٌّ، دار وائل للنَّشر الطبعة الأولى، الأردن.
- 9- المغربي، كامل؛ زويلف، مهدي؛ علاونة، علي؛ فريحات، حيدر؛ الطراونة، السيد مدحت (1995): أساسياتُ في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنَّشر والتَّوزيع، الأردن.
- 10- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2002): كفاءة وجودةُ الخِدَماتِ اللوجستيَّة، الدَّار الجامعيَّة الإسكندريَّة.
- 11- حسن، راوية (2003): مدخلٌ استراتيجيٌّ لتخطيط وتنميةِ المواردِ البشريَّة، الدَّار الجامعيَّة، الاسكندريَّة.
- 12- سيد، عادل حسن (2016): خُطَّةٌ مقترحةٌ لتأهيل وتدريب الأخصائيِّ الرِّياضي في قطاعي الشَّباب والرِّياضة بجمهورية مصر العربيَّة للعمل في ظلِّ العولمة، دار المنظومة، مجلةُ أسبوط لعلوم وفنون التَّربية الرِّياضيَّة، مصر.
- 13- عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز (2009): برنامجٌ تدريبٍ إداريٍّ مقترحٍ للعاملين في أفرع نقابة المهنة الرِّياضيَّة بجمهورية مصر العربيَّة، دار المنظومة، المؤتمرُ العلميُّ الدَّوليُّ الثَّالث، مصر.

ثانياً/ الرسائل العلمية:

- 1- الطهراوي، عبد المنعم رمضان (2010): دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- الشافعي، حسن أحمد؛ قشطة، عمر نصر الله؛ عبد الفتاح، نادية لطفي (2013): المبادئ الأساسية في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، ورقة بحثية، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- 3- الاشرفي، رياض (2012): جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية والتحكيمية، رسالة ماجستير، العراق.
- 4- الشافعي، حسن أحمد؛ قشطة، عمر نصر الله؛ عبد الفتاح، نادية لطفي (2013): متطلبات تطبيق استراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات الرياضية، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- 5- الترك، نجوى (2001): درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 6- الشرعة، عطا الله "محمد تيسير" (2008): استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الكرك، الأردن.
- 7- الأعرج، سمر (2010): معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية، كلية التربية، جامعة بيت لحم، بيت لحم، فلسطين.
- 8- الدباغ، أحمد سعيد (2001): دراسة مقارنة بين طريقتي الانتخاب والتعيين في الاتحادات الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، العراق.
- 9- إبراهيم، عمرو محمد، مكي، عادل محمد عبد المنعم (2009): برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصري للسباحة، ورقة بحثية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
- 10- زعتري، عبد العزيز هاني (2013): ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- 11- عبد الحق، عماد صالح؛ سلمان، بدر رفعت (2010): دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية بالبطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين، كلية التربية الرياضية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 12- عبد الله، عوض (2013): المشكلات الإدارية التي تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية السودانية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 13- قشطة، عمر نصر الله (2004): التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 14- قشطة، عمر نصر الله (2009): الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لتطوير عمل إدارة الاتحادات الرياضية الفلسطينية، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 15- كحيل، محمد صبحي (2014): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 16- كورتل، فريد (2012): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، بحث علمي مقدم للمؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، لبنان.
- 17- محيسن، أحمد (2015): أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.

ثالثاً/ الدوريات والأبحاث:

- 1- الحياصات، خالد محمد (2006): معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (4)، الأردن.
- 2- المهنا، محمد حسن عبد الرحمن (2003): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
- 3- الزهري، رندة اليافي (2000): التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد السادس عشر، العدد الأول، دمشق، سوريا.

- 4- جابر، رمزي (2007): **الْعُنْفُ الرِّياضِيُّ في المِلاعِبِ الفِلسطِينِيَّةِ**، مجلَّةُ الجامعةِ الإسلاميَّةِ (سلسلةُ الدِّراساتِ الإسلاميَّةِ)، المجلَّدُ الخامس، العددُ الثَّاني، غزَّة، فلسطين.
- 5- حنا، فاضل (2012): **مُتَطَلِّباتُ تطبيقِ الإدارةِ الاستراتيجيَّةِ مِنْ وجهةِ نظرِ أعضاءِ الهيئَةِ التَّعليميَّةِ في كليَّةِ التَّربيةِ في جامعةِ دمشق (دراسةٌ ميدانيَّةٌ)**، مجلَّةُ جامعةِ دمشق، المجلد 28، العدد الرَّابِع.
- 6- سيد، عادل حسن؛ محمد، محمد فتحي (2008): **التَّخْطِيطُ الاستراتيجيُّ كأداةٍ لتحسينِ جودةِ الأداءِ الإداريِّ بالمؤسَّساتِ الرِّياضيَّةِ**، مجلَّةُ أسِيوط لعلومِ وفنونِ التَّربيةِ الرِّياضيَّةِ، المؤتمرُ الإقليميّ الرَّابِعُ للمجلسِ الدَّولِيِّ للصِّحةِ والتَّربيةِ البدنيَّةِ والرِّياضيَّةِ والتَّرويحِ والتَّعبيرِ الحركيِّ لمنطقةِ الشَّرقِ الأوسط، كليَّةُ التَّربيةِ الرِّياضيَّةِ للبنين، الإسكندرية، أكتوبر، جمهوريَّةُ مصر العربيَّة.
- 7- عيسى، سها؛ مسمار، بسام؛ الخوالدة، ابتهاج (2012): **الأنماطُ الإداريَّةُ لدى رؤساءِ الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الأردنيَّةِ: تطبيقاتٌ لنظريَّةِ لكرت الرُّباعيَّةِ**، مجلَّةُ جامعةِ النِّجاحِ للأبحاثِ (العلومُ الإنسانيَّةُ) مجلد 26(1)، كليَّةُ التَّربيةِ الرِّياضيَّةِ، الجامعةِ الأردنيَّةِ، الأردن.
- 8- فوطه، سحر؛ القطب، محيي الدين (2013): **أثرُ ممارساتِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ على تعلُّمِ ونموِّ العاملينِ في المصارفِ التِّجاريَّةِ الأردنيَّةِ**، المجلَّةُ الأردنيَّةُ للعلومِ التَّطبيقيَّةِ (سلسلةُ العلومِ الإنسانيَّةِ) المجلَّدُ الخامس عشر، العددُ الأوَّل، جامعةِ العلومِ التَّطبيقيَّةِ، الأردن.
- 9- محمد، رضوان (2010): **دراسةٌ مقارنةٌ لمعوقاتِ التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ في الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ في الأردن واليمن**، مجلَّةُ جامعةِ النِّجاحِ للأبحاثِ (العلومُ الإنسانيَّةُ)، مجلد 24(3)، كليَّةُ التَّربيةِ الرِّياضيَّةِ جامعةِ صنعاء، اليمن.
- 10- منشورات خاصَّة، (2014): **إصدارُ قوانينِ الاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ الفِلسطِينِيَّةِ الصَّادرةِ عنِ اللِّجْنةِ الأولمبيَّةِ الفِلسطِينِيَّةِ**، نشراتٌ ومقالاتٌ بالاتِّحاداتِ، فلسطين.
- 11- منشورات خاصَّة، (2014): **النِّظامُ الأساسيُّ للاتِّحاداتِ الرِّياضيَّةِ**، اللِّجْنةُ الأولمبيَّةُ الفِلسطِينِيَّةُ، غزَّة فلسطين.

رابعًا/ المراجع الأجنبية والمواقع الإلكترونية:

1. Papaioannou, Alkistis; and other (2001): Human Resource Empowerment in Greek Sport Federations, alkistisp@uop.gr, palkisti@hotmail.com
2. <http://www.ckfu.org/vb/attachment.php?attachmentid=190502&d=1398740974>
3. Dowsett, Christopher, Effective Leadership, (2006), Allbusiness.com, <http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/4107723-1.html>
1. Ibsen, Bjarne (2012): Human Resource management for volunteers in sports organizations in Europe, Centre for Sports, Health and Civil Society, Institute of Sports Science and Clinical Biomechanics, University of Southern Denmark
2. Bea and Lawler: (2000): The Strategies of organizing the human resources management in Korea and its impact on the performance of companies in emerging economies,
3. Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. "The Practice of Business Statistics: Using data for decisions", (2003).

الملاحق

1. ملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين
2. ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولية
3. ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

مُلْحَق رقم (1):

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م.م	الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	د. محمد إبراهيم المدهون	دكتوراه ورئيس لأكاديمية	أكاديمية الإدارة والسياسة
2	أ.د. يوسف محمود جربوع	أستاذ دكتور	جامعة فلسطين
3	أ.د. عصام البحيصي	أستاذ دكتور	جامعة فلسطين
4	د. أحمد جواد الواديّة	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
5	د. حسين إبراهيم أبو شرار	دكتوراه	جامعة الأقصى
6	د. علي حسن أبو زيد	دكتوراه	جامعة الأزهر
7	د. ياسر عادل أبو مصطفي	دكتوراه ومدير الجودة في الجامعة	جامعة فلسطين
8	د. رائف يوسف بركة	دكتوراه	جامعة فلسطين
9	د. وسام موسى جاد الله	دكتوراه	الكلية الجامعية
10	د. عز العرب العاوور	دكتوراه	جامعة فلسطين



مُلْحَق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولى

استبانة التَّحْكِيم
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السَّيِّدُ الدُّكْتُور/..... حفظه الله.

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ، وَبَعْدُ :

يقومُ الباحثُ بإجراءِ دراسةٍ بعنوان: (مُتَطَلِّبَاتُ تَطْبِيقِ اسْتِراتِيجِيَّةِ تَدْرِيبِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ فِي الاتِّحَادَاتِ الرِّياضِيَّةِ الفِلَسْطِينِيَّةِ بِالمَحافظاتِ الجَنُوبِيَّةِ)، وذلك استكمالاً لمتطلَّباتِ الحُصولِ على درجةِ الماجستير في الإدارة والقيادة من أكاديميَّة الإدارة والسِّياسة لِلدِّراساتِ العليا بغزَّة، ولهذا الغرضِ قامَ الباحثُ بتصميمِ الاستبانة التَّالِيَةِ.

وإيماناً منَ الباحثِ بأهميَّةِ أخذِ آراءِ المُتَخَصِّصِينَ، لما لها منَ دورٍ في إثراءِ مادَّةِ هذا البحثِ، ولما لسعادتكُم من خبرةٍ ودِرايَةٍ في هذا المجالِ، نضعُ بينَ أيديكم هذه الاستبانة من أجلِ التَّحْكِيمِ والإثراءِ. والباحثُ إذ يُثَمِّنُ لكم جهودكم ويثُرُكُ لكم كاملَ الحُرِّيَّةِ في التَّعْدِيلِ أو الحذفِ أو الإضافةِ حسبَ ما تروُّنَهُ مناسباً، فإنَّهُ يتقدَّمُ لكم بالشُّكرِ الجَزِيلِ على حُسْنِ تعاونكم.

اسمُ المُحَكِّمِ :	
الدَّرَجَةُ العِلْمِيَّةُ :	
جَهِةُ العَمَلِ :	
التَّوْقِيعُ :	

الباحث/محمود صبحي كحيل

أولاً : البيانات العامة :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر : ☐ أقل من 25 عاماً ☐ من 25-35 عاماً ☐ من 36 - 45 عاماً
☐ من 46-55 عاماً ☐ أكثر من 55 عاماً

المؤهل العلمي: ☐ أقل من دبلوم ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ 6 - 10 ☐ 11 - 15 ☐ 16 - 20 ☐ أكثر من 20

نوع الاتحاد: ☐ اتحاد كرة القدم ☐ اتحاد كرة الطائرة ☐ اتحاد ألعاب القوى ☐ اتحاد كرة الطاولة
المسمى : ☐ رئيس اتحاد ☐ عضو اتحاد ☐ مُدرب في الاتحاد ☐ رئيس لجنة في الاتحاد
الاتحاد ☐ عضو لجنة الاتحاد ☐ حَكَم في الاتحاد

ثانياً : استراتيجية تدريب الموارد البشرية: (الإداري_ المُدرب_ الحَكَم)

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أهداف خطة تدريب الكادر البشري في الاتحاد الرياضي الفلسطيني واضحة ومعدّة مسبقاً.					
2	الأهداف الموضوعية لتدريب الكادر البشري في الاتحاد الرياضي الفلسطيني تتناسب والإمكانات المتاحة.					
3	الأهداف الموضوعية لتدريب الكادر البشري في الاتحاد الرياضي الفلسطيني قابلة للتطبيق والقياس.					
4	يهتم الاتحاد الرياضي الفلسطيني بإعداد المقترحات الدراسية والبحوث التي تخدم برامج التدريب والتي تساهم بالارتقاء بالكادر البشري في الاتحاد الرياضي.					
5	يتم وضع خطة تدريبية واضحة وهادفة للارتقاء بالكادر البشري في الاتحاد الرياضي الفلسطيني.					
6	يتم وضع نظم ومعايير لتقييم فاعلية أداء الثورات التدريبية للارتقاء بالكادر البشري (الإداري) في الاتحاد الرياضي الفلسطيني للتعرف على مدى الاستفادة من هذه الثورات.					
7	يتم وضع نظم ومعايير لتقييم فاعلية أداء الثورات التدريبية للارتقاء بالكادر البشري (المُدرب) في الاتحاد الرياضي الفلسطيني للتعرف على مدى الاستفادة من هذه الثورات.					
8	يتم وضع نظم ومعايير لتقييم فاعلية أداء الثورات التدريبية للارتقاء بالكادر البشري (الحكم) في الاتحاد الرياضي الفلسطيني للتعرف على مدى الاستفادة من هذه الثورات					
9	يُنظّم الاتحاد الرياضي الفلسطيني ورش عمل لتطوير الكادر البشري فيها خلال الفترات الانتقالية.					
10	الاتحاد الرياضي الفلسطيني له قيادة تعي أهداف وقدرات كادره البشري بحيث تُسند إليه الأدوار التي تتناسب مع قدراته.					
11	يتم تحقيق الأهداف الموضوعية لتدريب الكادر البشري من قبل الإدارة العليا في الاتحاد.					
12	تسعى إدارة الكادر البشري في الاتحاد الرياضي إلى تقديم الخِدمات للمستفيدين (اللاعبين) من أجل الاستمرار والتّقدم.					

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يعمل الاتحاد الرياضي على تأهيل وتطوير الكوادر الفنية والإدارية في مواردها البشرية لمواكبة التطور الدولي.					
14	يعتمد الاتحاد الرياضي على تقييم برامج التدريب الخاصة بكادره البشري من خلال التغذية الراجعة.					
15	يوجد تنسيق بين جميع الاتحادات الرياضية بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمواردها البشرية بما يخدم تطوير الرياضة الفلسطينية بشكل عام.					
16	يسعى الاتحاد الرياضي لعقد المؤتمرات التدريبية الخارجية والداخلية التي تهدف للتدريب على أحدث النظم الحديثة في الحقل الرياضي.					
17	يعتمد الاتحاد الرياضي الفلسطيني على استراتيجية واضحة في عمله.					
18	يُطبق الاتحاد الرياضي الفلسطيني استراتيجية التدريب للكادر البشري.					
19	يمتلك الاتحاد الرياضي الفلسطيني كفاءات تدريبية.					
20	توجد لدى الاتحاد الرياضي الفلسطيني خطط تدريب تهدف إلى تنمية الكادر البشري (الإداري).					
21	توجد لدى الاتحاد الرياضي الفلسطيني خطط تدريب تهدف إلى تنمية الكادر البشري (المُنزب).					
22	توجد لدى الاتحاد الرياضي الفلسطيني خطط تدريب تهدف إلى تنمية الكادر البشري (الحكم).					
23	يحرص الاتحاد الرياضي الفلسطيني على تدريب الكادر البشري (الإداري) من خلال برامج تدريب متطورة.					
24	يحرص الاتحاد الرياضي الفلسطيني على تدريب الكادر البشري (المُنزب) من خلال برامج تدريب متطورة.					
25	يحرص الاتحاد الرياضي الفلسطيني على تدريب الكادر البشري (الحكم) من خلال برامج تدريب متطورة.					
26	توجد لكل اتحاد رياضي استراتيجية تدريب خاصة حسب نوع الرياضة الخاصة به وحسب مستوى الكادر البشري.					
27	يتمتع المدربون بكفاءة عالية تمكنهم من تنفيذ استراتيجيات التدريب التي تُعزّزها الاتحادات الرياضية الفلسطينية.					
28	يتم اختيار الإداري في الاتحاد الرياضي الفلسطيني وفق مؤهل علمي وخبرات متعدّدة ودورات تدريبية.					
29	يتم اختيار المُنزب في الاتحاد الرياضي الفلسطيني وفق مؤهل علمي وخبرات متعدّدة ودورات تدريبية.					
30	يتم اختيار الحكم في الاتحاد الرياضي الفلسطيني وفق مؤهل علمي وخبرات متعدّدة ودورات تدريبية.					
31	يُشارك مجلس إدارة الاتحاد في وضع خطط تدريب الكادر البشري في الاتحاد وتنفيذها.					
32	يُنقذ الاتحاد الرياضي الفلسطيني خطته التدريبية السنوية للارتقاء بالكادر البشري.					
33	يُنقذ الاتحاد الرياضي الفلسطيني خطته التدريبية الشهرية للارتقاء بالكادر البشري.					
34	يُنقذ الاتحاد الرياضي الفلسطيني خطته التدريبية الأسبوعية للارتقاء بالكادر البشري.					
35	يُنظّم الاتحاد الرياضي الفلسطيني دورات تأهيلية محلياً للإداري.					
36	يُنظّم الاتحاد الرياضي الفلسطيني دورات تأهيلية محلياً للمُنزب.					
37	يُنظّم الاتحاد الرياضي الفلسطيني دورات تأهيلية محلياً للحكم.					
38	يُنظّم الاتحاد الرياضي الفلسطيني دورات تأهيلية عربياً للإداري.					
39	يُنظّم الاتحاد الرياضي الفلسطيني دورات تأهيلية عربياً للمُنزب.					

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	يُنظَّم الاتحاد الرياضي الفلسطيني دورات تأهيلية عربياً للحكم.					
41	يُنظَّم الاتحاد الرياضي الفلسطيني دورات تأهيلية دولياً للإداري.					
42	يُنظَّم الاتحاد الرياضي الفلسطيني دورات تأهيلية دولياً للمُدرِّب.					
43	يُنظَّم الاتحاد الرياضي الفلسطيني دورات تأهيلية دولياً للحكم.					
44	تمتلك الأحداث الرياضية لوائح ونظم تُخدِّد العلاقة فيما بينها وبين مواردها البشرية.					

ثالثاً : وظائف الموارد البشرية :

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعمل الاتحاد الرياضي الفلسطيني على استقدام الكادر البشري ذي الكفاءات العالية في الإدارة.					
2	يعمل الاتحاد الرياضي الفلسطيني على استقدام الكادر البشري ذي الكفاءات العالية في التدريب.					
3	يعمل الاتحاد الرياضي الفلسطيني على استقدام الكادر البشري ذي الكفاءات العالية في التحكم.					
4	يهتم الاتحاد الرياضي الفلسطيني بالكفاءات البشرية من حيث الكم.					
5	يهتم الاتحاد الرياضي الفلسطيني بالكفاءات البشرية من حيث النوع.					
6	يسعى الاتحاد الرياضي الفلسطيني إلى تحفيز كوادره البشرية الإدارية.					
7	يسعى الاتحاد الرياضي الفلسطيني إلى تحفيز كوادره البشرية التدريبية.					
8	يسعى الاتحاد الرياضي الفلسطيني إلى تحفيز كوادره البشرية (الحُكَّام).					
9	يجتهد الاتحاد الرياضي الفلسطيني لتوفير الدعم المعنوي بهدف تحفيز كوادره البشرية الإدارية.					
10	يجتهد الاتحاد الرياضي الفلسطيني لتوفير الدعم المعنوي بهدف تحفيز كوادره البشرية التدريبية.					
11	يجتهد الاتحاد الرياضي الفلسطيني لتوفير الدعم المعنوي بهدف تحفيز كوادره البشرية (الحُكَّام).					
12	يجتهد الاتحاد الرياضي الفلسطيني لتوفير الدعم المادي بهدف تحفيز كوادره البشرية الإدارية.					

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يجتهد الاتحاد الرياضي الفلسطيني لتوفير الدعم المادي بهدف تحفيز كوادره البشرية التدريبية.					
14	يجتهد الاتحاد الرياضي الفلسطيني لتوفير الدعم المادي بهدف تحفيز كوادره البشرية (الخُكَّام).					
15	يوجد انسجام بين مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية وكوادرها البشرية بما يُحقّق الاندماج بينها.					
16	يوجد انسجام بين مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية وكوادرها البشرية بما يحقّق التّكامل بينها.					
17	يعمل الاتحاد الرياضي الفلسطيني على تأمين كوادره البشرية من الحوادث والأخطار من خلال شركات التأمين.					
18	تساهم آليات عمل الاتحاد الرياضي الفلسطيني في خلق توافق بين مجلس الإدارة ولجنة التدريب.					
19	تساهم آليات عمل الاتحاد الرياضي الفلسطيني في خلق توافق بين مجلس الإدارة ولجنة التحكيم.					
20	تساهم آليات عمل الاتحاد الرياضي الفلسطيني في خلق توافق بين مجلس الإدارة ولجنة المسابقات.					
21	تساهم آليات عمل الاتحاد الرياضي الفلسطيني في خلق توافق بين مجلس الإدارة واللجنة الفنية.					
22	يؤمن الاتحاد الرياضي الفلسطيني الرواتب والأجور لكوادره البشرية الإدارية بما يُوفّر لهم حياة كريمة.					
23	يؤمن الاتحاد الرياضي الفلسطيني الرواتب والأجور لكوادره البشرية التدريبية بما يُوفّر لهم حياة كريمة.					
24	يؤمن الاتحاد الرياضي الفلسطيني الرواتب والأجور لكوادره البشرية (الخُكَّام) بما يُوفّر لهم حياة كريمة.					
25	يوفّر الاتحاد الرياضي الفلسطيني السبل الكفيلة بحماية كوادره البشرية الإدارية من الأضرار التي قد تتعرّض لها.					
26	يوفّر الاتحاد الرياضي الفلسطيني السبل الكفيلة بحماية كوادره البشرية التدريبية من الأضرار التي قد تتعرّض لها.					
27	يوفّر الاتحاد الرياضي الفلسطيني السبل الكفيلة بحماية كوادره البشرية (الخُكَّام) من الأضرار التي قد تتعرّض لها.					
28	يكفل الاتحاد الرياضي الفلسطيني لكوادره البشرية الإدارية رواتب عند بلوغهم سنّ التقاعد.					
29	يكفل الاتحاد الرياضي الفلسطيني لكوادره البشرية التدريبية رواتب عند بلوغهم سنّ التقاعد.					
30	يكفل الاتحاد الرياضي الفلسطيني لكوادره البشرية (الخُكَّام) رواتب عند بلوغهم سنّ التقاعد.					

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	يسعى الاتحاد الرياضي الفلسطيني للتعاقد مع كفاءاتٍ خارجيّةٍ لتنمية كوادره البشريّة الإداريّة.					
32	يسعى الاتحاد الرياضي الفلسطيني للتعاقد مع كفاءاتٍ خارجيّةٍ لتنمية كوادره البشريّة التّربّيّة.					
33	يسعى الاتحاد الرياضي الفلسطيني للتعاقد مع كفاءاتٍ خارجيّةٍ لتنمية كوادره البشريّة (الحُكّام).					
34	يشعرُ الكادرُ البشريُّ الإداريُّ بالرّضا الوظيفيِّ من خلالِ البيئَةِ الماديّةِ المتوفّرةِ له.					
35	يشعرُ الكادرُ البشريُّ التّربّيُّ بالرّضا الوظيفيِّ من خلالِ البيئَةِ الماديّةِ المتوفّرةِ له.					
36	يشعرُ الكادرُ البشريُّ (الحُكّام) بالرّضا الوظيفيِّ من خلالِ البيئَةِ الماديّةِ المتوفّرةِ له.					
37	يشعرُ الكادرُ البشريُّ الإداريُّ بالرّضا الوظيفيِّ من خلالِ البيئَةِ المعنويّةِ المتوفّرةِ له.					
38	يشعرُ الكادرُ البشريُّ التّربّيُّ بالرّضا الوظيفيِّ من خلالِ البيئَةِ المعنويّةِ المتوفّرةِ له..					
39	يشعرُ الكادرُ البشريُّ (الحُكّام) بالرّضا الوظيفيِّ من خلالِ البيئَةِ المعنويّةِ المتوفّرةِ له.					

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل/

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يطمحُ الباحثُ من خلال هذه الدّراسة إلى الوقوف على: (متطلّبات تطبيق استراتيجيّة تدريب الموارد البشريّة في الاتّحادات الرّياضيّة الفلسطينيّة بالمحافظات الجنوبيّة)، وذلك استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة من أكاديميّة الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، ولإنجاز هذه الدّراسة يحتاجُ الباحثُ إلى بياناتٍ تتعلّق بالموضوع، ومن أجل الحصول على هذه البيانات تمّ إعداد هذه الاستبانة، ليتّم من خلالها استطلاع آرائكم كمختصّين وعاملين في الاتّحادات الرّياضيّة الفلسطينيّة (إداريّين - مدريّين - حُكّام). وللتّوضيح فإنّ المقصود باستراتيجيّة تدريب الموارد البشريّة، أنّها جزء أصيلٌ من الخطّة الاستراتيجية العامّة للاتّحاد، والتي تتعامل مع العنصر البشريّ الموجود في الاتّحاد، وتعملُ على تحقيق رسالته وغايته وأهدافه.

وإيماناً من الباحث بأهميّة دور العنصر البشريّ في الاتّحادات الرّياضيّة الفلسطينيّة بالمحافظات الجنوبيّة فإنّني أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، مُعرباً عن تقديري واحترامي الكبيرين لمساعدتكم وتعاونكم لإنجاز هذا العمل، علماً أنّ هذه الاستبانة سوف تُستخدَم لأغراض البحث العلميّ فقط. ملاحظة: المطلوب من جميع مَنْ تُستطلَع آراؤهم سواء كانوا (إداريّين - مدريّين - حُكّام) الإجابة عن جميع محاور الاستبانة.

وقضّلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ محمود صبحي كحيل

أولاً : البيانات الشخصية :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر : ☐ أقل من 30 عاماً ☐ من 30-40 عاماً ☐ أكثر من 40 عاماً

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 6 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

نوع الاتحاد: ☐ اتحاد كرة القدم ☐ اتحاد كرة الطائرة ☐ اتحاد ألعاب القوى ☐ اتحاد كرة الطاولة

المسمى : ☐ إداري اتحاد ☐ مدرب اتحاد ☐ حكم اتحاد

ثانياً : محاور الاستبانة:

1- استراتيجيّة التدريب:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أهداف خطة تدريب الكادر البشري في الاتحاد واضحة ومعدة مسبقاً.					
2	الأهداف الموضوعة لتدريب الكادر البشري في الاتحاد تتناسب والإمكانيات المتاحة.					
3	الأهداف الموضوعة لتدريب الكادر البشري في الاتحاد قابلة للتطبيق والقياس.					
4	يهتم الاتحاد بإعداد المقترحات الدراسية والبحوثية التي تخدم برامج التدريب والتي تساهم في الارتقاء بالكادر البشري بالاتحاد.					
5	يتم وضع خطة تدريبية واضحة وهادفة للارتقاء بالكادر البشري في الاتحاد.					
6	تعي قيادة الاتحاد أهداف وقدرات الكادر البشري حيث تُسند إليها الأدوار التي تتناسب مع قدراته.					
7	يتم تحقيق الأهداف الموضوعة لتدريب الكادر البشري من قبل الإدارة العليا في الاتحاد.					
8	يعتمد الاتحاد على تقييم برامج التدريب الخاصة بكادره البشري من خلال التغذية الراجعة.					
9	يسعى الاتحاد لعقد الدورات التدريبية الخارجية والداخلية التي تهدف إلى التدريب على أحدث الاتجاهات الحديثة في التدريب الرياضي.					
10	يعتمد الاتحاد على استراتيجية تدريب الكادر البشري تكون واضحة في عمله.					

11	يُطَبِّقُ الْإِتِّحَادُ اسْتِرَاطِيَّةَ التَّدرِيبِ لِلْكَادرِ الْبَشَرِيِّ.				
12	تُوجَدُ لِكُلِّ إِتِّحَادٍ اسْتِرَاطِيَّةٌ تَدْرِيبٌ خَاصَّةٌ حَسَبَ نَوْعِ الرِّيَاضَةِ الْخَاصَّةِ بِهِ وَحَسَبَ مَسْتَوَى الْكَادرِ الْبَشَرِيِّ.				
13	يُشارِكُ مَجْلِسُ إِدارَةِ الْإِتِّحَادِ فِي وَضْعِ خُطَطِ تَدْرِيبِ الْكَادرِ الْبَشَرِيِّ وَتَنْفِيزِهَا.				
14	يُنْفِذُ الْإِتِّحَادُ خُطَطَهُ التَّدرِيبِيَّةَ السَّنَوِيَّةَ وَالْمَوْسِمِيَّةَ وَالشَّهْرِيَّةَ لِلارْتِقَاءِ بِالْكَادرِ الْبَشَرِيِّ.				

2- النُّظْمُ وَالسِّيَاسَاتُ:

م.	العِبارَةُ	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يُنظَّمُ الْإِتِّحَادُ وَرَشَ عَمَلٍ لِتَطْوِيرِ الْكَادرِ الْبَشَرِيِّ فِيهَا خِلالَ الْفَتَرَاتِ الْإِنْتِقَالِيَّةِ.					
2.	تَسْعَى إِدارَةُ الْكَادرِ الْبَشَرِيِّ فِي الْإِتِّحَادِ إِلَى تَقْدِيمِ الْخِدْمَاتِ لِلْمُسْتَفِيدِينَ (اللاعِبِينَ) مِنْ أَجْلِ الاسْتِمْرَارِ وَالتَّقدُّمِ.					
3.	يَعْمَلُ الْإِتِّحَادُ عَلَى تَأْهِيلِ وَتَطْوِيرِ الْكوادرِ الْفَنِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ لِمُواكِبَةِ التَّطَوُّرِ الدَّوْلِيِّ.					
4.	يُوجَدُ تَنْسِيقٌ بَيْنَ جَمِيعِ الْإِتِّحَادَاتِ بِهَدَفِ تَحْدِيدِ الْاِحْتِياجاتِ التَّدرِيبِيَّةِ لِلْكَادرِ الْبَشَرِيِّ بِمَا يَخْدُمُ تَطْوِيرَ الرِّيَاضَةِ بِشَكْلِ عامٍ.					
5.	يَتَمَتَّعُ الْمَدْرِبُونَ بِكِفَايَةٍ عَالِيَةٍ تُمَكِّنُهُمْ مِنْ تَنْفِيزِ اسْتِرَاطِيَّاتِ التَّدرِيبِ الَّتِي تُقَرُّهَا الْإِتِّحَادَاتُ.					
6.	تَمْتَلِكُ الْإِتِّحَادَاتُ الْلَوَائِحَ وَالنُّظْمَ الَّتِي تُحَدِّدُ الْعِلاقَةَ فِيما بَيْنَها وَبَيْنَ كَوادِرِها الْبَشَرِيَّةِ.					
7.	يَهْتَمُّ الْإِتِّحَادُ بِالْكَفَاءَةِ الْبَشَرِيَّةِ مِنْ حَيْثُ الْكَمِّ وَالنَّوعِ.					
8.	يُوجَدُ انْسِجامٌ بَيْنَ مَجَالِسِ إِداراتِ الْإِتِّحَادَاتِ وَكوادِرِها الْبَشَرِيَّةِ بِما يُحَقِّقُ الْانْدِماجَ وَالتَّكاملَ بَيْنَها.					
9.	يَعْمَلُ الْإِتِّحَادُ عَلَى تَأْمِينِ كَوادرِهِ الْبَشَرِيَّةِ مِنَ الْحوادثِ وَالْأَخْطارِ مِنْ خِلالِ شَرَكاتِ التَّأْمِينِ.					
10.	يَشْعُرُ الْكَادرُ الْبَشَرِيُّ فِي الْإِتِّحَادِ بِالرِّضا الْوِظِيفِيِّ مِنْ خِلالِ الْبِئَةِ الْمادِيَّةِ وَالْبِئَةِ الْمَعنَوِيَّةِ الْمُتَوَقَّرةِ لَهُ.					

3- الإداري:

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتم وضع النظم والمعايير لتقييم فاعلية أداء الثورات التدريبية للإداريين.					
2.	توجد لدى الاتحاد خطط تدريب تهدف لتنمية الكادر البشري الإداري.					
3.	يحرص الاتحاد على تدريب الكادر البشري الإداري من خلال برامج تدريب متطورة.					
4.	يتم اختيار الإداري في الاتحاد وفق مؤهل علمي أو خبرات متعددة أو دورات تدريبية.					
5.	يُنظم الاتحاد دورات تأهيلية محلية وعربية ودولية للإداريين.					
6.	يعمل الاتحاد على جلب الكادر البشري ذي الكفاءات العالية في الإدارة.					
7.	يسعى الاتحاد إلى تحفيز كوادره البشرية الإدارية.					
8.	يجتهد الاتحاد في توفير الدعم المادي والمعنوي لتحفيز كوادره البشرية الإدارية.					
9.	تساهم آليات عمل الاتحاد في خلق توافق بين مجلس الإدارة ولجنة المسابقات.					
10.	تساهم آليات عمل الاتحاد في خلق توافق بين مجلس الإدارة واللجنة الفنية.					
11.	يؤمن الاتحاد الرواتب والأجور لكوادره البشرية الإدارية بما يوفّر لهم حياة كريمة.					
12.	يوفر الاتحاد السبل الكفيلة بحماية كوادره البشرية الإدارية من الأضرار التي قد يتعرضون لها.					
13.	يكفل الاتحاد لكوادره البشرية الإدارية رواتب عند بلوغهم سن التقاعد.					
14.	يسعى الاتحاد للتعاقد مع كفاءات خارجية لتنمية كوادره البشرية الإدارية.					

4- المُدَرِّب:

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتم وضع نُظُم ومعايير لتقييم فاعليّة أداء الدورات التدريبية للمدربين.					
2.	يمتلك الاتحاد كفاءات تدريبية مميزة ومتطورة.					
3.	توجد لدى الاتحاد خطط تدريب تهدف إلى تنمية الكادر البشريّ التدريبي.					
4.	يحرص الاتحاد على تدريب الكادر البشريّ التدريبي من خلال برامج تدريب متطورة.					
5.	يتم اختيار المدرب في الاتحاد وفق مؤهل علمي أو خبرات متعدّدة أو دورات تدريبية.					
6.	يُنظّم الاتحاد دورات تأهيليّة محليّة وعربيّة ودوليّة للمدربين.					
7.	يعمل الاتحاد على جلب الكادر البشريّ ذي الكفاءات العاليّة في التدريب.					
8.	يسعى الاتحاد إلى تحفيز كوادره البشريّة التدريبية.					
9.	يجتهد الاتحاد في توفير الدعم المادي والمعنويّ لتحفيز كوادره البشريّة التدريبية.					
10.	تُساهم الآثاء عمل الاتحاد في خلق توافق بين مجلس الإدارة ولجنة التدريب.					
11.	يؤمن الاتحاد الرواتب والأجور لكوادره البشريّة التدريبية بما يُوفّر لهم حياة كريمة.					
12.	يوفّر الاتحاد السبل الكفيلة بحماية كوادره البشريّة التدريبية من الأضرار التي قد يتعرضون لها.					
13.	يكفل الاتحاد لكوادره البشريّة التدريبية رواتب عند بلوغهم سنّ التقاعد.					
14.	يسعى الاتحاد إلى التعاقد مع كفاءات خارجية لتنمية كوادره البشريّة التدريبية.					

5- الحَكَم:

م.	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يُنمَّ وضعُ نُظُمٍ ومعاييرٍ لتقييمِ فاعليَّةِ أداءِ الدُّوراتِ التَّدرِيبِيَّةِ للحُكَّام.					
2.	توجدُ لدى الاتِّحادِ خُططُ تدريبٍ تهدفُ إلى تنميةِ الكادرِ البشريِّ مِنَ الحُكَّام.					
3.	يحرصُ الاتِّحادُ على تدريبِ الكادرِ البشريِّ مِنَ الحُكَّامِ من خلالِ برامجٍ تدريبٍ متطوِّرة.					
4.	يُنمَّ اختيارِ الحَكَمِ في الاتِّحادِ وفقَ مؤهِّلٍ علميٍّ أو خبراتٍ متعدِّدةٍ أو دوراتٍ تدرِيبِيَّةٍ.					
5.	يُنظَّمُ الاتِّحادُ دوراتٍ تأهيليَّةً محلِّيَّةً وعربيَّةً ودوليَّةً للحُكَّام.					
6.	يعملُ الاتِّحادُ على جلبِ الكادرِ البشريِّ ذي الكفاءاتِ العالييةِ في التَّحكيم.					
7.	يسعى الاتِّحادُ إلى تحفيزِ كوادره البشريَّةِ مِنَ الحُكَّام.					
8.	يجتهدُ الاتِّحادُ في توفيرِ الدَّعمِ الماديِّ والمعنويِّ لتحفيزِ كوادره البشريَّةِ مِنَ الحُكَّام.					
9.	تُساهمُ الآثاتُ عملِ الاتِّحادِ في خُلُقِ توافقيٍّ بينَ مجلسِ الإدارةِ ولجنةِ التَّحكيم.					
10.	يُؤمِّنُ الاتِّحادُ الرُّواتبَ والأجورَ لكوادره البشريَّةِ مِنَ الحُكَّامِ بما يُوفِّرُ لهم حياةً كريمةً.					
11.	يُوفِّرُ الاتِّحادُ السُّبلَ الكفيلةَ بحمايةِ كوادره البشريَّةِ من حُكَّامٍ مِنَ الأضرارِ التي قد يتعرَّضون لها.					
12.	يكفُلُ الاتِّحادُ لكوادره البشريَّةِ مِنَ الحُكَّامِ رواتبَ عندِ بلوغهم سنَّ النِّقاعِ.					
13.	يسعى الاتِّحادُ إلى التَّعاقدِ مع كفاءاتٍ خارجيَّةٍ لتنميةِ كوادره البشريَّةِ مِنَ الحُكَّام.					