

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديه * سوق أهراس *

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : التخصصات

المستوى : ثانية ماستر

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

مطبوعة محاضرات مقياس الإستراتيجيات الحديثة في تسيير الموارد
البشرية

المستوى : طلبة السنة الثانية ماستر

إعداد الأستاذ:

د. بوكشيريدة علي

الرتبة:

محاضر صنف "ب"

السنة الجامعية: 2025 / 2024

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية – سوق أهراس.

الموقع الإلكتروني : <https://univ-soukahras.dz> /

البريد الإلكتروني

واجهة تعريفية

1. التعريف بالأستاذ:

- الاسم واللقب: بوكشيريدة علي
- الجامعة : سوق أهراس .
- المعهد : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
- الرتبة: محاضر قسم "ب"
- البريد الالكتروني المني: a.boukcherida@univ-soukahras.dz
- الاسم على: google.scholar : Ali BOUKCHERIDA
- الرابط على : <https://scholar.google.com/citations?user=lyxQqiYAAAAJ&hl=ar>

2. التعريف بالمقياس:

- عنوان ماستر: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية.
- المستوى: ثانية ماستر
- السداسي الثالث.
- عنوان الوحدة: أساسية
- المقياس : الإستراتيجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية
- نوع المطبوعة : دروس.
- نوع الدرس : أعمال موجبة محاضرة سداسي سنوي
- المعامل : 2
- الرصيد: 4
- المدة الزمنية: 14 أسبوع
- الحجم الساعي الأسبوعي 1 سا و30 محاضرة. 1 سا و30 أعمال موجبة 42 ساعة.
- عدد صفحات المحتوى *124*
- الفئة المستهدفة : السنة الثانية ماستر.

3. أهداف التعلم

- ❖ أهم المعارف النظرية المرتبطة الإستراتيجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية
- ❖ الرفع من المستوى المعرفي للطلاب من خلال فهم علم التسيير بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة والتطرق إلى أحدث الإستراتيجيات .

❖ **المعارف المسبقة المطلوبة:**

✓ معرفة القواعد الأساسية والمعارف النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية.

✓ معرفة أهم الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها.

4. طريقة التقييم: المتابعة الدائمة و الامتحانات

❖ **كيفية تقييم التعلم: يكون التقييم بطريقتين:**

1-تقييم كتابي أخر السداسي والذي يحوي كل ما تم التطرق اليه و مناقشته أثناء المحاضرة إضافة الى الموارد التي طلب منكم الاطلاع عليها و التي تمت مناقشتها. ويتضمن التقييم أسئلة التحليل والتركيب والفهم والاستنباط. والعلامة تكون 50٪ من المعدل العام.

2-التقييم المستمر و الذي يقوم به الأستاذ المكلف بالأعمال التوجيهية. و العلامة تكون 50٪ من المعدل العام.

المعدل النهائي للنجاح يكون اكثر او يساوي 10 من 20

ملاحظة: إذا كان المقياس لا يحتوي على اعمال موجهة او اعمال تطبيقية، تحتسب المحاضرة فقط 100%.

محتوى المقياس حسب عروض التكوين

1. مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
2. الأسس الرئيسية لتسيير الموارد البشرية وسياساتها
3. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
4. إستراتيجيات الإستقطاب والإختيار الحديثة.
5. مصادر الاستقطاب و أساليبه
6. إستراتيجيات التدريب والتطوير.
7. التدريب والتطوير في المنشآت الرياضية
8. الاستراتيجيات الإحتفاظ بالمواهب والتحفيز
9. إدارة الأداء وفق النهج الاستراتيجي
10. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
11. القضايا الأخلاقية والحوكمة في إدارة الموارد البشرية.
12. التوجهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية
13. إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة الرياضية.

قائمة المحتويات

الرقم	عنوان	رقم الصفحة
14	مقدمة (مدخل عام للمقياس)	
المحاضرة الأولى : مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية		
15	تمهيد	
15	التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية	1
15	مرحلة قبل الثورة الصناعية	1.1
16	مرحلة الثورة الصناعية	2.1
16	مرحلة القرن العشرين	3.1
17	مفهوم إدارة الموارد البشرية	2
18	أهداف إدارة الموارد البشرية و كيفية تحقيقها	3
20	خلاصة	4
20	أسئلة تقييم	5
المحاضرة الثانية: الأسس الرئيسية لتسيير الموارد البشرية وسياساتها		
21	تمهيد	
21	الأسس الرئيسية التي تقوم عليها تسيير الموارد البشرية :	1
22	سياسات تسيير الموارد البشرية	2
22	أنواع السياسات لتسيير الموارد البشرية	3
23	تحليل العمل	1.3
23	تخطيط القوى العاملة	2.3
23	الاختيار و التعيين	3.3

23	تصميم هيكل الأجور	4.3
23	تقييم الأداء	5.3
24	التدريب	6.3
24	تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين.	7.3
25	اختصاص وعائد إدارة الموارد البشرية .	4
25	اختصاص إدارة الموارد البشرية	1.4
26	العائد و التكلفة من إدارة الموارد البشرية.	2.4
30	خلاصة	5
30	أسئلة تقييم	6
المحاضرة الثالثة : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية		
31	تمهيد	
32	تعريف الإستراتيجية	1
32	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	2
33	تخطيط الموارد البشرية	3
33	مراحل تخطيط الموارد البشرية	4
34	التخطيط الإستراتيجية للموارد البشرية	5
34	مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	6
34	أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .	7
36	خلاصة	8
36	أسئلة التقييم	9
المحاضرة الرابعة : إستراتيجيات الاستقطاب والإختيار الحديثة		
37	تمهيد	
38	تعريف عملية الاستقطاب	1

39	القائم بعملية الاستقطاب	2
40	دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الاستقطاب	3
41	النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة	4
المحاضرة الخامسة : مصادر الاستقطاب و أساليبه		
42	تمهيد	
43	مصادر الاستقطاب	1
43	المصادر الداخلية	1.1
44	المصادر الخارجية	2.1
48	مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب	3
50	أساليب الاستقطاب	4
50	الإعلان	1.4
51	الإعلانات الداخلية	1.1.4
51	إعلانات بالصحف اليومية و الدورية	1.2.4
51	إعلانات من خلال الراديو و التلفاز	1.3.4
52	استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض	1.4.4
52	دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة	1.5.4
53	التدريب الصيفي	1.6.4
53	زيارة المدارس و الجامعات	1.7.4
54	خلاصة	5
54	أسئلة التقويم	6
المحاضرة السادسة : إستراتيجيات التدريب و التطوير		
55	تمهيد	

56	مفاهيم أساسية حول التدريب والتطوير	1
57	الفرق بين التدريب والتطوير	2
57	التدريب والتطوير كنظام متكامل	3
57	أهمية التدريب والتطوير	4
58	مستويات التدريب والتطوير	5
58	أهمية التدريب والتطوير في المنشآت الرياضية	6
61	أنواع البرامج التدريبية الحديثة	7
64	مراحل تصميم برنامج تدريب فعال	8
المحاضرة السابعة : التدريب والتطوير في المنشآت الرياضية		
68	تمهيد	
69	خصوصية التدريب في البيئة الرياضية :	1
69	مجالات التدريب الأساسية في المنشآت الرياضية	2
69	التدريب على إدارة الفعاليات الرياضية الكبرى	3
70	التدريب على التقنيات الحديثة في الإدارة الرياضية	4
70	تطوير المهارات القيادية والإدارية	5

70	التدريب على معايير الأمن والسلامة	6
71	تطوير مهارات خدمة المستفيدين	7
71	التدريب المتخصص للمدربين الرياضيين	8
71	برامج التدريب على الصيانة وإدارة المرافق	9
72	تقييم برامج التدريب والتطوير	11
72	مستويات التقييم الأربعة (Kirkpatrick)	
74	خلاصة	4
74	أسئلة التقييم	12
المحاضرة الثامنة: إستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب والتحفيز		
75	تمهيد	
76	مفاهيم أساسية حول الاحتفاظ والتحفيز	1
76	تعريف الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention)	1.1
76	تعريف التحفيز (Motivation)	2.1
76	العلاقة بين الاحتفاظ والتحفيز	2
76	أهمية الاحتفاظ بالمواهب والتحفيز في المنشآت الرياضية	3
77	الحفاظ على المعرفة والخبرة التنظيمية	2.3
77	تحسين الأداء والإنتاجية	3.3
77	بناء سمعة المؤسسة كمكان عمل جاذب	4.3
77	تحقيق الأهداف الإستراتيجية	5.3

78	نظريات التحفيز المعاصرة	4
78	نظرية ماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs)	1.4
78	نظرية هرزبيرج (Factor Theory–Herzberg's Two)	2.4
78	نظرية التوقع (Expectancy Theory)	3.4
78	نظرية العدالة (Equity Theory) :	4.4
78	نظرية الأهداف (Goal Setting Theory)	5.4
79	استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب	5
79	توفير التعويضات والمزايا التنافسية	1.5
79	توفير فرص النمو والتطور الوظيفي .	2.5
79	الاعتراف والتقدير	3.5
79	خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة	4.5
79	توفير التوازن بين الحياة المهنية والشخصية	5.5
80	الاستماع والتواصل الفعال	6.5
80	استراتيجيات التحفيز الحديثة	6
80	التحفيز المالي والحوافز	1.6
80	التحفيز المعنوي والنفسي	2.6
80	التحفيز من خلال تصميم الوظائف	3.6
80	التحفيز من خلال التطوير والتعلم	4.6
61	التحفيز من خلال المشاركة والتفويض	5.6
81	الاحتفاظ والتحفيز في المنشآت الرياضية	7
81	خصوصيات بيئة العمل الرياضي	1.7
81	الحفاظ على الكوادر الإدارية والقيادية	2.7
82	قياس وتقييم الاحتفاظ والتحفيز	8
82	مؤشرات قياس معدل الدوران الوظيفي	1.8

82	رضا الموظفين	2.8
83	التحديات والفرص المستقبلية	9
83	المنافسة على المواهب والكفاءات النادرة	1.1.9
83	الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة	1.2.9
84	مفهوم المهوبة في السياق الرياضي	10
87	تطبيق نظريات التحفيز في البيئة الرياضية	11
89	خلاصة	12
89	أسئلة التقييم	13
المحاضرة التاسعة : إدارة الأداء وفق النهج الاستراتيجي		
90	تمهيد	
90	مفاهيم أساسية حول إدارة الأداء الاستراتيجي.	1
90	تعريف إدارة الأداء	1.1
90	الفرق بين إدارة الأداء والتقييم التقليدي	2.1
91	مكونات نظام إدارة الأداء الاستراتيجي	3.1
71	أهمية إدارة الأداء الإستراتيجي في المنشآت الرياضية	2
91	ربط الأداء الفردي بالأهداف الإستراتيجية	1.2
91	تحسين جودة الأداء والإنتاجية	2.2
91	تطوير الكفاءات البشرية	3.2
92	دعم التطوير الوظيفي	4.2

93	تعزيز المساءلة والشفافية	5.2
94	خلاصة	3
94	أسئلة التقييم	4
المحاضرة العاشرة : التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية		
95	تمهيد	
96	مفاهيم أساسية للتحول الرقمي في الموارد البشرية	1
97	التعريف الأول	2.1
97	التعريف الثاني	2.2
97	الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي	3.2
97	أهمية التحول الرقمي في الموارد البشرية	3.3
99	خلاصة	4
99	أسئلة التقييم	5
المحاضرة الحادية عشر : القضايا الأخلاقية والحوكمة في إدارة الموارد البشرية		
100	تمهيد	
101	مفاهيم أساسية للأخلاقيات والحوكمة :	1
101	تعريف الأخلاقيات	1.1
101	تعريف الحوكمة	2.1
101	الحوكمة الرياضية	2
102	أبعاد الأخلاقيات في إدارة الموارد البشرية	4
102	مبادئ الحوكمة الرشيدة	5

103	القيم الأخلاقية الأساسية في المنظمات	5
103	معايير الأداء الأخلاقي	6
103	الأخلاقيات والحوكمة في المنشآت الرياضية :	7
104	التحديات الأخلاقية المعاصرة	8
105	خلاصة	9
105	أسئلة التقييم	10
المحاضرة الثانية عشر: التوجهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية		
106	تمهيد	
107	التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	1
107	مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	1.1
108	تطبيقات التحول الرقمي في عمليات إدارة الموارد البشرية	2
108	الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف والاختيار	3
109	الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء والتطوير الوظيفي	1.3
109	تحليلات البيانات الضخمة والتنبؤ في إدارة الموارد البشرية :	4
109	الأتمتة في العمليات الروتينية	5
110	وأنظمة الحوار الآلي في خدمة الموظفين	6
110	التحديات الأخلاقية والقانونية للتحول الرقمي	7
111	متطلبات المهارات للعمل في البيئة الرقمية	8
111	الاستثمار في التحول الرقمي في المنشآت الرياضية	9
112	خلاصة	10
112	أسئلة تقييم	11

المحاضرة الثالثة عشر : الإدارة الرياضية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

113	تمهيد	
114	مفهوم الإدارة الرياضية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية	1
114	تعريف الإدارة الرياضية	1.1
115	دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية	2
115	الخصوصية والتحديات	3
115	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية	4
115	إستراتيجية الاستقطاب والاختيار المتخصص	4
117	إستراتيجية التطوير والتدريب المستمر	1.4
117	إستراتيجية التطوير والتدريب المستمر	2.4
117	إستراتيجية إدارة الأداء والتقييم	3.4
118	إستراتيجية الرعاية الشاملة والرفاهية	4.4
118	التحديات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الرياضية	5
119	الموسمية والعمل بدوام غير منتظم	1.5
119	إدارة الرياضيين كموارد بشرية خاصة	6
120	الدافعية والضغط النفسي	7
121	التطور التكنولوجي والتدريب	8
121	أفضل الممارسات العالمية في إدارة الموارد البشرية الرياضية	9
121	نموذج الأندية الرياضية الأوروبية	1.9
122	نموذج الاتحادات الرياضية الأمريكية	2.9
122	نموذج المنشآت الرياضية الآسيوية	3.9

122	تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في المنشآت الرياضية العربية	10
122	الواقع الحالي للمنشآت الرياضية العربية	1.1
124	خلاصة	11
124	أسئلة التقويم	12
	قائمة المراجع	
	الكتب باللغة العربية	

مدخل عام لمقياس

تُعتبر معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر من أهم المؤسسات التعليمية التي تسهم في إعداد الكفاءات المتخصصة في مجالات النشاط الرياضي، حيث تتنوع مجالات التكوين بين الأداء الرياضي، التأطير، والتسيير الإداري للمنشآت الرياضية. مع تزايد التعقيدات والتحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية في العصر الحديث، أصبحت الإدارة الفعالة للعنصر البشري عاملاً حاسماً في تحقيق التميز والاستدامة داخل هذه المنشآت.

في هذا الإطار، يكتسب تخصص، تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، أهمية كبيرة، إذ يدمج بين علوم الإدارة الحديثة وخصوصيات المجال الرياضي، ليُخرج أطراً مؤهلين قادرين على تلبية متطلبات البيئة الرياضية الديناميكية، التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد.

ويُشكل مقياس "الإستراتيجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية" جزءاً أساسياً من هذا التكوين العلمي، إذ يهدف إلى تمكين طلبة السنة الثانية ماستر من استيعاب المبادئ والنظريات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وربطها بالخصوصيات التي تميز المنشآت الرياضية، من خلال مجموعة من المحاور التي تشمل:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، استراتيجيات الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير المهني، استراتيجيات الاحتفاظ المواهب والتحفيز، إدارة الأداء وفق النهج الاستراتيجي، التحول الرقمي في الموارد البشرية، القضايا الأخلاقية و الحوكمة، والتوجهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية الرياضية.

إن دراسة هذه المحاور تتيح للطلبة بناء رؤية متكاملة ومتطورة لإدارة العنصر البشري في المنشآت الرياضية، وتطوير مهاراتهم في تسيير الموارد البشرية بطريقة تضمن التوافق بين الأهداف الرياضية والتنظيمية، مع الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية المعاصرة.

بهذا، يُسهم المقياس في إعداد قيادات رياضية وإدارية تتمتع بالاحترافية والقدرة على الابتكار، لتكون في طليعة من يسهمون في دفع القطاع الرياضي الوطني نحو مزيد من التقدم والتطور.

المحاضرة الأولى: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد

في عالم الرياضة المعاصر، لم يعد النجاح مرتبطاً فقط بالمهارات الفنية أو القدرات البدنية، بل أصبح رهيناً بمدى كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية. فسواء تعلق الأمر بلاعب محترف، أو مدرب كفاء، أو طاقم طبي، أو إداري متمكن، يبقى العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لأداء المنظمات الرياضية وتحقيق أهدافها التنافسية والتسويقية.

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً عبر العقود، وانتقلت من مجرد وظيفة إدارية تقليدية إلى وظيفة إستراتيجية تشارك في صياغة القرارات الكبرى وتوجه مسار المؤسسة. وفي المجال الرياضي، أصبح من الضروري تبني ممارسات حديثة ومتكاملة في استقطاب الكفاءات، وتحفيزها، وتقييم أدائها، بما ينسجم مع خصوصيات البيئة الرياضية، مثل الضغط الإعلامي، التنافس الحاد، والتغير السريع في الأداء والنتائج.

تهدف هذه المحاضرة إلى تزويدكم، كطلبة ماستر في الإدارة الرياضية، بمدخل شامل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال التعرف على نشأتها، تطورها، مبادئها، وأدوارها داخل المنظمات الحديثة، مع تسليط الضوء على كيفية تكييف هذه المبادئ مع خصوصيات المجال الرياضي.

2 التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية :

نقدم من خلال هذا المطلب مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية :

2.1 مرحلة قبل الثورة الصناعية :

و تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع من مصانع صغيرة ، و في بيت صاحب العمل ، ففي نظام العبودية اعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع ، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له و كانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية و فيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة ، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف ، إلى أن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول

للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم ، و يمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة (مهدي حسن زويلف ،1994،ص10).

2.2 مرحلة الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين ، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا عن العمال ، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة . كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة ، و ضوضاء ، و أتربة ، و أبخرة و غيرها كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم . كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة و روتينية العمل و سام العاملين و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين (د.أحمد ماهر،2001،ص35) .

2.3 مرحلة القرن العشرين:

شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد و من أبرزها (د.أحمد مهدي حسن زويلف ، ص11).

❖ الإدارة العلمية :

و التي تقترن باسم فريدريك تايلور الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها ، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، و قطع المعادن . و من نتائجه إدراك بان الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه و مبادئه ، و قد اعتبرت الإدارة العلمي كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة ، حيث بين تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل ، فالبرغم من النتائج التي توصل إليها تايلور في زيادة الإنتاج إلى أن المدرسة تجاهلت العامل الإنسان في العمل .

❖ الحرب العالمية الأولى :

خلال الحرب العالمية الأولى ، و مع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين ، رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ، و لذا فقد فكرت الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد .

و رغم ما مر الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

❖ مدرسة العلاقات الإنسانية :

بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية ، جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و حاجاته ، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ، و اهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة .

❖ الحرب العالمية الثانية :

خلالها استمر التركيز على العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج ، و بالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد

2 مفهوم إدارة الموارد البشرية :

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، و ذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

❖ التعريف الأول:

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة» (د.مصطفى نجيب شاوش، 1996 ، ص 27).

❖ التعريف الثاني :

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق

روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية (د. همدي حسن زويلف، مرجع سابق ذكره ص9).

❖ التعريف الثالث :

عرف مفهوم إدارة الأفراد من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم .

❖ التعريف الرابع :

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة ، و رعايتهم و ترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم . و بناءا على التعريفات السابقة ، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية (هي الهيئة المسؤولة عن إدارة مهام الأفراد ،من أجل الاستغلال الأمثل لطاقة البشرية، لتحقيق الأهداف المسطرة في إستراتيجية المؤسسة) .

3 أهداف إدارة الموارد البشرية و كيفية تحقيقها

إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة ، ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة ، و الكفاءة نستطيع أن نركز أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:(د. علي السلمي،1985،ص19).

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
- تنمية القوى العاملة و تحسين كفاءتها في الإنتاج .
- صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ، و مستوى مهارتها في الأداء.
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا و معنويا و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل

• المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة و تأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.

و يمكن تصور طريقتين لتحقيق هذه الأهداف

الطريق الأول: أن تتحقق الأهداف بمحض الصدفة أي بسبب متغيرات لا دخل لنا فيها .
الطريق الثاني: أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد و التفكير الجيد و استثمار الطاقات و الإمكانيات المتاحة .

خلاصة

من خلال هذه المحاضرة، تبين لنا أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً أساسياً في نجاح المؤسسات، سواء كانت اقتصادية، تعليمية، أو رياضية. فقد أصبحت الموارد البشرية المحرك الفعلي لكل العمليات، والعامل الرئيسي في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أسئلة تقييم :

- ✓ ما الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- ✓ كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنشآت الرياضية؟
- ✓ اذكر أمثلة عن ممارسات إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.؟

المحاضرة الثانية: الأسس الرئيسية لتسيير الموارد البشرية وسياساتها

تمهيد

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية أي منظمة، سواء كانت ذات طابع تجاري، صناعي، خدمي أو رياضي. فعلى الرغم من اختلاف طبيعة الأنشطة بين المنظمات، إلا أن المبادئ التي تحكم تسيير الموارد البشرية تبقى في جوهرها واحدة، لأنها ترتبط بطبيعة الإنسان باعتباره المورد الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ومن هنا، تركز هذه المحاضرة على توضيح الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية، وأنواع هذه السياسات، واختصاص إدارة الموارد البشرية وعائدها داخل المنظمة، مع إبراز أهمية التوازن بين البعد الإداري والبعد الإنساني في إدارة العنصر البشري.

1. الأسس الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية :

يختلف نوع النشاط من منظمة لأخرى ، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي ، أو خدماتي ، لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة ، لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية و يمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية و هي كما يلي:

- وضع مستويات عادلة للأجور وساعات العمل و شروطه، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى ، و بحث طلبات العمال ، و اقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال و الاستجابة لها . (د. عادل حسن، 1998، ص19)
- لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها .

- مد العمال بالمعلومات و الأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين . فكثيرا ما تمتنع الإدارة مثلا عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقابتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق و مقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة .

• دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها و درجة ذكاء قادتها . إذ أنه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة (د. عادل حسن، 1998 ص 18).

2. سياسات تسيير الموارد البشرية

يهتم علم الإدارة بالعنصر البشري ، و يعتبره العامل الرئيسي في بناء الاقتصاد الوطني و كون هذا المورد مهم بالنسبة للمنظمة فكانت الضرورة لوجود إدارة تعمل على تسييره من اجل جلب أحسن الأفراد ليكونوا جديرين بتحقيق أهدافها وعلى هذا الأساس اقتضى الأمر بوجود خطط تحكم التفكير، والتصرفات في الظروف المتشابهة و المتكررة ، التي تحدث أثناء البرامج الموضوعية في مجالات الموارد البشرية .

3. مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية :

تختص سياسات تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل ، التي تسترشد بها الإدارة في معاملتها مع الأفراد . فان الهدف الرئيسي لسياسة إدارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة و متعاونة و بدل جهد في سبيل تميمتها باستمرار . إذ يجب على الإدارة أن تبدل عنايتها لإعداد و تنمية القوى العاملة ، فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة ، و تهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل و تفرض القواعد و الضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية و بين العاملين من ناحية أخرى .

لذلك تحتل سياسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف أنواعها و تعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد و تنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر . (د.علي السلمي، 1985، ص43).

4. أنواع السياسات لسيير الموارد البشرية :

إن سياسة البحث و التنقيب عن العناصر البشرية ، المتميزة في الداخل و الخارج . هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية ، و يجب العمل على ترغيبهم و هذا بتقديم عدة حوافز و مكافآت لجلبهم ، و سياسات تسيير الموارد البشرية تمكن في تنمية المهارات و تدريب المستخدمين ، و هذا التحقيق الأهداف المسطرة . و تتمثل هذه السياسات فيما يلي:

✓ تحليل العمل :

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة . فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة ، و المهارات ، و المعرفة ، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح . (د. راوية محمد حسن، 1998.1999 ، ص 85).

✓ تخطيط القوى العاملة :

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب ، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا الأفراد الموجودين فعلا. و خارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة (مرجع سابق ص 75)

✓ الاختيار و التعيين :

و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب ، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. (د.أحمد ماهر مرجع سابق ذكره).

✓ تصميم هيكل الأجور :

و تهتم هذه السياسة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة ، و تحديد أجرها و تحديد درجاتها . كما تهتم هاته السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة .

✓ تصميم أنظمة الحوافز :

و تعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي ، و أدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية ، و الحوافز الجماعية ، و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

✓ تقييم الأداء :

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا ما يقو بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ، و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

✓ التدريب :

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية ، أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ، و يعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين (د.مصطفى نجيب شاوش،مرجع سابق ذكره).

✓ تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرضى و العجزة و البطالة ، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ، اجتماعية ، و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها.(د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .)

✓ تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة ، و على الأخص فيما يخص النقل ، الترقية ، و التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى الفرد .

✓ العلاقة مع النقابات :

و هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية أي النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوي و النزاعات العمالية ، و التأديب و الفصل في الخدمة .

✓ ساعات و جداول العمل :

و تهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، و العمل ، و لاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ، و وضع نظام يكفل كفاءة العمل .

✓ أمن و سلامة العاملين :

و تهتم هاته السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين ، و الأمن ، و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

5. اختصاص وعائد إدارة الموارد البشرية :

تختلف إدارة أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، أي أنها متميزة عن باقي الوظائف فهناك العديد من الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية منفردة مثل برامج تحليل العمل ، خدمات الأفراد ، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة كالمقابلات الشخصية ، برامج التنمية و التدريب و تقييم الأداء .

❖ اختصاص إدارة الموارد البشرية :

يقوم كل المديرين ببعض الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في فترة أو في أخرى فمثلا يشترك معظم المديرين في أنشطة التدريب و التطوير ، و تقييم الأفراد .

ففي المنظمات الصغيرة يقوم صاحب العمال أو المديرون التشغيليون بمعظم وظائف الأفراد ، أما في المنظمات الكبيرة الحجم فإنها عادة ما يكون لديهم قسم أو إدارة الموارد البشرية يكون مسؤولا عن توجيه أنشطة ووظائف الموارد البشرية (روية محمد حسن، مرجع سابق ذكره).

يرى البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص تلك الوحدة التنظيمية التي تسمى إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد و إدارة شؤون العاملين(أحمد ماهر مرجع سابق).

يرى المؤيدون للرأي الأول أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية يجب أن تُسند إلى مختصين مؤهلين في هذا المجال، لما يتطلبه من معرفة دقيقة بطبيعة العمل الرياضي، وتعقيداته البشرية والنفسية. فهؤلاء الأخصائيون يتمتعون بخلفية علمية ومهارات عملية تمكنهم من التعامل مع الرياضيين، المدربين، الطواقم الفنية والإدارية بكفاءة عالية، بما يحقق التوازن بين الأداء الرياضي والجانب الإنساني. وينسجم هذا التوجه مع مبدأ التخصص، الذي يؤكد ضرورة أن يتولى إدارة المورد البشري داخل النادي أو الفريق، أشخاص لديهم تدريب أكاديمي وخبرة عملية في تسيير الموارد البشرية. بل إن بعض الدول المتقدمة باتت تشترط توفر شهادات مهنية أو تراخيص خاصة في هذا المجال، صادرة عن هيئات رياضية وتنظيمية معترف بها، لضمان جودة الأداء الإداري في القطاع الرياضي.

في المقابل، يرى أصحاب الرأي الثاني أن كل مدرب أو مدير فني أو مسؤول إداري في موقعه، يتحمل مسؤولية مباشرة عن إدارة الأفراد الذين يعملون معه، مثل اللاعبين أو أعضاء الطاقم الفني. وبما أنه مسؤول عن النتائج والمردودية، فمن الطبيعي أن يُمنح سلطة إدارة موارده البشرية. غير أن هؤلاء يعترفون أيضًا بأنهم قد يواجهون صعوبات في هذا المجال، سواء بسبب نقص الخبرة في الجوانب الإدارية أو لضيق الوقت، وهو ما يجعل الاستعانة بأخصائيين في الموارد البشرية الرياضية أمرًا ضروريًا. هؤلاء الأخصائيون يقدمون الدعم في تخطيط المسارات المهنية، وتقييم الأداء، والتعامل مع الضغوط النفسية، وحل النزاعات، بما يُسهم في تحقيق بيئة عمل رياضية مستقرة ومحفزة.

➤ العائد و التكلفة من إدارة الموارد البشرية

يضمن الكثير من المديرين في الإدارة العليا أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تتفق على أنشطتها و برامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس ، و بالتالي فهي مركز تكلفة و ليست مركز ربحية . و لذلك فان مدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا و باقي المديرين معلومات تفيد جدوى و عائد البرامج التي يديرها . و من أهم هذه المعلومات ما يلي:

- معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية و الإستراتيجية للمنظمة .
- و إن استراتيجيات و خطط إدارة الموارد البشرية لأغنى عنها لتحقيق استراتيجيات و خطط المنظمة .
- معلومات تفيد بان أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال و الربح و ليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح .
- معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية و كمية عن تكاليف الأنشطة ، و عن نتائج و جدوى هذه الأنشطة .
- معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة كما أنها تستخدم نماذج و برامج مثل برامج الكمبيوتر حديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة . و الاختيار و التدريب ، و تقييم الأداء ، و الأجور ، و الحوافز و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين .

• معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة و قوى تظهر من وقت لآخر ، و أنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين ، و أنها تدرس و تتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية في البيئة المحيطة .

و يمكن وضع هذه المعلومات السابقة في شكل تقارير للمراجعة الإدارية ، و في شكل تقارير تضم تطور أرقام و نسب أنشطة إدارة الموارد البشرية ، و على هذا فان من أهم أشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية هي:

❖ تقارير المراجعة الإدارية :

و هي تضم معلومات عن:

- التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية ، و ذلك من حيث إستراتيجياته و خطته و هيكله التنظيمي ، و علاقته بباقي إدارات المنظمة .
- التطور في عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية ، و مؤهلاتهم ، و تدريبهم .
- مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية ، و طريقة توفيرها للمديرين ، و كيفية طلبها ، و درجة سريتها .
- التطور في إمكانيات إدارة الموارد البشرية ، و على الأخص الأنظمة و البرامج المستخدمة على الأخص على الكمبيوتر و المعدات و الأجهزة المساعدة.
- التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية ، و ذلك في مجالات تخطيط الموارد البشرية و الاختيار و التدريب ، و تقييم الأداء ، و الأجور ، و غيرها .

❖ تقارير أرقام و نسب النشاط :

يفيد عرض التطور في أرقام و نسب أنشطة إدارة الموارد البشرية ، فمثلا يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية ، و تطورها ، و معناها كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية . و فيما يلي سنعطي بعض النسب العامة و الخاصة بقياس العائد العام من إدارة الموارد البشرية:

إنتاجية العامل = إجمالي المخرجات (كمية أو سعر) / عدد العاملين

حصة العامل من ميزانية الموارد البشرية = ميزانية الموارد البشرية / عدد العاملين

إنتاجية ساعة العمل الواحد = إجمالي المخرجات (كمية أو سعر) / إجمالي ساعات العمل

لا تتحقق الفائدة الحقيقية من تحليل الأرقام والنسب المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي إلا إذا تمت مقارنتها بشكل منهجي، سواء من سنة لأخرى، أو بين مختلف الأقسام داخل نفس النادي، أو حتى بين أندية واتحادات رياضية متشابهة. فهذه المقارنات تتيح للإدارة تقييم مدى فعالية ممارساتها في التسيير البشري، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

ومن الملاحظ أن قياس تكلفة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية أسهل بكثير من قياس العائد الناتج عنها، لأن التكلفة عادة ما تكون واضحة: رواتب اللاعبين والمدربين، مصاريف الانتقالات، برامج التكوين، التدريب، والمكافآت. على سبيل المثال، يمكن لنادٍ كـ "إتحاد العاصمة" أو "إتحاد بسكرة" أن يحدد بدقة ميزانية الطاقم الفني والطبي والتدريبي، ويقارنها بميزانية السنوات السابقة أو بميزانيات أندية منافسة.

أما "العائد من إدارة الموارد البشرية"، فغالبًا ما يكون غير مباشر، ويصعب قياسه رقميًا، لأنه يظهر في جودة الأداء العام. فعلى سبيل المثال، نجاح "أكاديمية أياكس أمستردام" في تكوين لاعبين شبان

ودمجهم ضمن الفريق الأول ليس فقط ثمرة تدريب تقني، بل أيضًا نتيجة لسياسات موارد بشرية ناجحة في التكوين، التقييم، والدعم النفسي. كذلك، نادي "برشلونة" في فترة "الجيل الذهبي" بقيادة غوارديولا، استفاد من استقرار إداري وبشري عالي، حيث ساهمت وحدة التسيير بين الإدارة الرياضية والجهاز الفني في صناعة فريق استثنائي.

من جهة أخرى، يمكن ملاحظة "العائد المباشر" من إدارة الموارد البشرية في شكل معنوي: الانضباط العالي داخل الفريق، انخفاض معدل الإصابات النفسية أو النزاعات الداخلية، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الرياضيين، وتحسن الانتماء للنادي. كلها مؤشرات تعكس حسن اختيار الأفراد، ودقة التقييم، وجودة تخطيط المسار المهني، وهي وظائف أساسية في إدارة الموارد البشرية.

خلاصة

من خلال هذه المحاضرة، تبين لنا أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً أساسياً في نجاح المؤسسات، سواء كانت اقتصادية، تعليمية، أو رياضية. فقد أصبحت الموارد البشرية المحرك الفعلي لكل العمليات، والعامل الرئيسي في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على وضع السياسات والتوجهات التي تُنظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها، وتحسن من استثمار الطاقات البشرية بأقصى كفاءة ممكنة. وقد استعرضنا في هذا المدخل أهم المفاهيم، والتطورات التاريخية، والوظائف الأساسية التي تقوم عليها هذه الإدارة، بما في ذلك تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء. كما تطرقنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لا تكفي بتسيير الأفراد، بل تسعى إلى مواءمة قدراتهم مع التوجهات العامة للمؤسسة في المدى الطويل، مما يعزز التميز التنافسي ويُسهم في استدامة الأداء.

أسئلة تقييم :

- ✓ ما الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- ✓ كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنشآت الرياضية؟
- ✓ اذكر أمثلة عن ممارسات إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.؟

المحاضرة الثالثة : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد :

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أحد الركائز الجوهرية التي تقوم عليها المؤسسات الرياضية الحديثة، في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة على المستويين المحلي والدولي. فالقطاع الرياضي لم يعد نشاطاً ترفيهياً فحسب، بل أصبح صناعة متكاملة تتداخل فيها الجوانب الإدارية والاقتصادية والتقنية، مما يستدعي إدارة واعية ومخططة للعنصر البشري بوصفه الثروة الحقيقية لأي مؤسسة رياضية.

وتتبع أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من كونه يربط بين الرؤية المستقبلية للمؤسسة وأهدافها بعيدة المدى، وبين احتياجاتها الفعلية من الكفاءات والخبرات. فهو عملية منهجية تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات البشرية كمّاً ونوعاً، والعمل على توفيرها في الوقت المناسب، مع ضمان تطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها. كما يسهم في تقليل الفجوة بين الإمكانيات المتاحة والطموحات المنشودة، ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

ولا يقتصر هذا التخطيط على عمليات التوظيف فقط، بل يشمل إعداد برامج التكوين المستمر، وبناء مسارات مهنية واضحة، ووضع أنظمة عادلة لتقييم الأداء والتحفيز، بما يحقق الاستقرار الوظيفي ويرفع مستوى الرضا والانتماء. وفي السياق الرياضي تحديداً، تبرز خصوصية التخطيط من خلال الحاجة إلى كوادرات متنوعة تشمل الإداريين، والمدربين، والأخصائيين، والعاملين في الجوانب الفنية والطبية والتسويقية.

وعليه، تهدف هذه المحاضرة إلى تمكين الطلبة من فهم الأسس النظرية والعملية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، مع تسليط الضوء على أهم الأساليب والأدوات المعتمدة في

تحليل الاحتياجات البشرية، وضمان توافقها مع الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق التميز والاستدامة في الأداء.

1. تعريف الإستراتيجية :

عرفها (David McKean, 2012) على أنها (تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها)
يشير الباحثين إلى العديد من المفاهيم للتخطيط الإستراتيجي حيث عرف (أبو صالح) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية إيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف والسياسات الإستراتيجية، والأهداف كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محليا إقليميا ودوليا) . (محمد حسن أبو صالح، 2009، ص11).

وعرف (سلام الحاج عبد الله) التخطيط الإستراتيجي أيضا بأنه ترجمة لجميع أهداف وسياسات وخطط الدولة في شكل أعداد رقمية تكون أساسا لسير العمل، مع إمكانية إلغاء سياسات قديمة ورسم سياسات جديدة لا تتماشى مع الظروف الحالية سواء عند إعدادها أو عند تنفيذها . (سلام الحاج عبد الله، 2007، ص 22).

وكما عرف أيضاً (جمال الدين المرسي) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، والغرض الأساس ي من ذلك أن تفسيرات الماضي ليست كافية، والأمر الذي يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي نتيجة للتغير في الظروف المحيطة (جمال الدين المرسي وآخرون، 2002، ص26).

2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

" مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميعا المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة والمتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة " (جغلاف ، 2016، ص5).

3) تخطيط الموارد البشرية :

هو إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و يهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث :أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تعد على أساسها خطة الموارد البشري ،(صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص129).

4) مراحل تخطيط الموارد البشرية :

➤ المرحلة الأولى :التنبؤ بالطلب (احتياجات المؤسسة) :

حيث يتم تقدير طلب أو احتياج المؤسسة من القوى البشرية من حيث النوعية والكفاءة في الأجلين القريب والبعيد، ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكل الوظائف الحالي، والسجلات.

➤ المرحلة الثانية :

التنبؤ بالعرض من القوى البشرية حيث يتم تحديد الموجود من القوى البشرية عددهم، وخصائصهم من حيث المهارات والمستوى التدريبي، ودرجة الاستعداد للعمل وذلك بالرجوع للمراجع الخاصة بالمؤسسة عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية.

➤ المرحلة الثالثة :

تحديد الاحتياجات الفعلية (الفجوة) من خلال تحليل العرض والطلب نستطيع أن نتعرف على العجز الفائض المتوقع مستقبلا وذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك.

➤ المرحلة الرابعة :

تحليل التكلفة والإنتاجية يتم هنا تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة لتحديد إمكانية تطوير الإنتاجية او خفض التكاليف.

➤ المرحلة الخامسة :

التخطيط للتنفيذ الفعل يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة وذلك من اجل تحسين المنفعة والإنتاجية او تخفيض التكاليف.

➤ المرحلة السادسة :

وضع الموازنات والرقابة والتقييم ،حيث يتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية، ووضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ومقارنته بالتخطيط للتأكد بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو أنها في طريق التنفيذ (سليمان، 2016 ص 839).

4 التخطيط الإستراتيجية للموارد البشرية :

" تحديد معالم الطريق الذي سوف تسير فيه المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية على أساس الموازنة ما بين نواتج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) ونواتج تحليل البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات) (عبد الله،2015،ص7).

(7) مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وقد اتمم القرن الحادي والعشرين بشيوع بارز في استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المؤسسات الإنسانية كافة .كما امتد الاستخدام الهادف للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى نطاق الأعمال وعلى المستوى التشغيلي (مقدم وآخرون،20 20،ص126).

(8) أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ذكر Armand (بأن اندماج الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية المؤسسة يمر تلقائيًا يا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية(كمًا ونوعًا)مع المتاح من الموارد البشرية، حيث إن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي:

➤ الحالة المثلى :

حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن هنا لمؤسسة اعتماد الإستراتيجية الاحتفاظ.
بالموارد البشرية والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.

➤ حالة العجز في الموارد البشرية :

حيث إن حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد، الأمر الذي يتطلب تبني الإستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

➤ حالة الفائض :

حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة الإستراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد وفي سوق العمل، وهنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقائها ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة (Armand ص 1998337م).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أيضاً على أنه يخدم أهداف متعددة خاصة بالفرد والمؤسسة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد فإنه يساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى صعيد المؤسسة فإنه يعمل على تحقيق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية أما على صعيد المجتمع فإنه يحقق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية. (الهيتمي،ص2005،63).

خلاصة :

يتناول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الرياضة كيفية إعداد الكوادر البشرية بما يواكب أهداف المؤسسات الرياضية على المدى البعيد. يشمل ذلك جذب وتوظيف وتطوير العاملين في مختلف المجالات الرياضية، سواء كانوا إداريين أو فنيين أو طبيين.

هذا النوع من التخطيط ضروري لتحقيق الاحترافية وتحسين الأداء، من خلال التوفيق بين قدرات الأفراد واحتياجات المؤسسات في بيئة رياضية دائمة التغير. كما يساعد في التصدي للتحديات مثل نقص الكفاءات والاعتماد على الخبرات الخارجية، عبر التركيز على تطوير الكوادر الوطنية وتحفيزها.

في النهاية، يبقى الإنسان هو الأساس في أي إنجاز رياضي، والتخطيط الاستراتيجي هو الأداة التي تضمن استثمار هذا المورد بأفضل شكل ممكن.

أسئلة التقويم:

- ✓ ما هي مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- ✓ كيف يمكن لمؤسسة رياضية أن تتنبأ باحتياجاتها من الموارد البشرية.

المحاضرة الرابعة : إستراتيجيات الاستقطاب والاختيار الحديثة (التوظيف)

تمهيد :

في ظل العولمة وتطور أساليب العمل، باتت المؤسسات تواجه تنافسًا متزايدًا على المواهب والكفاءات، وهو ما يجعل الاستقطاب والاختيار ليس مجرد عمليات إدارية روتينية، بل ممارسات استراتيجية تؤثر مباشرة على مستقبل المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. فالمؤسسات الناجحة اليوم لا تنتظر أن تأتي الكفاءات إليها، بل تذهب إليها وتبني استراتيجية متكاملة لجذبها، بما يتوافق مع رسالتها وقيمتها وخططها طويلة المدى.

الاستقطاب يعني البحث المنهجي عن الأشخاص المؤهلين وجذبهم للعمل داخل المؤسسة، بينما الاختيار يركز على انتقاء الأنسب منهم وفق معايير دقيقة ترتبط بتحليل الوظائف ومتطلبات الأداء. ومن هنا يظهر أن هذه العمليات ليست منفصلة عن باقي عناصر إدارة الموارد البشرية، بل هي جزء من سلسلة متكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات وتنتهي بتوظيف الأشخاص الذين سيشكلون مستقبل المؤسسة.

وتشير الاتجاهات الحديثة إلى أن الاستقطاب الفعال يرتبط ببناء سمعة قوية لصاحب العمل، وصياغة إعلانات وظيفية دقيقة تعكس طبيعة العمل ومتطلباته، واستثمار المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي، وتفعيل برامج الإحالة بين الموظفين، وتوسيع مصادر الجذب داخليًا وخارجيًا. كما تبرز أهمية عقد شراكات مع الجامعات ومراكز التدريب، وبناء قواعد مواهب تُستخدم عند الحاجة، مما يجعل المؤسسة أكثر سرعة في الاستجابة للفرص والاحتياجات.

ولضمان تجربة إيجابية للمرشح، يجب أن تكون أوصاف الوظائف واضحة، والإجراءات شفافة، والتقييمات متسقة، بما يقلل من التحيز ويعزز العدالة ويترك انطباعًا إيجابيًا عن المؤسسة. أما في مرحلة الاختيار،

فتتزايد قيمة الأدوات العلمية مثل المقابلات المبنية على الجدارات، وعينات العمل، والمحاكاة، والاختبارات السيكومترية. كما يُعزّز القرار جودته عندما يتم **تعدد المقيمين** وتوحيد نماذج التقييم، ما يزيد من موثوقية الاختيار ويقلل من الأخطاء.

ولا تنتهي العملية بمجرد التعيين، بل تُقاس فاعليتها عبر مؤشرات مثل مدة شغل الشاغر، وجودة التعيين، ومعدل قبول العروض، ومعدل الدوران الوظيفي، ما يتيح إمكانية التحسين المستمر وصناعة قرار مبني على بيانات واقعية.

وفي السياقات الرياضية، تتزايد أهمية موازنة الكفاءة مع ثقافة الفريق والروح الرياضية، ومع طبيعة المواسم التنافسية، ومتطلبات الأداء الفني، إضافة إلى الحوكمة التنظيمية التي تضمن توازن الأدوار بين المدربين والإداريين واللاعبين. لذلك، فإن الاستقطاب والاختيار في المنشآت الرياضية يتطلبان فهماً عميقاً لطبيعة العمل الرياضي والبيئة التنافسية، وهو ما يجعل هذا الموضوع محورياً في إعداد كوادر قادرة على تحقيق التميز والاستدامة.

1. تعريف عملية الاستقطاب:

يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة . فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث عن و جذب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة ، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها، فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب. (د.راوية محمد حسن ،مرجع سبق ذكره ، ص 103).

➤ التعريف الثاني:

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل ، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملاّ الوظائف الشاغرة بالمنظمة .(أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 142).

و قبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة . و من مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ، و من وجود تحليل ، و تصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة

➤ التعريف الثالث :

الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة ، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة ، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة (د. عبد الغفار رضني ، د. حسين القزاري، 1996، ص187).

و بناء على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب .

الاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات ، و التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة .

➤ القائم بعملية الاستقطاب

في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب . و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولا عن الاستقطاب و المقابلات ، و الأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب ، و يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها . أما في المنظمات الصغيرة الحجم ، فان وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة ، يكون مدير مكتب التوظيف ، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم .(د. راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 119).

الشكل رقم (01) دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الاستقطاب

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
<p>مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب .</p> <p>العمل كأخصائين للاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد .</p>	<p>التخطيط لأنشطة الاستقطاب و البحث عن المصادر و استخدام أساليب الاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد .</p> <p>متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب و تقييمها .</p>

المصدر: أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 142

يبين الشكل رقم (01) عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية ، و المديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب ، و قد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية ، أما المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في مرحلة الاختيار النهائي .

➤ **خطوات عملية الاستقطاب :**

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

➤ **تخطيط القوى العاملة :**

حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة

➤ **طلبات المديرين من العمالة :**

و تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسدية و الذهنية ، و القدرات و المهارات .

➤ تحديد الوظائف الشاغرة :

بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، و في أي الإدارات و الأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

(7) النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، و عدد سنوات الخبرة و نوعها . (أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 140).

(8) الاستقطاب:

و هو بداية العملية لجذب العمالة ، و تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة .

مصادر و أساليب عملية الاستقطاب

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، و ذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ، و مواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي يتسم الحصول منها على احتياجاتها ، و تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية ، و لاشك أن جميع المصادر لا يفيد لمعظم المنظمات استخدامها كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض و الطلب في سوق العمل ، كما ينبغي للمنظمة أن تحدد مختلف الأساليب و الطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر .

المحاضرة الخامسة : مصادر الاستقطاب

و أساليبه

تمهيد :

يُعد الاستقطاب من الوظائف المحورية في إدارة الموارد البشرية، لأنه يمثل المرحلة التي تبدأ فيها عملية تكوين رأس المال البشري للمنظمة. فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في جذب الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. ومن هنا، فإن الاستقطاب لا يُنظر إليه بوصفه إجراءً إداريًا روتينيًا، بل باعتباره عملية استراتيجية تسهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمة.

وتتبع أهمية موضوع مصادر الاستقطاب وأساليبه من التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، واشتداد المنافسة على الكفاءات، والتحول الرقمي في سوق العمل، مما جعل المؤسسات مطالبة بتنوع مصادرها في البحث عن المرشحين، والاعتماد على أساليب حديثة وفعالة للوصول إلى أفضل العناصر البشرية.

وتهدف هذه المحاضرة إلى توضيح مفهوم الاستقطاب، والتمييز بين مصادره الداخلية والخارجية، وتحليل مزايا وعيوب كل مصدر، إضافة إلى عرض أهم الأساليب التقليدية والحديثة المستخدمة في جذب المرشحين، مع التركيز على المعايير التي تساعد الإدارة في اختيار المصدر والأسلوب الأنسب لطبيعة المنظمة واحتياجاتها.

1. مصادر الاستقطاب :

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية و سنتناول :

المصادر الداخلية :

يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، و هذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها و من أهم هذه المصادر

✓ الترقية :

تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة لترقية و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين ، و قد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية ، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة ، و الوظائف الأخرى ، و الطرق و الإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى .

✓ النقل و التحويل :

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ، أو من فرع إلى فرع آخر و الهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة . فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى ، و تختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة . (د. صلاح الدين عبد الباقي ، د. عبد الغفار حنفي ، 1988 ، ص 119).

✓ الموظفون السابقون :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل ، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل ، و هناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة و هي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة ، و اتباعها يكون أكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة و تحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها ، و أيضا زيادة

الشعور بالرضا بينهم و من عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة ، أو قد تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة و العلاقة الشخصية

✓ مخزون المهارات:

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوفرة لدى العاملين بها . حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنوافر فيهم تلك المهارات و القدرات ، و يتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية .

✓ إعلان الداخلي:

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فانه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة و هذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة و ينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء و الأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها . (أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 145).

✓ عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء:

عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للالتحاق بالمنظمة .

➤ المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها ، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة و أهم هذه المصادر ما يلي :

✓ مكاتب العمل الحكومية :

هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الدين يترددون عليها ، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة ، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنظمة الباحثة عن طالبي العمل ، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل و من الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية و النادرة في هذه المكاتب (د.صلاح الدين عبد الباقي ، د. عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 121).

✓ مكاتب التوظيف الخاصة:

ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول ، و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة ، و في الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد .
و هناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص الغير مناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية و المتخصصة ، و عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل . (د.صلاح الدين عبد الباقي ، د. عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 121).

✓ التقدّم المباشر للمنظمة:

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية ، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف ، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدّم التي يملأها الأفراد و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، و عن مستوى تعليمهم و خبراتهم السابقة ، و قدراتهم ، و مهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية ، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم ، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار .

و قد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ، و يتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة .

✓ الإعلان الخارج :

تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية، و المجالات و الدوريات المتخصصة ، و في هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا و التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد ، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة و هي المجالات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر .

أما في حالة الوظائف لا تحتاج الخبرات و التي تتولى المنظمة تدريب المتقدمين على العمل مثل الشركات العاملة في مجال الغزل و النسيج ، فقد تلجأ هذه المنظمات إلى الإعلان في الأجهزة الإعلام الأخرى كالراديو ، و التلفزيون و في جميع الحالات فان تلك المنظمات تقوم غالبا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد و تقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها ، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان و اختيار العمالة .(د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 146).

✓ المدارس و الجامعات :

تعتبر المدارس و المعاهد الفنية المتخصصة و كذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها . ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس و المعاهد بها خلال العطل الصيفية ، أو حتى العام الدراسي ، كما يتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم و رغبتهم في التعلم و

دافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه و هذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب و تكنولوجيا العمل بها .(د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 146).

✓ المنظمات المهنية :

تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة و بغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم ، و اختيارهم ، و منحهم شهادات و إجازات و تراخيص للعمل في مجال محدد و من أمثلتها جمعيات المحاسبين و المراجعين و جمعيات الأطباء في تخصصات معينة و حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا و هي تعني بتخريجهم و منحهم إجازات لممارسة المهنة فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية American Society For Human Resources management بوضع مناهج و اختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد و الموارد البشرية .(د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 146).

✓ الخدمة العسكرية :

تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية و ذلك بعد تسريحهم من الخدمة ، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة السائقين ، و بعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة و قد لا يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل .

✓ الأخذ بآراء الخبراء و أساتذة الجامعة :

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد و أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم ، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم و إذا أصدرت منهم توصية اتجاه شخص معين فلا بد و أن تكون في محلها .(د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 146).

✓ النقابات العمالية :

يمكن للمنظمات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية ، و الرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل و تتوفر فيهم الخصائص و السمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل و المزايا و الوظيفة و غيرها من البيانات التي تهم الفرد.(د. عبد الغفار رضافي، مرجع سبق ذكره ، ص 491).

2. مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب :

تتميز مصادر الاستقطاب الداخلية و الخارجية بعدة مزايا و مساوئ و يمكن أن نذكر منها ما يلي :

3. مزايا مصادر الاستقطاب الداخلي :

تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها :

- المنظمة لديها فكرة جيدة ، و معرفة أفضل عن نقاط القوة و الضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة .فادا كان للمنظمة مخزون للمهارات فانه يمكن استخدامها كنقطة بديية يتم استقطاب الأفراد من خلالها ، بالإضافة إلى ذلك فان تقييم أداء الأفراد يكون متاحا للمنظمة وسهولة التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل و مدى استعداداته و تأهيله للترقية .
- الرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة . أي ليس للمنظمة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها ، بل أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن منظماتهم و كيفية تشغيلها ، فمثلا درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى لها اذا ما تم الاستقطاب من الداخل .
- زيادة دافعية وحماس الأفراد . أي أن الاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية و معنوية الأفراد . و ذلك عن خلق فرص ترقية ، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى . فان هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفزهم لتحسين مستوى أدائهم .
- و العكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة .

- زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين . أي زيادة استثمار المنظمة في مواردها البشرية و الاستخدام و الاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها . (. عبد الغفار رضافي ، د حسين القزاز ، مرجع سبق ذكره ، ص 491).

✓ مساوئ مصادر الاستقطاب الداخلي:

- بالرغم من المزايا السابقة فانه هناك بعض المساوئ التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة و تتمثل فيما يلي:
- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة مبدأ بيتر و الذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطريقة صحيحة .
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية . اذ أن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية و التوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيةهم .
- قد يؤدي التعيين من الدخلى إلى جمود الأفكار و قلة الابتكارات . فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فانه يجب اتخاذ الحذر ، لضمان تولد الأفكار الجديدة ، و الابتكارات و عدم كبتها نتيجة الاتجاهات لدى الأفراد مثل نحن لم نتم بها من قبل .

✓ مزايا مصادر الاستقطاب الخارجي :

- من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي:
- كبر الوعاء الذي يضم المواهب و المهارات المتاحة . عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط .
- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة ، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار و رؤى جديدة تفيد المنظمة .
- التعيين من الخارج يكون أرخص و أسهل في حالة العاملين الفنيين ، و المهرة و الإداريين . و يرجع هذا إلى انه في حالة التعيين من الدخلى يحتاج الأفراد إلى التدريب و التنمية و الذي يكلف المنظمة .
- لذلك فان التعيين من الخارج يكون أحيانا أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية .

✓ مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجي:

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي:

- صعوبة جذب و تقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم .
- طول فترة تكليف الفرد مع المنظمة .فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتا أطول للتعرف على العمل و للتكيف مع المنظمة . مما يسبب مشاكل للمنظمة ، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات و إجراءات المنظمة .
- الاتجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة ، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء .

4. أساليب الاستقطاب

تتعدد أساليب استقطاب و جذب الموارد البشرية ، و يتوقف اختبار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة و المنطقة التي تعمل فيها . و فيما يلي سنعرض هذه الأساليب .

➤ الإعلان :

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها ، و ينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي :

- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل و عدد سنوات الخبرة و نوعها .
- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها
- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين .
- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب و طبيعة و ظروف العمل
- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقدام أو استقبال المتقدمين للوظيفة شخصيا ، بالبريد ، بالتلفون
- أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة .(د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 151).

و قد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة.

➤ الإعلانات الداخلية :

و هي عبارة عن ملصقات ، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة و تكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين . و الغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة و الدين يتوقع أن يحثوا معارفهم و أصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة . و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة ، و قد توضع هذه الإعلانات مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة و في المداخل الرئيسية لها .

➤ إعلانات بالصحف اليومية و الدورية :

غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء . و هناك بعض المنظمات التي تعمل على الإعلان عن حاجاتها من العمالة في المجالات الدورية و المهنية و التي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة . و يكون ذلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي ، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة .

➤ إعلانات من خلال الراديو و التلفاز :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو و التلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع ، و يكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة و التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني ، و غالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة ، و عن أسلوب التقدم للوظيفة . و قد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية مثل الغزل و النسيج إلى الإعلان بالميكروفونات المحملة على سيارات صغيرة ، ذلك في المناطق المجاورة للمنظمة و التي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل ، و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة

المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة ، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة و الكتابة ، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب و طرق العمل.

➤ استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض :

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالبا ، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب و الجذب للموارد البشرية ، و هؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن ، و جهات عملهم ، و أرقام تليفوناتهم الخاصة ، و قد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها ، أو من المؤتمرات و الندوات و برامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد

و في حالة احتياج منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فانهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن و استقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه الصفات و يقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم و معارفهم و إغرائهم للاتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها، و قد يمتد دور هؤلاء المستقطبون إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار ، و قد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية و استكمال باقي إجراءات الاختيار و قد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف.

➤ دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة :

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها ، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه ، و هذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة ، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين ، و تقوم من خلال هذه المؤتمرات

بالتعريف بنفسها و بالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للاتحاق بالعمل بها ، و قد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال

يجمع بين تخصصات مهنية معينة ، ويتم تقديم المنظمة و المنظمات المشتركة معها في العرض و من خلال هذه الزيارات و المعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عددا من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة و لا يرغبون في السفر يوميا و تحمل مشقة الذهاب إلى العودة من العمل و المنظمات التي تقوم باتباع هذا الأسلوب غالبا ما تكون منظمات صغيرة و غير مشهورة

➤ التدريب الصيفي :

تقوم بعض الشركات الصناعية و بعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية ، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف و في خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة أو المنظمة و المزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه المنظمة ، و هذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة بعد تخرجه .

➤ زيارة المدارس و الجامعات

تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس و الجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية ، ثم تعريفهم بالمنظمة أو الشركة و المزايا العمل بها ، و خلق الرغبة لديهم للالتحاق بهذه المنظمة .

خلاصة

الاستقطاب والاختيار تحولاً من إجراءات تكتيكية لسدّ شواغر عاجلة إلى ممارسة إستراتيجية متكاملة تُصاغ بما ينسجم مع رسالة المؤسسة وقيمها وخططها طويلة المدى لضمان استدامة المواهب وجودتها. ويُعرّف الاستقطاب بأنه البحث المنهجي عن المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف، فيما يركّز الاختيار على انتقاء الأنسب وفق تحليل دقيق للوظائف ومعايير تقييم محددة مسبقاً. وتشمل الاتجاهات الحديثة بناء سمعة صاحب العمل، وتحسين الوصف والإعلان الوظيفي، وتوسيع مصادر الجذب داخلياً وخارجياً، وتفعيل الشراكات مع الجامعات وقواعد المواهب مع توظيف القنوات الرقمية وبرامج الإحالة. أما في الاختيار فتتقدم المقابلات المبنية على الجدارات، وعينات العمل والمحاكاة، والاختبارات السيكمترية، مع تعدد المقيمين وتوحيد نماذج التقييم لضمان موضوعية أعلى وتقليل التحيز. وتُقاس الفاعلية بمؤشرات مثل مدة شغل الشاغر وجودة التعيين ومعدل قبول العروض لدعم التحسين المستمر وصنع قرار قائم على البيانات. وفي السياقات الرياضية على وجه الخصوص، تبرز أهمية مواءمة الكفاءة مع ثقافة الفريق ودورات المواسم التنافسية ومتطلبات الأداء المؤسسي.

أسئلة التقويم:

- ✓ ما هي معايير الاستقطاب الفعّال في المنشآت الرياضية؟
- ✓ ما الفرق بين الاستقطاب الداخلي والخارجي؟ وما مزايا كل منهما؟
- ✓ اقترح خطة توظيف حديثة لنادٍ رياضي محترف.

المحاضرة السادسة : إستراتيجيات التدريب والتطوير

تمهيد

يُعد التدريب والتطوير حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء في بيئات العمل الحديثة والمتغيرة. مع التحديات المتزايدة وتطور المتطلبات المهنية، باتت المؤسسات تعتمد على برامج تدريبية مدروسة تواكب أحدث الأساليب والنظريات لرفع قدرات الموارد البشرية وتعزيز كفاءاتها. أصبحت الإستراتيجيات المعتمدة في تصميم وتنفيذ خطط التدريب عاملاً محورياً في بروز المؤسسة ومقدرتها على المنافسة، إذ لم يعد التدريب مجرد نشاط تقليدي بل أضحي استثماراً استراتيجياً يستهدف تحقيق أهداف بعيدة المدى وتلبية طموحات التنمية الشاملة (العساف، 2020، ص. 75).

تتطلب الإستراتيجيات الفعالة في هذا المجال رصد دقيق للاحتياجات التدريبية وتحليل مستويات الأداء، مع التركيز على الملائمة بين محتوى البرامج التدريبية والمهارات المطلوبة فعلاً في سوق العمل (الهادي، 2019، ص. 45). إضافة إلى ذلك، فإن دمج مفاهيم التكنولوجيا الحديثة والتعلم الذاتي يعد سمة بارزة للبرامج الناجحة التي تسعى إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتدعم الابتكار داخل المؤسسة.

إن بناء برامج التدريب والتطوير لا يقتصر على نقل المعرفة فقط، بل يشمل أيضاً تطوير المهارات السلوكية، وتنمية الروح القيادية، وتحفيز الموظفين على الإبداع والمبادرة (بن سعيد، 2021، ص. 163). ويستلزم هذا التوجه دعم الإدارة العليا، وتوفير البيئة المواتية، وإشراك العاملين في تحديد أولوياتهم التدريبية، مما يساهم في تعميق الفهم لأهداف المؤسسة وتعزيز الولاء الوظيفي (مسعود، 2018، ص. 88).

ومع تنامي متطلبات المنظمات الرياضية والمؤسسات المعاصرة بشكل عام، أصبحت الحاجة ملحة لاعتماد إستراتيجيات تدريب وتطوير ترتكز على التخطيط العلمي، والمتابعة المستمرة لنتائج البرامج، وإجراء التقييم الدوري لضمان تحقيق الأثر الملموس على أداء العاملين ومردود المؤسسة ككل. بذلك،

تبرز محاور التدريب والتطوير كعنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة والتحول الرقمي (مرابط، 2022، ص. 124).

بهذا السياق، تأتي هذه المحاضرة لإيضاح أهم المفاهيم والخطوات العملية في وضع وتنفيذ إستراتيجيات التدريب والتطوير الفعالة، مع التركيز على متطلبات المنظمات الحديثة والدروس المستقاة من أحدث التجارب والممارسات العالمية.

1. مفاهيم أساسية حول التدريب والتطوير

➤ تعريف التدريب (Training) :

التدريب هو عملية منهجية وموجهة تستهدف إكساب الأفراد معارف ومهارات وقيماً محددة، بغرض تحسين أدائهم الحالي في الوظائف التي يشغلونها أو تحضيرهم لوظائف مستقبلية (الشرقاوي، 2020، ص. 92).

يركز التدريب على الاحتياجات الآنية والقريبة المدى، ويتم من خلال برامج منظمة توظف أساليب تعليمية متنوعة كالدورات، والورش العملية، والمحاكاة. يعتبر التدريب استثماراً في رأس المال البشري، حيث يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل الأخطاء وزيادة رضا العاملين (محمد، 2019، ص. 56).

➤ تعريف التطوير (Development) :

يُقصد بالتطوير العملية الشاملة والمستمرة لتحسين مهارات الأفراد وقدراتهم ومعارفهم بصورة عامة، بهدف تهيئتهم للنمو الوظيفي والتقدم الوظيفي على المدى الطويل (حسين، 2021، ص. 134). يتجاوز التطوير حدود الوظيفة الراهنة ليشمل تطوير الشخصية والمهارات القيادية والقدرات التحليلية، مما يساهم في بناء قيادات مستقبلية وكوادر متخصصة قادرة على مواجهة التحديات (الموسى، 2018، ص. 78). يعتمد التطوير على التعلم المستمر والتطبيق العملي والتجارب الميدانية.

2. الفرق بين التدريب والتطوير :

التطوير	التدريب	الجانب
طويل المدى وموجه للمستقبل	قصير المدى وموجه للأداء الحالي	الطبيعة
بناء كفاءات جديدة وإعداد للتقدم الوظيفي	تحسين الأداء الفوري في الوظيفة الحالية	الهدف
معارف عامة وشاملة وتطوير شخصي	مهارات محددة وضرورية للعمل الفوري	المحتوى
سنوات	أسابيع أو شهور	المدى الزمني
تعليم الزملاء، التدريب الداخلي، الدراسات العليا	دورات رسمية، ورش عملية	الطرق

3.

لتدريب والتطوير كنظام متكامل:

يرتبط التدريب والتطوير ارتباطاً وثيقاً ولا يمكن فصلهما في الممارسة العملية بل يشكلان نظاماً متكاملماً في إدارة الموارد البشرية (العبدالله، 2022، ص. 101). فالتدريب يوفر الأساس الضروري للأداء الحالي، بينما يبني التطوير على هذا الأساس ليحقق النمو المستدام للموظفين. تعتمد فعالية كلا الجانبين على التخطيط الاستراتيجي، والتنسيق بين الأقسام، والمتابعة الدقيقة للنتائج (سالم، 2020، ص. 67).

4. أهمية التدريب والتطوير :

يأتي التدريب والتطوير ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لعدة أسباب؛

- يساهمان في تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي .

- يعززان من القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل.
- يدعمان الابتكار والإبداع من خلال تعريض الموظفين لأفكار وأساليب جديدة .
- يعملان على تقليل معدل دوران الموظفين وتحسين رضاهم الوظيفي،
- يسهمان في بناء ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة (الهاشمي، 2019، ص. 88).

5. مستويات التدريب والتطوير

يتم التدريب والتطوير على ثلاث مستويات أساسية: المستوى الفردي الذي يركز على تحسين قدرات الموظف الفرد، والمستوى الفريقي الذي يستهدف تعزيز التعاون والعمل الجماعي، والمستوى المؤسسي الذي يسعى لترسيخ القيم والثقافة التنظيمية الموحدة (عبدالقادر، 2020، ص. 119).

كل مستوى يتطلب أساليب وبرامج مختلفة ومحددة بناءً على الاحتياجات والأهداف المرسومة.

6. أهمية التدريب والتطوير في المنشآت الرياضية :

➤ تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين في القطاع الرياضي :

تتميز المنشآت الرياضية بطبيعتها الخاصة التي تتطلب كفاءات متخصصة في مجالات متعددة كإدارة المنشآت، التدريب الرياضي، التسويق الرياضي، والإدارة المالية. يسهم التدريب والتطوير في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين من خلال تزويدهم بالمعارف الحديثة والمهارات التقنية الضرورية لأداء مهامهم بفعالية .

وتساعد البرامج التدريبية المتخصصة على مواكبة التطورات السريعة في صناعة الرياضة عالمياً، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة (الزهراني، 2020، ص. 89).

➤ تحسين جودة الخدمات الرياضية المقدمة

يرتبط مستوى الخدمات الرياضية المقدمة ارتباطاً مباشراً بكفاءة العاملين ومهاراتهم. من خلال التدريب المستمر، يتمكن موظفو المنشآت الرياضية من تقديم خدمات تلبي توقعات المستفيدين وتتجاوزها، سواء

تعلق الأمر بإدارة البرامج الرياضية، تنظيم البطولات، أو صيانة المرافق (القحطاني، 2019، ص. 73). يساهم ذلك في زيادة رضا المستفيدين والارتقاء بسمعة المنشأة الرياضية (المالكي، 2022، ص. 112).

➤ مواكبة التطورات التكنولوجية في المجال الرياضي

يشهد القطاع الرياضي ثورة تكنولوجية شملت أنظمة إدارة المنشآت الذكية، تطبيقات التدريب الإلكتروني، تقنيات تحليل الأداء الرياضي، والتسويق الرقمي. يتطلب استخدام هذه التقنيات بفعالية تدريباً مستمراً للعاملين لضمان الاستفادة المثلى من الأدوات المتاحة.

التطوير المستمر يمكّن العاملين من التكيف مع الأنظمة الحديثة ويعزز من قدرتهم على الابتكار في تقديم الحلول (السبيعي، 2020، ص. 134).

➤ تطوير المهارات الإدارية والقيادية

تحتاج المنشآت الرياضية إلى قيادات واعية قادرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وإدارة الفرق بكفاءة، والتخطيط لأحداث الرياضية الكبرى. برامج التطوير القيادي تساهم في بناء الصف الثاني من القيادات وإعداد مديري المستقبل.

كما تعزز هذه البرامج من مهارات التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، والتفكير الإبداعي لدى المديرين والمشرفين (الشمري، 2021، ص. 145).

➤ تحقيق الميزة التنافسية

في بيئة تنافسية متزايدة بين المنشآت الرياضية، يصبح العنصر البشري المؤهل والمدرّب أحد أهم مصادر التميز. الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية يمنح المنشأة قدرة أكبر على الابتكار، تقديم برامج متميزة، واستقطاب رواد أكثر.

المنشآت التي تتبنى ثقافة التعلم المستمر تكون أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات السوق والتفوق على المنافسين (الحربي، 2022، ص. 76).

➤ تعزيز الأمن والسلامة في المرافق الرياضية

يعتبر الأمن والسلامة من الأولويات القصوى في المنشآت الرياضية، خاصة عند استضافة فعاليات كبيرة تستقبل أعداداً كبيرة من الجمهور. التدريب على معايير الأمن والسلامة، إجراءات الطوارئ، والإسعافات الأولية يضمن حماية المستفيدين والعاملين على حد سواء.

البرامج التدريبية المتخصصة في هذا المجال تقلل من المخاطر وتعزز من جاهزية الفرق للتعامل مع الحالات الطارئة (الراشد، 2019، ص. 88).

➤ رفع مستوى الولاء الوظيفي وتقليل معدل الدوران :

عندما توفر المنشآت الرياضية فرصاً حقيقية للتدريب والتطوير، يشعر العاملون بالتقدير وبأن المنشأة تستثمر في مستقبلهم المهني. هذا الشعور يعزز من ارتباطهم بالمنشأة ويقلل من رغبتهم في الانتقال إلى جهات أخرى (الثبتي، 2020، ص. 129). الولاء الوظيفي المرتفع ينعكس إيجاباً على استقرار العمل، تراكم الخبرات، وتحسين الأداء العام للمنشأة (النفيعي، 2021، ص. 154).

➤ الاستجابة لمتطلبات الجودة والاعتماد الدولي :

تسعى العديد من المنشآت الرياضية للحصول على شهادات الجودة والاعتماد الدولي كمعايير ISO أو اعتمادات رياضية متخصصة. تتطلب هذه المعايير التزاماً بمستويات أداء محددة، ووجود كوادر مدربة ومؤهلة. برامج التدريب والتطوير تساعد في تحقيق هذه المتطلبات وضمان استمرارية الاعتماد، الحصول على الاعتمادات الدولية يعزز من مكانة المنشأة ويفتح آفاقاً للشراكات والتمويل (البعمي، 2020، ص. 142).

➤ دعم التحول الرقمي في الإدارة الرياضية

يتطلب التحول الرقمي في المنشآت الرياضية إعادة تأهيل شاملة للموارد البشرية لاستيعاب الأنظمة الإلكترونية، منصات الحجز الإلكتروني، وأدوات التواصل الرقمي مع المستفيدين. التدريب على هذه الأنظمة يضمن الانتقال السلس نحو البيئة الرقمية ويحقق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا المتاحة (العصيمي، 2021، ص. 108).

المنشآت التي تتجح في التحول الرقمي تحقق كفاءة تشغيلية أعلى وتجربة مستخدم أفضل (القرني، 2020، ص. 95).

7. أنواع البرامج التدريبية الحديثة

➤ البرامج التدريبية التقليدية (Person Training-In)

تمثل البرامج التدريبية التقليدية الأساس التاريخي للتدريب، حيث يتم فيها اجتماع المدرب والمتدربين في قاعة أو مركز تدريب معين. تتميز هذه البرامج بالتفاعل المباشر، إمكانية الحوار والنقاش الفوري، والتطبيق العملي المباشر للمهارات (السبيعي، 2021، ص. 167). في المنشآت الرياضية، تشمل هذه البرامج ورش العمل في مجالات الإدارة الرياضية، التدريب الرياضي، والسلامة والصحة المهنية (العريفي، 2020، ص. 78). رغم التطورات التكنولوجية، تحتفظ البرامج التقليدية بأهميتها الكبيرة خاصة للمهارات العملية التي تتطلب ممارسة مباشرة (الزهراني، 2019، ص. 134).

➤ البرامج التدريبية الإلكترونية (Learning-E)

يقصد بها استخدام تقنيات الإنترنت والوسائط الرقمية في تقديم المحتوى التدريبي. تتيح هذه البرامج للمتدربين الوصول إلى المحتوى في أي وقت وأي مكان، مما يوفر مرونة كبيرة خاصة للعاملين في المنشآت الرياضية ذات الجداول المشغولة (الشمري، 2022، ص. 92). توفر التعلم الإلكتروني تكاليف أقل مقارنة بالبرامج التقليدية، وتتيح إمكانية تخزين المحتوى وإعادة استخدامه (المالكي، 2021، ص. 145). تشمل أشكال التعلم الإلكتروني الفيديوهات التعليمية، الكتب الرقمية، الاختبارات التفاعلية، والمقررات المفتوحة (النفيعي، 2020، ص. 108).

➤ البرامج التدريبية الهجينة (Ble Learning)

تجمع البرامج الهجينة بين المزايا التقليدية والإلكترونية، حيث يتم الدمج بين الجلسات التفاعلية المباشرة والتعلم الإلكتروني. هذا النمط يعتبر من أكثر الأنماط فعالية في العصر الحديث لأنه يوازن بين الجانب النظري والعملي (الدوسري، 2021، ص. 156). في المنشآت الرياضية، يمكن استخدام الجلسات المباشرة للتطبيقات العملية والمهارات الحركية، والجزء الإلكتروني للمحاضرات والمعلومات النظرية

(العتيبي، 2020، ص. 73). يعزز التعلم الهجين من التفاعل والمشاركة النشطة للمتدربين (الحربي، 2022، ص. 119).

➤ برامج التدريب على رأس العمل (Job Training-the-On)

تتم هذه البرامج في بيئة العمل الفعلية حيث يتعلم الموظف الجديد أو الموظف الذي يتطلب تطويره من موظف متمرس أو مشرف مباشر. يتميز هذا النوع بالتطبيق الفوري للمعارف، التعلم من الخبرة المباشرة، وتقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق في المنشآت الرياضية، يستخدم هذا النمط بشكل واسع في تدريب موظفي المقاصف، الأمن، والعاملين في الصيانة (الجهني، 2020، ص. 135). يساهم التدريب على رأس العمل في بناء علاقات قوية بين الموظف الجديد والفريق (الراشد، 2019، ص. 87).

➤ برامج التدريب بالمحاكاة (n TrainingSimulatio)

تعتمد هذه البرامج على محاكاة الواقع باستخدام معدات أو برامج حاسوبية لتمثيل حالات حقيقية. يسمح هذا الأسلوب للمتدربين بممارسة المهارات في بيئة آمنة محكومة، مما يقلل من المخاطر والأخطاء المكلفة (الكعبي، 2021، ص. 124). في المجال الرياضي، يمكن استخدام محاكاة الأزمات في المنشآت الرياضية، محاكاة سيناريوهات الحشود في الفعاليات الكبرى، أو محاكاة الإسعافات الأولية (القحطاني، 2022، ص. 156). توفر المحاكاة تجربة عملية دون تكاليف حقيقية عالية (السبيعي، 2020، ص. 91).

➤ برامج التدريب التعاوني (rainingCollaborative T)

تركز هذه البرامج على العمل الجماعي والتعلم من الأقران، حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة للعمل على مشاريع حقيقية أو محاكاة حالات واقعية. يعزز هذا النمط من مهارات التواصل والتعاون والقيادة في المنشآت الرياضية، يمكن تطبيق هذا النمط من خلال تكليف فريق من الموظفين بتنظيم فعالية رياضية صغيرة أو حل مشكلة تنظيمية (العمرى، 2020، ص. 76). يساهم التدريب التعاوني في بناء ثقافة العمل بروح الفريق (الحربي، 2019، ص. 113).

➤ برامج الإرشاد والتوجيه (Mentoring & Coaching)

تعتمد هذه البرامج على علاقة فردية بين مرشد ذو خبرة ومتدرب، حيث يوفر المرشد التوجيه والنصائح والدعم المستمر. يركز هذا النمط على التطوير الشخصي والمهني للفرد، وبناء الثقة والتفاهم بينهما (المطيري، 2021، ص. 167). في المنشآت الرياضية، يمكن للمدير أن يكون مرشداً لموظفيه في تطويرهم المهني والشخصي (الشمري، 2021، ص. 94). يتميز الإرشاد والتوجيه بالمرونة والتخصص العالي (البقي، 2022، ص. 138).

➤ برامج التدريب بالتعاقد الخارجي (Outsourced Training) :

تقوم المنشأة بالتعاقد مع جهات خارجية متخصصة لتقديم برامج تدريبية محددة. يتيح هذا النمط الوصول إلى خبرات عالمية وتخصصية عميقة قد لا تتوفر داخل المنشأة في المجال الرياضي، قد تعاقد المنشآت مع مؤسسات متخصصة في التدريب الرياضي، إدارة الأحداث الرياضية، أو القيادة الإستراتيجية، يتطلب هذا النمط بحثاً دقيقاً عن الجهات الخارجية الموثوقة والمتخصصة (الزهراني، 2020، ص. 79).

➤ برامج التدريب المتقدمة بالذكاء الاصطناعي (Powered Training-AI) :

مع التطور التكنولوجي الحديث، ظهرت برامج تدريبية تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتخصيص مسارات التعلم حسب احتياجات كل متدرب. توفر هذه البرامج تحليلاً ذكياً لأداء المتدربين والتوصيات المخصصة لتحسينه، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الاحتياجات التدريبية الفردية، توقع الثغرات المعرفية، وتقديم محتوى مكيف، هذا النمط يمثل مستقبل التدريب في المنشآت الحديثة (العتيبي، 2021، ص. 102).

➤ برامج التدريب المختلط بالواقع الافتراضي (Virtual Reality Training)

تستخدم تقنية الواقع الافتراضي في خلق بيئات تدريبية غامرة وتفاعلية، حيث يمكن للمتدرب التفاعل مع السيناريوهات بشكل مشابه للواقع. توفر هذه التقنية تجربة تدريبية متقدمة وتثير الاهتمام والحماس في المنشآت الرياضية، يمكن استخدام الواقع الافتراضي لتدريب موظفي الأمن على التعامل مع حالات

طارئة، أو تدريب العاملين على استخدام معدات جديدة تعتبر هذه التقنية من أكثر الأساليب ابتكاراً وفعالية رغم تكاليفها الأولية المرتفعة (الراشد، 2022، ص. 76).

8) مراحل تصميم برنامج تدريب فعال :

➤ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية (Training Needs Assessment) :

تعتبر هذه المرحلة الأساس والنقطة الأولى في بناء أي برنامج تدريبي ناجح، حيث يتم تشخيص الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب. يتطلب تحديد الاحتياجات تحليلاً دقيقاً على ثلاثة مستويات: المستوى التنظيمي الذي يركز على أهداف المنشأة الاستراتيجية، المستوى الوظيفي الذي يتعلق باحتياجات كل وظيفة، والمستوى الفردي الذي يتناول احتياجات كل موظف في المنشآت الرياضية، يتم تحديد الاحتياجات من خلال استطلاعات الرأي، المقابلات المباشرة مع المشرفين والموظفين، تحليل بيانات الأداء، والملاحظة المباشرة لعمليات العمل يساعد التشخيص الدقيق على ضمان توجيه موارد التدريب نحو الاحتياجات الفعلية وليس الافتراضية (الزهراني، 2022، ص. 156).

➤ مرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي (Training Objectives) :

بعد تحديد الاحتياجات، يتم صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس للبرنامج التدريبي. يجب أن تكون الأهداف محددة وذكية (SMART)؛ أي أن تكون محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقق (Achievable)، ذات صلة (Relevant)، وموقوتة زمنياً (bound-Time)، تشمل الأهداف التدريبية الأبعاد المعرفية (المعارف والمعلومات)، البعد المهاري (المهارات العملية)، والبعد السلوكي (التغييرات في السلوك والاتجاهات) في سياق المنشآت الرياضية، قد تكون الأهداف مثل "تقليل وقت الحجز الإلكتروني بنسبة 30% في ثلاثة أشهر" أو "رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات بمعدل 25% خلال ستة أشهر" (الدوسري، 2021، ص. 145).

➤ مرحلة تصميم محتوى البرنامج (Content Development) :

في هذه المرحلة، يتم تطوير المحتوى التعليمي الذي سيغطي الأهداف المحددة. يجب أن يكون المحتوى منظماً بشكل منطقي، مرتبطاً بالأهداف التعليمية، وملائماً لمستوى المتدربين (الشمري، 2022، ص. 94).

يتضمن تصميم المحتوى تحديد المواضيع الرئيسية، تقسيمها إلى وحدات صغيرة قابلة للاستيعاب، وإعداد مواد تعليمية متنوعة كالعروض التقديمية، والفيديوهات، والحالات الدراسية في المنشآت الرياضية، يجب أن يعكس المحتوى الواقع العملي للعاملين ويتضمن أمثلة حقيقية من بيئة العمل يفضل أن يشارك في تطوير المحتوى متخصصون في المجال ومدربون ذوو خبرة (النفيعي، 2021، ص. 108).

➤ مرحلة اختيار أساليب وطرق التدريب (Training Delivery Methods) :

يتعين اختيار الأساليب والطرق الأنسب لتقديم المحتوى بناءً على طبيعة الاحتياجات، خصائص المتدربين، والموارد المتاحة. كما تناولنا سابقاً، تتنوع الأساليب بين التقليدية والإلكترونية والهجينة، وكل منها له مزاياه وتحدياته، يجب أن يتم اختيار الأسلوب بناءً على دراسة دقيقة؛ فمثلاً للمهارات العملية قد يكون التدريب التقليدي أو المحاكاة أنسب، بينما للمعلومات النظرية قد يكون التعلم الإلكتروني أكثر كفاءة في المنشآت الرياضية، غالباً ما يتم استخدام البرامج الهجينة التي تجمع بين الجلسات التفاعلية المباشرة والتعلم الإلكتروني (الزهراني، 2021، ص. 156).

➤ مرحلة تحديد المدربين والموارد (d Resources Selecting Trainers an) :

يعتبر اختيار المدرب الكفاء عاملاً حاسماً في نجاح البرنامج التدريبي. يجب أن يتمتع المدرب بخبرة عملية في المجال، قدرة على التواصل والشرح الفعال، مهارات إدارة المجموعات، والقدرة على التعامل مع حالات تعليمية متنوعة، يمكن أن يكون المدرب من داخل المنشأة (مدرب داخلي) إذا توافرت الكفاءات المطلوبة، أو من خارجها (مدرب خارجي) عندما تتطلب الحالة خبرة متخصصة غير متوفرة كما يجب تحديد الموارد المطلوبة من معدات، مواد تدريبية، قاعات، وتقنيات تعليمية (المطيري، 2022، ص. 145).

➤ مرحلة تحديد الجدول الزمني والميزانية (Timeline and Budget Planning) :

يتطلب التخطيط الفعال تحديد واضح للجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي، مع مراعاة ضغط العمل وجدول الموظفين في المنشأة. يجب تقسيم البرنامج إلى مراحل زمنية محددة مع تحديد تاريخ البدء والانتهاء، عدد الجلسات، ومدة كل جلسة من الناحية المالية، يجب إعداد ميزانية دقيقة تغطي تكاليف المدربين، المواد التعليمية، الإيجارات والمرافق، المعدات والتقنيات، ونفقات السفر إن وجدت في المنشآت الرياضية، قد تشمل الميزانية أيضاً تكاليف الرحلات للاطلاع على ممارسات أخرى أو زيارات تعليمية (البقي، 2021، ص. 134).

➤ مرحلة التنفيذ والإدارة (Implementation and Management) :

في هذه المرحلة، يتم تطبيق البرنامج التدريبي وفقاً للخطة المعدة. يتطلب التنفيذ الناجح تنسيقاً محكماً بين جميع الأطراف المعنية، إدارة فعالة للجلسات التدريبية، تطبيق أساليب تفاعلية تحفز المتدربين على المشاركة يجب على المدرب خلق بيئة تعليمية إيجابية، التعامل مع التحديات التي قد تظهر أثناء التدريب، وضمان التفاعل النشط والمستمر بين المتدربين يفضل توثيق الحضور والمشاركة وملاحظات التقدم أثناء البرنامج (الهاشمي، 2020، ص. 124).

➤ مرحلة التقييم والقياس (Evaluation and Measurement) :

تعتبر مرحلة التقييم حاسمة لمعرفة ما إذا حقق البرنامج التدريبي أهدافه. يتم التقييم على عدة مستويات وفقاً لنموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model) المشهور: المستوى الأول يقيس رد فعل المتدربين (Reaction)، المستوى الثاني يقيس ما تم تعلمه (Learning)، المستوى الثالث يقيس السلوك والتطبيق العملي (Behavior)، والمستوى الرابع يقيس التأثير النهائي على المنشأة (Results) في المنشآت الرياضية، يمكن استخدام استطلاعات الرضا، اختبارات معرفية، ملاحظة التطبيق العملي، وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (الكعبي، 2021، ص. 112).

➤ مرحلة المتابعة والدعم المستمر (up and Continuous Support-Follow) :

لا ينتهي التدريب بنهاية البرنامج، بل يجب توفير متابعة مستمرة ودعم للمتدربين لضمان تطبيقهم للمعارف والمهارات المكتسبة في العمل الفعلي. يمكن أن تتضمن المتابعة جلسات تعزيزية دورية، توفير مصادر مرجعية، الإجابة على الأسئلة والاستفسارات يساعد الدعم المستمر على تثبيت التعلم ومواجهة التحديات التي قد تظهر عند تطبيق ما تم تعلمه في المنشآت الرياضية، قد يتم تشكيل مجموعات عمل أو فرق مهمة للعمل على تطبيق ما تم التدريب عليه (الحربي، 2020، ص. 98).

➤ مرحلة التحسين والتطوير المستمر (Continuous Improvement) :

على نتائج التقييم والتغذية الراجعة من المتدربين والمشرفين، يتم تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج. يجب استخدام هذه المعلومات لإجراء تحسينات على البرنامج في النسخ المستقبلية، مثل تعديل المحتوى، تحسين أساليب التقديم، أو إضافة موضوعات جديدة، يعكس هذا النهج التزام المنشأة بالتحسين المستمر والتعلم التنظيمي في المنشآت الرياضية التي تسعى للاعتماد الدولي، يصبح التحسين المستمر عنصراً أساسياً في نظام إدارة الجودة (الراشد، 2021، ص. 89).

المحاضرة السابعة : التدريب والتطوير في المنشآت الرياضية

تمهيد :

تُعد المنشآت الرياضية بيئة عمل خاصة تتميز بطبيعة ديناميكية تعتمد على الأداء العالي، والانضباط، والعمل الجماعي، والتنافس المستمر. وفي ظل هذه الخصوصية، يصبح التدريب والتطوير عنصرين أساسيين لضمان تحقيق التفوق الرياضي والإداري على حد سواء. فنجاح النادي أو المؤسسة الرياضية لا يرتبط فقط بمهارات اللاعبين، بل يشمل أيضاً كفاءة المدربين، والإداريين، والطواقم الفنية، والعاملين في مختلف الأقسام.

إن التطورات المتسارعة في العلوم الرياضية، وظهور تقنيات حديثة في التحليل البدني والأداء، وارتفاع مستوى الاحترافية في المجال الرياضي، فرضت على المنشآت الرياضية تبني برامج تدريب وتطوير مستمرة تواكب هذه التغيرات. فالتدريب لم يعد مجرد نشاط تكميلي، بل أصبح استثماراً استراتيجياً يهدف إلى رفع مستوى الأداء، وتحسين الكفاءة، وتقليل الأخطاء، وتعزيز القدرة التنافسية.

وتهدف هذه المحاضرة إلى توضيح مفهوم التدريب والتطوير في السياق الرياضي، والتمييز بينهما، وبيان أهميتهما في تطوير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية. كما سيتم التطرق إلى مراحل إعداد البرامج التدريبية، وأهم أساليب التدريب الحديثة، ودور التطوير المستمر في تحقيق الاستدامة والتميز الرياضي.

ومن خلال ذلك، سيتضح أن التدريب والتطوير يمثلان حجر الأساس في بناء منظومة رياضية ناجحة قادرة على تحقيق الإنجاز والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.

1. خصوصية التدريب في البيئة الرياضية :

تتميز المنشآت الرياضية بطبيعة عمل فريدة تختلف عن القطاعات الأخرى، مما يستلزم برامج تدريبية مخصصة تراعي هذه الخصوصية. تشمل هذه الخصائص التعامل مع جمهور متنوع من الرياضيين والمستفيدين، إدارة فعاليات رياضية متعددة، الحفاظ على معايير الأمن والسلامة العالية، والعمل ضمن جداول زمنية مكثفة.

تتطلب المنشآت الرياضية موظفين متعددي المهارات قادرين على التكيف السريع مع التغيرات الموسمية والأحداث الطارئة لذلك، يجب أن تكون البرامج التدريبية مرنة وقابلة للتطبيق في بيئات ديناميكية ومتغيرة (الشمري، 2020، ص. 134).

2. مجالات التدريب الأساسية في المنشآت الرياضية :

تتعدد المجالات التي تحتاج إلى تدريب متخصص في المنشآت الرياضية.

- ✓ مجال إدارة المنشآت الرياضية الذي يشمل التخطيط التشغيلي، الصيانة، وإدارة المرافق.
- ✓ مجال تنظيم وإدارة الفعاليات الرياضية بما يتضمن التخطيط والتنسيق والتنفيذ
- ✓ مجال التسويق الرياضي والعلاقات العامة لجذب المستفيدين وبناء الصورة الإيجابية.
- ✓ مجال الأمن والسلامة في المرافق الرياضية.
- ✓ مجال خدمة المستفيدين وتحسين جودة الخدمات المقدمة (السبيعي، 2021، ص. 124).

3. التدريب على إدارة الفعاليات الرياضية الكبرى

تعتبر استضافة الفعاليات الرياضية الكبرى من أهم أنشطة المنشآت الرياضية، وتتطلب كفاءات عالية في التخطيط والتنظيم. يشمل التدريب في هذا المجال إدارة اللوجستيات، تنسيق الفرق، إدارة الحشود، والتعامل مع الطوارئ والأزمات .

يتطلب تنظيم الفعاليات الكبرى تدريباً على استخدام أنظمة التذاكر الإلكترونية، إدارة وسائل الإعلام، والتنسيق مع الجهات الأمنية والطبية، تستفيد المنشآت من التدريب بالحاكاة لاختبار جاهزية الفرق قبل الأحداث الفعلية (الراشد، 2022، ص. 98).

4. التدريب على التقنيات الحديثة في الإدارة الرياضية

مع التحول الرقمي المتسارع، أصبح من الضروري تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المنشآت الرياضية. يشمل ذلك أنظمة الحجز الإلكتروني، تطبيقات إدارة العضويات، أنظمة المراقبة الذكية، وبرامج إدارة علاقات العملاء (CRM) (العصيمي، 2021، ص. 145).

كما يتضمن التدريب على استخدام تحليلات البيانات (Data Analytics) لفهم سلوك المستفيدين وتحسين الخدمات المقدمة، تساعد التقنيات الحديثة على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

5. تطوير المهارات القيادية والإدارية :

تحتاج المنشآت الرياضية إلى قيادات قوية قادرة على إدارة الفرق المتنوعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. تركز برامج تطوير القيادة على مهارات التخطيط الاستراتيجي، إدارة التغيير، اتخاذ القرارات، وبناء فرق العمل الفعالة، يشمل التطوير القيادي أيضاً مهارات التفاوض، إدارة الصراعات، والتفكير النقدي والإبداعي، تستخدم المنشآت برامج الإرشاد والتوجيه لتنمية القيادات الشابة وإعدادهم لمناصب إدارية عليا (الدوسري، 2021، ص. 89).

6. التدريب على معايير الأمن والسلامة :

يمثل الأمن والسلامة أولوية قصوى في المنشآت الرياضية، خاصة عند استقبال أعداد كبيرة من الجمهور. يشمل التدريب في هذا المجال معايير السلامة الدولية، إجراءات الإخلاء في حالات الطوارئ، الإسعافات الأولية، والتعامل مع الحرائق يتطلب الأمر تدريباً دورياً لجميع العاملين على كيفية التصرف في الحالات الحرجة وتطبيق بروتوكولات السلامة.

تساهم عمليات المحاكاة والتدريبات العملية في تعزيز الجاهزية والاستجابة السريعة (العنتيبي، 2020، ص. 167).

7. تطوير مهارات خدمة المستفيدين :

تعتمد سمعة المنشأة الرياضية ونجاحها بشكل كبير على مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. يركز التدريب على خدمة المستفيدين على مهارات التواصل الفعال، الاستماع النشط، حل المشكلات، والتعامل مع الشكاوى بشكل احترافي، يشمل أيضاً تدريباً على ثقافة التميز في الخدمة وتجاوز توقعات المستفيدين، تستخدم المنشآت الحديثة تقنيات لعب الأدوار والحالات الدراسية لتطوير هذه المهارات (النفيعي، 2021، ص. 134).

8. التدريب المتخصص للمدربين الرياضيين :

يلعب المدربون الرياضيون دوراً محورياً في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية، ويحتاجون إلى تطوير مستمر لمعارفهم ومهاراتهم. يشمل التدريب المتخصص للمدربين العلوم الرياضية الحديثة، طرق التدريب المتقدمة، علم النفس الرياضي، والتغذية الرياضية، كما يتضمن التدريب على استخدام التكنولوجيا في تحليل الأداء الرياضي وتطوير برامج تدريبية مخصصة.

9. برامج التدريب على الصيانة وإدارة المرافق :

تتطلب إدارة المرافق الرياضية معرفة متخصصة في صيانة المعدات، إدارة الطاقة، والحفاظ على الملاعب والمساحات الرياضية. يشمل التدريب في هذا المجال الصيانة الوقائية، إدارة الأعطال، وتطبيق معايير الجودة في المرافق، يتضمن أيضاً تدريباً على الاستدامة البيئية وترشيد استهلاك الموارد، كما تساهم برامج التدريب الفعالة في إطالة عمر المعدات وتقليل تكاليف التشغيل .

10. التقييم المستمر والتطوير في السياق الرياضي :

تتطلب المنشآت الرياضية الناجحة نظاماً فعالاً لتقييم أداء العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية المستمرة. يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل معدل رضا المستفيدين، كفاءة تشغيل المرافق، ومعدل الإشغال لتقييم الأداء التنظيمي تعتمد المنشآت المتقدمة على نظام تقييم دوري (360 درجة) يشمل تقييماً من المشرفين، الزملاء، والمستفيدين.

بناءً على نتائج التقييم، يتم تصميم برامج تدريبية مستهدفة لسد الفجوات وتعزيز نقاط القوة (الزهراني،

2020، ص. 156

11. تقييم برامج التدريب والتطوير:

➤ مستويات التقييم الأربعة (Kirkpatrick):

نموذج كيركباتريك يقسم تقييم برامج التدريب إلى أربع مستويات: ردود الفعل (Reaction)، التعلم (Learning)، السلوك (Behavior)، والنتائج (Results). كل مستوى يقيس جوانب مختلفة من فعالية البرنامج. (السلمي علي، 2001، ص 134).

➤ قياس عائد الاستثمار التدريبي (ROI):

يمثل عائد الاستثمار قياساً لقيمة البرنامج التدريبي بالنسبة للاستثمار المالي فيه. يتم حسابه من خلال مقارنة الفوائد المحققة (تحسين الأداء، تقليل الأخطاء، زيادة الإنتاجية) مع تكاليف البرنامج. (ماهر أحمد، 2002، ص 145)

➤ المؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

يجب تحديد مؤشرات واضحة لقياس فعالية البرنامج مثل نسبة الحضور، درجات الاختبارات، تحسن الأداء الوظيفي، انخفاض معدل الأخطاء، وتقليل دوران الموظفين.

➤ جمع البيانات وتحليلها:

يتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات وملاحظات الأداء والسجلات الإدارية. تحليل هذه البيانات يساعد على فهم تأثير البرنامج وتحديد نقاط القوة والضعف. السابق.

➤ التحسين المستمر والملاحظات

بناءً على نتائج التقييم، يجب إجراء تحسينات على البرنامج لزيادة فعاليته. يجب الاستماع لملاحظات المتدربين والمديرين واستخدام البيانات لتطوير برامج أفضل في المستقبل.

12. التحديات والفرص المستقبلية

➤ التحديات :

▪ نقص التمويل والموارد :

في كثير من المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، يشكل نقص التمويل عائقاً أمام تنفيذ برامج تدريب وتطوير شاملة وفعالة.

▪ صعوبة قياس العائد والأثر الفعلي :

من الصعب في بعض الأحيان قياس الأثر الفعلي للتدريب على الأداء والمؤسسة بسبب وجود متغيرات خارجية أخرى تؤثر على الأداء. (السلمي علي، 2001، ص 490)

▪ مقاومة التغيير من الموظفين :

قد يقاوم بعض الموظفين برامج التدريب والتطوير خاصة إذا شعروا أن مهاراتهم الحالية كافية.

➤ الفرص المستقبلية

▪ التطور التكنولوجي والتعلم الذكي

التقدم التكنولوجي يوفر فرصاً جديدة لتطوير برامج تدريبية أكثر فعالية واستخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتخصيص التدريب.

▪ بناء ثقافة التعلم المستمر

هناك فرصة لبناء ثقافة تنظيمية تعتبر التعلم والتطور المستمر جزءاً من هويتها. هذا يزيد من كفاءة المؤسسة على المدى الطويل.

▪ التطوير المهني المتقدم

الفرص متاحة لتطوير برامج متقدمة تركز على المهارات المستقبلية مثل الذكاء الاصطناعي والتفكير الناقد والإبداع. (السلمي علي، 2001، ص 134) .

خلاصة:

يشكل التدريب والتطوير استثمارًا أساسيًا في بناء مستقبل مهني قوي للموظفين، بالإضافة إلى كونه ركيزة لتحقيق النجاح الدائم للمؤسسات الرياضية. مع تسارع التغيرات وتزايد المنافسة في هذا القطاع، لم تعد الطرق التقليدية في التدريب كافية لتلبية الاحتياجات المتجددة. لذا، تعتمد المؤسسات الرائدة على استراتيجيات حديثة ومتطورة في التدريب تركز على تنمية المهارات الضرورية للمستقبل، مع الاستفادة من أحدث تقنيات التعلم. عبر تصميم برامج تدريبية شاملة ومستمرة وقابلة للقياس والتطوير، تتمكن هذه المنشآت من تكوين كادر مؤهل ومتحفز، قادر على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الاستدامة التنظيمية بفعالية.

أسئلة التقييم:

- ✓ عرّف التدريب والتطوير، ووضح الفرق الجوهرية بينهما مع الإشارة إلى أوجه التكامل بينهما؟
- ✓ ما هي أهمية التدريب والتطوير في المنشآت الرياضية؟ اذكر ثلاث فوائد رئيسية مع شرح تفصيلي لكل منها؟
- ✓ وضح المراحل الأساسية لتصميم برنامج تدريبي فعال؟
- ✓ اذكر وصّف أنواع البرامج التدريبية الحديثة مع إعطاء أمثلة لكل نوع؟

المحاضرة الثامنة: إستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب والتحفيز

تمهيد

يعتبر الاحتفاظ بالمواهب والتحفيز من أهم الاستراتيجيات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، حيث يشكل فقدان الكفاءات البشرية المدربة أحد أكبر التهديدات للمؤسسات والمنشآت الرياضية. فمع تسارع نقل المعرفة والخبرة بين المؤسسات المنافسة، أصبح الاحتفاظ بالموظفين المتميزين والمحفزين ضرورة إستراتيجية لا غنى عنها. إن الموظفون المحفزون والراضون يساهمون بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين الأداء، وخفض معدلات الدوران الوظيفي. لذلك، أصبح من الضروري تطبيق استراتيجيات حديثة ومتطورة للاحتفاظ بالمواهب وإبقاء الموظفين محفزين وملتزمين .

1. مفاهيم أساسية حول الاحتفاظ والتحفيز :

1.1 تعريف الاحتفاظ بالموهب (Talent Retention) :

الاحتفاظ بالموهب هو عملية استراتيجية موجهة نحو الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي والكفاءات المتميزة في المؤسسة، من خلال توفير بيئة عمل مواتية وفرص نمو ومزايا تنافسية. يعكس الاحتفاظ الفعال التزام المؤسسة تجاه موظفيها وتقديرها لقيمتهم الحقيقية. يهدف الاحتفاظ إلى تقليل معدل دوران الموظفين وتكاليف التوظيف والتدريب الإضافية، والحفاظ على استقرار المؤسسة.

1.2 تعريف التحفيز (Motivation) :

التحفيز هو عملية إثارة الرغبة والحماس لدى الموظفين للقيام بعملهم بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المطلوبة. ينبع التحفيز من حاجات داخلية ورغبات شخصية يسعى الفرد لتحقيقها. التحفيز يتعلق بكل من العوامل النفسية والعملية والاجتماعية التي تدفع الموظف للقيام بأفضل ما لديه.

2. العلاقة بين الاحتفاظ والتحفيز :

يرتبط الاحتفاظ بالموهب والتحفيز بعلاقة تكاملية قوية، حيث أن الموظفين المحفزين والراضين يميلون للبقاء في المؤسسة، بينما الموظفون غير المحفزين يسعون للبحث عن فرص أخرى. التحفيز يعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة. معاً، يشكلان استراتيجية متكاملة لضمان استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها طويلة الأجل. (ماهر أحمد، 2002، ص 101) .

3. أهمية الاحتفاظ بالموهب والتحفيز في المنشآت الرياضية :

3.1 تقليل معدلات الدوران الوظيفي :

فقدان الموظفين المدربين والمتميزين يعتبر خسارة كبيرة للمؤسسة من حيث المعرفة والخبرة والتكاليف المالية. الاحتفاظ بالموهب يقلل بشكل مباشر من معدلات الاستقالة والفصل، مما يوفر تكاليف الاستقطاب والتدريب والتعويض عن الوقت المفقود.

3.2 الحفاظ على المعرفة والخبرة التنظيمية :

الموظفون ذوو الخبرة الطويلة يمتلكون معرفة عميقة بأنظمة وعمليات وثقافة المؤسسة. فقدانهم يعني فقدان هذه المعرفة القيمة التي قد تكون صعبة الاستعاضة عنها. الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين يضمن استمرارية المعرفة والخبرة.

3.3 تحسين الأداء والإنتاجية :

الموظفون المحفزون والراضون يبدون أداءً أفضل وإنتاجية أعلى. يستثمرون جهوداً أكبر في عملهم ويسعون لتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. هذا ينعكس إيجابياً على أداء الفريق والمنشأة ككل.

3.4 بناء سمعة المؤسسة كمكان عمل جاذب :

المنشآت التي تُعرف بمعاملتها العادلة لموظفيها وتقديرها لإنجازاتهم تكتسب سمعة طيبة كمكان عمل مفضل. هذا يجعلها قادرة على جذب أفضل الكفاءات الجديدة بسهولة أكبر.

3.5 تحقيق الأهداف الإستراتيجية :

القوى العاملة المستقرة والمحفزة تتمكن من المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة. الاستقرار يسمح بالتركيز على الأهداف الأساسية بدلاً من الانشغال بمشاكل التوظيف المتكررة. (السلمي علي، 2001، ص 156).

4. نظريات التحفيز المعاصرة :

4.1 نظرية ماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs) :

تقسم هذه النظرية احتياجات الإنسان إلى خمس مستويات متدرجة: الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية، الأمان، الانتماء والحب، تقدير الذات، وتحقيق الذات. فهم هذه الاحتياجات يساعد المديرين على تصميم برامج تحفيز فعالة توجه نحو تلبية كل مستوى من هذه الاحتياجات.

4.2 نظرية هرزبيرج (Factor Theory–Herzberg's Two) :

تقترح هذه النظرية وجود عاملين يؤثران على الدافعية: عوامل الرضا (مثل الإنجاز والاعتراف والنمو الوظيفي) وعوامل عدم الرضا (مثل السياسات والإشراف والراتب). الاهتمام بكلا العاملين ضروري لضمان التحفيز الفعال والاحتفاظ بالموظفين.

4.3 نظرية التوقع (Expectancy Theory) :

تشير هذه النظرية إلى أن الموظفون يتم تحفيزهم بناءً على توقعهم بأن جهودهم ستؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيؤدي إلى مكافآت ذات قيمة. لذلك، يجب على المديرين أن يضمنوا وجود علاقة واضحة بين الجهد والأداء والمكافآت.

4.4 نظرية العدالة (Equity Theory) :

تقترح هذه النظرية بأن الموظفين يقيمون رضاهم بناءً على مقارنة مدخلاتهم (جهودهم ومهاراتهم) بمخرجاتهم (رواتبهم والمزايا) مع ما يتلقاه الموظفون الآخرون. الشعور بعدم العدالة يقلل من التحفيز والرضا الوظيفي.

5.5 نظرية الأهداف (Goal Setting Theory) :

تؤكد هذه النظرية أن وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس يزيد من الدافعية والأداء. الأهداف تعطي الموظفين اتجاهاً واضحاً وتساعد على التركيز جهودهم. (ماهر أحمد، 2002، ص 211).

5. استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب :

5.1 توفير التعويضات والمزايا التنافسية :

الرواتب والمزايا العادلة والتنافسية تعتبر من أهم عوامل الاحتفاظ بالموظفين. يجب على المؤسسات مراقبة معدلات السوق بانتظام والتأكد من أن رواتبهم تتماشى مع السوق. بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير مزايا شاملة مثل التأمين الصحي والتقاعد والعطل المدفوعة.

5.2 توفير فرص النمو والتطور الوظيفي :

الموظفون يرغبون برؤية مستقبل واضح في المؤسسة. توفير برامج تطوير وظيفي وفرص للترقية يشعر الموظفين بأن المؤسسة تستثمر في مستقبلهم. يجب وضع مسارات وظيفية واضحة وتوفير التدريب والإرشاد للمساعدة في تطورهم .

5.3 الاعتراف والتقدير :

الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم يعتبر من أقوى عوامل التحفيز والاحتفاظ. يمكن أن يكون الاعتراف رسمياً (مثل الجوائز والحوافز) أو غير رسمي (مثل الثناء والشكر). الموظفون الذين يشعرون بأن مساهماتهم معترف بها يبذلون ولاءً أقوى والتزاماً أكبر.

5.4 خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة :

بيئة العمل التي تتسم بالتعاون والثقة والاحترام والدعم المتبادل تشجع الموظفين على البقاء والاستمرار. يجب على المديرين تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تقدر التنوع وتشجع على التواصل المفتوح.

5.5 توفير التوازن بين الحياة المهنية والشخصية :

الموظفون الذين يعانون من عدم التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية يعانون من الإجهاد والإرهاق. توفير ترتيبات عمل مرنة، أيام إجازة كافية، وفرص للعمل من المنزل يساعد على تحسين رضا الموظفين والاحتفاظ بهم. (السلمي علي، 2001، ص 178)

5.6 الاستماع والتواصل الفعال :

الموظفون يريدون أن يسمعهم صاحب العمل ويأخذ آراءهم بجدية. توفير قنوات اتصال مفتوحة والاستماع النشط لمخاوف واقتراحات الموظفين يعزز من شعورهم بالقيمة والانتماء.

6. استراتيجيات التحفيز الحديثة

6.1 التحفيز المالي والحوافز:

الحوافز المالية مثل المكافآت والعلاوات والحصص من الأرباح تعتبر من أدوات التحفيز الفعالة. يجب ربط الحوافز المالية بالأداء والإنجازات لضمان أنها تحفز الموظفين على العمل بجد وتحقيق الأهداف.

6.2 التحفيز المعنوي والنفسي:

التقدير والثناء والاعتراف العلني بإنجازات الموظفين يعتبر من أقوى أدوات التحفيز المعنوي. كما أن إشراك الموظفين في صنع القرارات والاستماع لآرائهم يعزز من شعورهم بالقيمة والأهمية.

6.3 التحفيز من خلال تصميم الوظائف :

تصميم الوظائف بطريقة تتيح للموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمسؤولية والتنوع في المهام يزيد من التحفيز والرضا الوظيفي. يجب تجنب الوظائف الروتينية الممكّنة والسعي لجعل الوظائف أكثر تنوعاً وتحدياً.

6.4 التحفيز من خلال التطوير والتعلم :

توفير فرص التعلم المستمر والتطوير المهني يحفز الموظفين على الاستمرار والنمو. البرامج التدريبية والدورات وفرص الحصول على شهادات مهنية تشجع الموظفين على تحسين مهاراتهم والاستثمار في مستقبلهم.

6.5 التحفيز من خلال المشاركة والتفويض :

إعطاء الموظفين مسؤوليات أكبر وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالملكية والالتزام. التفويض الفعال يرسل رسالة واضحة بأن المؤسسة تثق في قدرات الموظف.

7. الاحتفاظ والتحفيز في المنشآت الرياضية :

7.1 خصوصيات بيئة العمل الرياضي:

المنشآت الرياضية تتميز ببيئة عمل فريدة تتطلب كفاءات متخصصة وشغفاً خاصاً بالعمل الرياضي. فهم خصائص هذه البيئة ضروري لتطبيق استراتيجيات احتفاظ وتحفيز فعالة.

7.2 الحفاظ على الكوادر الإدارية والقيادية :

المديرون والقادة الرياضيون ذوو الخبرة يعتبرون أساسياً لنجاح المنشأة. توفير فرص تطوير قيادي متقدمة والاعتراف بدورهم المهم يساعد على الاحتفاظ بهذه الكفاءات القيمة.

7.3 تحفيز الفنيين والمدربين :

المدربون والفنيون الرياضيون يحتاجون إلى بيئة تقدر خبرتهم العملية وتوفر لهم فرصاً للتطوير المستمر. برامج التدريب المتقدم والاعتراف بإنجازاتهم الرياضية يزيد من تحفيزهم.

7.4 بناء ثقافة تنظيمية قوية :

في المنشآت الرياضية، يجب بناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على التميز والشغف بالرياضة والعمل الجماعي. هذه الثقافة تجذب الموظفين الذين يشاركون نفس القيم وتساعد على الاحتفاظ بهم.

7.5 تقدير الإنجازات الرياضية :

الاعتراف العلني والاحتفاء بإنجازات الفريق والموظفين الفرديين يعزز من روح الفريق والالتزام. الجوائز والتكريمات والفعاليات الخاصة لتكريم الإنجازات تترك تأثيراً إيجابياً. (ماهر أحمد، 2002، ص 401)

8. قياس وتقييم الاحتفاظ والتحفيز :

8.1 مؤشرات قياس معدل الدوران الوظيفي :

معدل الدوران الوظيفي يعتبر من أهم المؤشرات لقياس فعالية استراتيجيات الاحتفاظ. يتم حسابه من خلال نسبة عدد الموظفين الذين تركوا المؤسسة إلى إجمالي عدد الموظفين. معدل دوران منخفض يدل على نجاح الاستراتيجيات.

8.2 مسح رضا الموظفين :

إجراء استطلاعات منتظمة لقياس رضا الموظفين يساعد على فهم مستويات التحفيز ودرجات الالتزام. يجب أن تغطي الاستطلاعات عوامل مختلفة مثل الراتب والمزايا والتطور الوظيفي وبيئة العمل.

8.3 معدل الاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين :

يجب تتبع نسبة الموظفين ذوي الأداء العالي والموهوبين الذين يبقون في المؤسسة. معدل احتفاظ عالي بهؤلاء الموظفين يدل على نجاح استراتيجيات الاحتفاظ.

8.4 قياس الإنتاجية والأداء :

الموظفون المحفزون والراضون يبدون إنتاجية وأداء أعلى. يجب قياس التحسن في الإنتاجية والأداء الوظيفي كمؤشر غير مباشر لفعالية استراتيجيات التحفيز.

8.5 مقابلات الخروج (Exit Interviews) :

عندما يترك الموظفون المؤسسة، يجب إجراء مقابلات معهم لفهم الأسباب الحقيقية وراء رحيلهم. هذه المعلومات قيمة لتحسين استراتيجيات الاحتفاظ في المستقبل. (السلمي علي، 2001، ص 256)

9. التحديات والفرص المستقبلية

9.1.التحديات :

9.1.1.المنافسة على المواهب والكفاءات النادرة

تواجه المؤسسات الرياضية منافسة شديدة لجذب والاحتفاظ بالكفاءات النادرة، مما يتطلب استثمارات مالية ومعنوية كبيرة (الحديثي، 2010؛ Bakker & Demerouti, 2007).

9.1.2 التغيير السريع في احتياجات وتوقعات الموظفين

تختلف توقعات الأجيال الجديدة (مثل جيل Z) حول المرونة والغرض، مما يشكل تحدياً لإدارة الموارد البشرية.

9.1.3 القيود المالية والاقتصادية :

تعيق الأزمات الاقتصادية توفير التعويضات التنافسية والتدريب بسبب ضيق الميزانيات .

2.9. الفرص المستقبلية :

9.2.1 الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة :

توفر التكنولوجيا الذكاء الاصطناعي أدوات لقياس التحفيز وتتبع الرضا وتوقع الرحيل .

9.2.2 بناء ثقافة تعلم وتطور مستمرة :

يُعزز التعلم المستمر جاذبية المؤسسات للمواهب من خلال برامج التدريب المتقدمة .

9.2.3 الابتكار في برامج التحفيز والاحتفاظ :

تُتيح برامج التحفيز المستدامة والمسؤولية الاجتماعية تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات . (الكثيري، 2012؛ الجمعية السعودية للعلوم التربوية، 2015).

10. مفهوم الموهبة في السياق الرياضي :

تُعَدّ الموهبة في البيئة الرياضية مورداً بشرياً إستراتيجياً نادراً، لا يقتصر على اللاعبين فحسب، بل يشمل كذلك المدربين، الإطارات الفنية، الإدارية، والطبية التي تمتلك كفاءات وخبرات قادرة على صناعة الفارق في أداء المنشأة الرياضية. وتتشكل أهمية هذه الفئة من قدرتها على تحقيق نتائج رياضية وتنظيمية متميزة، والمساهمة في بناء سمعة قوية للنادي أو المؤسسة الرياضية على المدى الطويل. (سليمانى، 2023، ص. 44).

يمكن تعريف إدارة المواهب في المنشآت الرياضية بأنها: «مجموعة السياسات والممارسات الهادفة إلى جذب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، تطويرهم مهنيًا وشخصيًا، ثم استبقائهم داخل المؤسسة لفترات أطول، مع مواءمة مساهماتهم مع الأهداف الإستراتيجية للمنشأة الرياضية.» (ابن عيسى، 2024، ص. 7).

10.1. أهمية الاحتفاظ بالمواهب في المنشآت الرياضية

- يكتسب الاحتفاظ بالمواهب في الميدان الرياضي أهمية خاصة للأسباب الآتية:
- تقليل تكلفة الاستقطاب والتكوين: البحث عن بدائل للمدربين أو الإطارات المتميزة يستهلك وقتاً وجهداً وموارد مالية كبيرة، في حين أن الحفاظ على الكفاءات يقلل هذه التكاليف بشكل ملحوظ.
- الحفاظ على المعرفة والخبرة التنظيمية: الأطر الموهوبة تحمل معها معرفة تراكمية حول ثقافة النادي، أنظمة العمل، وخصوصيات الفرق الرياضية، وفقدانها يعني فقدان هذا الرصيد المعرفي.
- استقرار الأداء الرياضي والتنظيمي: معدل دوران مرتفع في المناصب الحساسة (مدربين، مديريين رياضيين، أطباء فرق) ينعكس سلباً على النتائج، وعلى علاقات الثقة داخل الفرق.
- تعزيز الصورة والسمعة: المؤسسات التي تُحافظ على كوادرها الموهوبة تُرسل رسالة إيجابية عن عدالة أنظمتها وتحفيزها الداخلي، مما يجعلها أكثر جذباً للكفاءات الجديدة. (بن علي، 2022، ص. 118).

10.2. إستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في المنشآت الرياضية

1-10-2. بناء مسار مهني واضح للموهوبين :

يُعتبر غياب الرؤية المستقبلية من أهم أسباب مغادرة الكفاءات. لذلك ينبغي على إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية أن:

- تضع مخططات مسار مهني (Career Path) توضح مراحل الترقية الأفقية والعمودية.
- تربط بين الأداء، الكفاءة، وفرص تحمل مسؤوليات أكبر (رئاسة قسم، تنسيق فرق، إدارة مشروع رياضي).
- تقدم تغذية راجعة دورية تبيّن للموهوب موقعه الحالي وما يحتاجه للانتقال إلى مستوى أعلى . (بوزيان، 2023؛ قاسمي وآخرون، 2023).

هذا التوضيح يزيد شعور الانتماء، ويقوّي من رغبة الموهوب في البحث عن فرصة خارجية.

2-10-2 تصميم نظام حوافز خاص بالمواهب :

لا يكفي الاعتماد على سلم أجور موحد لجميع العاملين؛ بل من الضروري وجود حزمة تحفيز مخصصة للمواهب، تجمع بين الجانب المادي والمعنوي، مثل:

- مكافآت أداء مرتبطة بنتائج الفريق أو المشروع (التأهل لبطولة، تنظيم ناجح لحدث رياضي...).
- حوافز سنوية للكفاءات المتميزة في الابتكار أو تطوير العمل.
- منح إضافية للمؤهلين والحاصلين على شهادات عليا أو تكوينات متقدمة في المجال الرياضي.

أما التحفيز المعنوي فيشمل:

- الإشادة العلنية بإنجازات الأطر الموهوبة في الاجتماعات أو المنصات الإعلامية للمؤسسة.
- إشراكهم في اللجان وفرق العمل الإستراتيجية، وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في اتخاذ القرار.
- منحهم درجة أعلى من الاستقلالية في تسيير ملفاتهم ومشاريعهم.

2-10-3 توفير بيئة عمل داعمة وصديقة للمواهب :

الموهوب لا يبحث عن الأجر فقط، بل عن بيئة يشعر فيها بالتقدير والاحترام، ومن عناصر هذه البيئة:

- ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة، الحوار، واحترام الرأي المهني، بعيداً عن المحاباة والتمييز.
 - تنظيم العمل بما يحد من الضغوط غير الضرورية، مع توزيع عادل للمهام بين أعضاء الطاقم.
 - مراعاة ظروف العمل من حيث سلامة أماكن التدريب، توفر الوسائل والموارد، ووضوح التعليمات.
- كلما شعر الفرد الموهوب بأن المؤسسة تستثمر في ظروف عمله وتحترم وقته وصحته، زاد استعداده للبقاء والمساهمة.

3.10.10. برامج التطوير المستمر للمواهب :

من أهم آليات الاستبقاء توفير فرص حقيقية للتعلم والنمو المهني، من خلال:

- دورات متقدمة في مجالات متصلة بتسيير الموارد البشرية الرياضية (إدارة فرق العمل، قيادة التغيير، تحليل الأداء).
- المشاركة في ملتقيات ومؤتمرات وورش عمل وطنية ودولية، مما يوسّع شبكات العلاقات المهنية ويُحدث احتكاكاً بتجارب ناجحة.
- برامج إرشاد (Mentoring) يرافق فيها خبيرٌ أو أستاذٌ متمرّس الإطار الموهوب ويوجّهه في مساره المهني.
- برامج التطوير لا تُعتبر فقط منحة من المؤسسة للموظف، بل استثماراً مباشراً في تحسين جودة أدائها. (بوزيان، ع. 2023 .)

3.10.11. المرونة في إدارة العقود والترتيبات الوظيفية :

في الرياضة، ترتبط عقود كثير من الإطارات بفترات زمنية محددة ومواسم تنافسية. يمكن لإستراتيجيات الاستبقاء أن تستفيد من:

- تجديد العقود مع الكفاءات الأساسية قبل اقتراب نهايتها بوقت كافٍ، بهدف طمأنة الفرد وتثبيت الاستقرار.
- إدراج حوافز مشروطة بالبقاء لفترات أطول (Bonus) وفاء بعد 3 أو 5 سنوات من الخدمة المتواصلة).
- التفاوض بشفافية حول شروط الانتقال أو الإعارة عند الضرورة، بما يحفظ مصالح المؤسسات والأفراد معاً.

(11) تطبيق نظريات التحفيز في البيئة الرياضية :

1.11. الاستفادة من نظرية هرتزبرغ (العوامل الثنائية) :

تقسّم هذه النظرية العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى:

- عوامل مُسبِّبة للرضا (الإنجاز، الاعتراف، المسؤولية، فرص النمو).
- عوامل صحية/وقائية (الأجر، ظروف العمل، سياسات المؤسسة، علاقات العمل).

في المنشآت الرياضية يمكن ترجمة ذلك إلى:

- تعزيز عوامل الرضا: تكليف المدرب أو الإداري المتميز بمشاريع تطويرية، منحه فرصة القيادة في بعض الملفات، الاعتراف بجهده أمام الإدارة واللاعبين.
- تحسين العوامل الصحية: ضمان أجور عادلة، توفير معدات وفضاءات عمل مناسبة، وضوح اللوائح والقوانين الداخلية، وتسوية النزاعات بشكل منصف.

2.11 العدالة التنظيمية كشرط للتحفيز والاستبقاء :

يشعر الفرد بالتحفيز عندما يُدرك أن ما يحصل عليه من مكافآت وفرص معقول مقارنة مع ما يقدمه من جهد، ومع ما يحصل عليه زملاؤه في ظروف مشابهة. أي شعور بعدم عدالة في توزيع الأجور أو الامتيازات أو فرص التكوين يؤدي إلى:

- انخفاض الرضا الوظيفي.
- ضعف الولاء للمؤسسة.
- زيادة احتمال البحث عن فرص خارجية.

لذلك، ينبغي على إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية أن تُقيم أنظمتها بانتظام للتأكد من خلوها من التمييز غير المبرر، وأن تُفسّر للموظفين أسس التقييم والحوافز بشفافية. (قاسمي، هـ. وآخرون (2023)

خلاصة

يتبين من خلال ما سبق أن إستراتيجيات الاحتفاظ بالموهب والتحفيز في المنشآت الرياضية تشكّل جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية الحديثة، ولا يمكن اختزالها في زيادة الأجور أو منح مكافآت ظرفية. بل تقوم هذه الإستراتيجيات على منظومة متكاملة تشمل: تخطيطاً واضحاً للمسار المهني، ونظام حوافز مادي ومعنوي عادل، وبيئة عمل داعمة، وبرامج تطوير مستمر، مع قيادة رياضية تُدرك أنّ رأس المال البشري الموهوب هو المحرك الحقيقي لتميز المؤسسة واستدامة نتائجها.

كما يعد الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم من العوامل الجوهرية التي تدعم تطور المؤسسات وتضمن استمرارية نجاحها. فكلما زادت قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل محفزة وتقدير جهود موظفيها، ارتفع مستوى ولائهم وأدائهم. المؤسسات الواعية تركز على الاستعادة المثلى من رأس مالها البشري من خلال برامج تطوير وتعويضات تناسب التحديات الحالية والمستقبلية. كما تضع توفير فرص النمو المهني، الاهتمام بصحة الموظفين النفسية والجسدية، وتعزيز روح العمل الجماعي ضمن أولوياتها. إن التشجيع على الإبداع والإنصاف في التقييم، إلى جانب تبني سياسات تقدير الإنجاز ومكافأة الجهد، يسهم في تقوية العلاقة بين العاملين والمؤسسة. بذلك، تزداد قدرة بيئة العمل على جذب المواهب والحفاظ عليها وتقليل معدل الدوران الوظيفي. أما النجاح الحقيقي للمؤسسة فلا يتحقق إلا عندما يشعر الموظف بأن له قيمة حقيقية ومكاناً ينتمي إليه. لذا يبقى الاستثمار في الموظفين ركيزة أساسية لأي إستراتيجية مؤسسية تهدف للتميز والتفوق على المدى الطويل.

أسئلة التقييم :

- ✓ ما المقصود بتحليل الاحتياجات التدريبية؟
- ✓ اذكر أربع فوائد رئيسية لبرامج التطوير المهني للمدربين الرياضيين.
- ✓ ما الفرق الأساسي بين التدريب أثناء العمل والتدريب الإلكتروني؟
- ✓ ما أهمية تقييم أثر التدريب بعد انتهاء البرنامج؟
- ✓ اذكر اسمين من أساليب التدريب النشط المستخدمة في المؤسسات الرياضية الحديثة؟
- ✓ عرّف مفهوم الموهبة في السياق الرياضي، وبيّن لماذا تُعتبر مورداً إستراتيجياً؟

المحاضرة التاسعة : إدارة الأداء وفق النهج الاستراتيجي.

تمهيد

تعتبر إدارة الأداء وفق النهج الاستراتيجي من أهم المتطلبات الحديثة لنجاح المؤسسات والمنشآت الرياضية في بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغير. فبدلاً من النظر إلى إدارة الأداء كعملية تقليدية تقتصر على التقييمات الدورية، أصبح من الضروري اعتبارها عملية إستراتيجية متكاملة تربط بين أداء الموظفين والأهداف التنظيمية الكبرى. يعكس النهج الاستراتيجي لإدارة الأداء التحول نحو ثقافة تنظيمية تركز على التحسين المستمر والقياس الموضوعي والمساءلة المشتركة. من خلال تطبيق هذا النهج، تستطيع المنشآت الرياضية بناء قوة عمل موجهة نحو الأهداف وقادرة على تحقيق التميز والاستدامة التنظيمية.

1. مفاهيم أساسية حول إدارة الأداء الاستراتيجي.

1.1 تعريف إدارة الأداء

إدارة الأداء هي عملية منظمة وشاملة تهدف إلى التأكد من أن أداء الموظفين والفرق متنسق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. تتضمن هذه العملية تحديد الأهداف بوضوح، ومراقبة التقدم المحرز، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وتقييم النتائج. إدارة الأداء ليست مجرد عملية تقييم سنوية، بل هي عملية مستمرة وديناميكية. (ماهر أحمد، 2002، ص 112)

1.2 الفرق بين إدارة الأداء والتقييم التقليدي

يكمن الفرق الجوهرى بين إدارة الأداء الإستراتيجي والتقييم التقليدي في أن الأخيرة تركز على الحكم على الأداء السابق، بينما تركز إدارة الأداء الإستراتيجي على المستقبل والتطوير المستمر. التقييم التقليدي يتم بشكل دوري ومنفصل، بينما إدارة الأداء الإستراتيجية عملية مستمرة مدمجة في الأنشطة اليومية للمؤسسة. (السلمي علي، 2001، ص 101)

1.3 مكونات نظام إدارة الأداء الإستراتيجي

يشمل نظام إدارة الأداء الإستراتيجي عدة مكونات متكاملة: تحديد الأهداف الإستراتيجية، وضع معايير الأداء، المراقبة والقياس، التغذية الراجعة المستمرة، تطوير الكفاءات، وأخيراً المكافآت والحوافز. هذه المكونات تعمل معاً لإنشاء نظام شامل يدعم الأهداف التنظيمية.

2. أهمية إدارة الأداء الإستراتيجي في المنشآت الرياضية :

2.1 ربط الأداء الفردي بالأهداف الإستراتيجية :

إدارة الأداء الإستراتيجية تضمن أن كل موظف يفهم كيفية ارتباط عمله بالأهداف الكبرى للمؤسسة. هذا الفهم يزيد من الدافعية والالتزام، ويجعل العمل أكثر معنى وقيمة. في المنشآت الرياضية، هذا الربط بشكل خاص مهم لضمان توافق جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف الرياضية والإدارية. (السلمي علي، 2001، ص 134)

2.2 تحسين جودة الأداء والإنتاجية :

من خلال المراقبة والقياس المستمر والتغذية الراجعة الفعالة، يتحسن أداء الموظفين بشكل ملموس. المراقبة الدقيقة تساعد على تحديد المشاكل في وقت مبكر، وتصحيحها قبل أن تؤثر على النتائج النهائية.

2.3 تطوير الكفاءات البشرية :

إدارة الأداء الإستراتيجية توفر فرصة لتحديد الفجوات في الكفاءات وتطويرها. من خلال تحليل النقص في المهارات والمعارف، يمكن تصميم برامج تدريبية موجهة. هذا يضمن تطوير مستمر وتحسن دائم في قدرات الموارد البشرية.

2.4 دعم التطوير الوظيفي :

يُعد نظام إدارة الأداء الفعال من الأدوات الجوهرية التي تدعم التطوير الوظيفي داخل المنشآت الرياضية. فالتقييم الدوري للأداء لا يقتصر فقط على قياس مدى إنجاز الموظف لمهامه، بل يمتد ليصبح مرآة تعكس نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحدد الفجوات المعرفية والمهارية التي تحتاج إلى تطوير.

عندما تكون معايير الأداء واضحة ومحددة ومؤثقة، يصبح لدى الإدارة رؤية دقيقة عن مستوى الأداء لدى كل موظف، وهو ما يسهل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو نقل المسؤوليات أو تطوير القدرات. فبدلاً من الاعتماد على الانطباعات الشخصية أو العلاقات، يتحول قرار الترقية إلى قرار موضوعي يستند إلى بيانات ومؤشرات أداء ملموسة.

كما أن هذا النظام يساهم في بناء مسار وظيفي واضح للموظف، حيث يمكنه أن يرى ما هي المهارات التي يحتاجها ليصل إلى المستوى التالي، وما هي الخطوات التي يجب أن يخطوها. وهذا يعزز الشعور بالعدالة والإنصاف، ويزيد من الدافعية لدى الموظفين لأنهم يشعرون بأن التقدم في العمل مرتبط بجدية الأداء وليس بالمحسوبية.

بالإضافة إلى ذلك، يوفر نظام إدارة الأداء إطاراً لتحديد احتياجات التدريب والتطوير بشكل دقيق. إذ يمكن أن تُستخدم نتائج التقييم لتصميم برامج تدريبية مخصصة تستهدف تحسين نقاط الضعف، أو لتعزيز المهارات التي يحتاجها الموظف للترقي إلى منصب أعلى. وبالتالي، يتحول التطوير الوظيفي إلى عملية مستمرة ومتكاملة، وليس مجرد تدريب عشوائي أو سنوي دون علاقة حقيقية بالاحتياجات الفعلية.

وبالنسبة للمنشآت الرياضية، فإن هذا الأمر يصبح أكثر أهمية، لأن النجاح الرياضي يعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية. فالموظفون في الأندية والاتحادات والهيئات الرياضية يحتاجون إلى مهارات إدارية وتنظيمية، بالإضافة إلى فهم خاص ببيئة الرياضة. ومن خلال إدارة الأداء الفعالة، يمكن اكتشاف المواهب الإدارية المبكرة وتطويرها لتولي أدوار قيادية في المستقبل، مما يضمن استدامة الإدارة وتحسين الأداء المؤسسي.

2.5 تعزيز المساءلة والشفافية :

تُعتبر إدارة الأداء الاستراتيجية من أبرز الأدوات التي تعزز ثقافة المساءلة والشفافية داخل المؤسسة. فوجود نظام واضح لتقييم الأداء يجعل من الصعب على أي موظف تجاهل مسؤولياته أو التهرب من الالتزامات، لأن الأداء سيكون قابلاً للقياس والمتابعة.

عندما يعرف الموظفون أن أدائهم سيتم قياسه وتقييمه بشكل موضوعي، فإن ذلك يخلق نوعاً من الانضباط الذاتي لديهم. فبدلاً من العمل بشكل عشوائي أو الاعتماد على الاجتهاد الفردي غير المنظم، يبدأ الموظف في تنظيم وقته وتحديد أولوياته وفقاً لما هو مطلوب منه بوضوح. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الالتزام وتحسين جودة العمل.

كما أن الشفافية في تقييم الأداء تُسهم في بناء ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين. فعندما تكون المعايير واضحة ومعلنة، ويُتبع أسلوب تقييم موضوعي، يشعر الموظفون بأن التقييم عادل وغير متحيز، مما يقلل من الشعور بالظلم أو التمييز. وهذا ينعكس إيجاباً على روح الفريق، ويزيد من الانتماء للمؤسسة.

ومن ناحية أخرى، تساهم إدارة الأداء الاستراتيجية في تحسين التواصل بين المديرين والموظفين، لأن التقييم يفتح باب الحوار حول الأداء والاحتياجات والتوقعات. وبالتالي، يصبح الموظف أكثر قدرة على فهم ما هو المطلوب منه، والإدارة أكثر قدرة على توجيه الدعم والتوجيه اللازم.

وبالتالي، فإن تعزيز المساءلة والشفافية ليس هدفاً ثانوياً، بل هو عامل أساسي في تحسين الأداء المؤسسي. فالمؤسسات التي تعتمد على أنظمة تقييم واضحة وموضوعية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، لأنها تمتلك ثقافة تنظيمية تقوم على الوضوح والمسؤولية، ونقل فيها الأخطاء الإدارية والتباينات في الأداء. (السلمي علي، 2001، ص. 178).

خلاصة :

يُعد التخطيط الاستراتيجي محورياً أساسياً لتحسين الأداء في المنشآت الرياضية، حيث يساعد على وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد أهداف قابلة للتحقيق. اعتماد الإدارة الرياضية على التخطيط المنتظم يساهم في تنظيم العمل وتوزيع المهام بفعالية، مع تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الفرق والأقسام. إدخال تقنيات الإدارة الحديثة يُساهم أيضاً في رفع كفاءة استغلال الموارد البشرية والمالية، ويُعزز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما تعطي هذه الممارسات القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات البيئية، وتقوية علاقات المؤسسات الرياضية مع جمهورها والمنظمات الأخرى. إن التطوير المستمر، ومراجعة الخطط بانتظام، وتتبع مؤشرات الأداء، عوامل ضرورية للحفاظ على التفوق والتميز في القطاع الرياضي. وتؤكد الخبرة الميدانية على أهمية القيادة المؤهلة وبرامج التدريب في ترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي. في النهاية، فإن نجاح أي منشأة رياضية يعتمد بشكل كبير على مدى التزامها بالتحسين المستمر والاستغلال الأمثل للموارد، مما يمكنها من تحقيق أهدافها وتعزيز المشاركة المجتمعية في النشاط البدني.

أسئلة

- ✓ ما معنى "إدارة الأداء" داخل المؤسسة الرياضية؟
- ✓ كيف تختلف إدارة الأداء الاستراتيجية عن التقييم التقليدي للموظفين؟
- ✓ ما العناصر الأساسية التي يجب توفرها في نظام إدارة الأداء الفعال؟
- ✓ كيف يساهم ربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية في رفع فعالية المنشأة؟
- ✓ وضح أهمية القياس المستمر والتغذية الراجعة في تطوير الأداء.

المحاضرة العاشرة : التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تمهيد :

يشكل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية نقلة نوعية تتجاوز مجرد إدخال أدوات تكنولوجية حديثة في العمل، إذ يمثل إعادة تشكيل شاملة للثقافة التنظيمية والعمليات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية. فمع التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم، أصبح من الضروري أن تتبنى المنشآت الرياضية نماذج إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات العصر، وتستجيب لتغيرات البيئة التنافسية والاقتصادية والاجتماعية.

ولعل أبرز ما يميز هذا التحول هو أن إدارة الموارد البشرية لم تعد تقتصر على مهام الروتين التقليدي مثل التوظيف والرواتب، بل أصبحت مجالاً يتداخل فيه الجانب التقني مع البشري، بحيث تُستخدم التكنولوجيا لتعزيز كفاءة الأداء وتحسين تجربة العاملين. ومع تصاعد المنافسة وارتفاع توقعات الموظفين، لجأت المؤسسات الرياضية إلى إدماج أدوات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، ومنصات الأتمتة في مختلف مراحل إدارة الموارد البشرية، من الاستقطاب والتوظيف إلى التدريب والتطوير، مروراً بتقييم الأداء، وانتهاءً بإدارة المكافآت والحوافز.

وفي هذا السياق، لم يعد التحول الرقمي خياراً يمكن تأجيله، بل أصبح ضرورة ملحة لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتسريع العمليات الإدارية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين. إذ يتيح التحول الرقمي للمؤسسات الرياضية تقديم خدمات أكثر سرعة وشفافية، مثل التوظيف الإلكتروني، ونظم تقييم الأداء المبنية على البيانات، وتطبيقات متابعة التدريب، ومنصات التواصل الداخلي التي تدعم التفاعل المستمر بين الإدارة والموظفين.

كما يتطلب هذا التحول جهودًا منظمة ومتواصلة من المؤسسات لتحقيق التوافق بين التطورات التقنية والموارد البشرية، وتطوير مهارات العاملين، وبناء ثقافة رقمية داخل المؤسسة. فنجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتوقف أيضًا على مدى استعداد العاملين وقابلية المؤسسة للتغيير، ومدى قدرة القيادة على إدارة عملية التحول بشكل استراتيجي.

ويرتكز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على ثلاثة محاور رئيسية: تعزيز البنية التحتية التقنية، وتنمية الكفاءات الرقمية لدى الموظفين، والتحول نحو التخطيط واتخاذ القرار القائم على البيانات. فالبنية التحتية التقنية تُمكن من جمع البيانات ومعالجتها بسرعة ودقة، بينما تُسهم الكفاءات الرقمية في تمكين العاملين من استخدام الأدوات الحديثة بفعالية. أما التخطيط القائم على البيانات فيدعم اتخاذ القرار بشكل أكثر دقة وموضوعية، ويُسهم في تطوير الأداء المؤسسي بشكل مستمر.

وبالتالي، فإن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يُعد أحد أهم العوامل التي تُمكن المؤسسات الرياضية من التكيف مع متطلبات العصر، وتحسين أداء العاملين، وتحقيق الاستدامة والتميز في بيئة رياضية تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد.

1. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية :

يشير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية إلى دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع عمليات وأنشطة الموارد البشرية، ما يتجاوز مجرد استبدال الأدوات التقليدية بنظم إلكترونية ليصل إلى إحداث تغيير عميق في أساليب العمل والثقافة التنظيمية (سليمان، 2023: ص. 14).

تتضمن هذه العملية تبني الذكاء الاصطناعي، وأتمتة المهام، وتحليل البيانات الضخمة، وأنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي إن الأولى تركز على نقل الوثائق والإجراءات إلى صيغة إلكترونية، في حين يُعيد التحول الرقمي صياغة جوهر الأنشطة لصبح أكثر تفاعلاً وسرعة ومرونة في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية (بن عيسى، 2021: ص. 7).

2. مفاهيم أساسية للتحويل الرقمي في الموارد البشرية

2-1 تعريف التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية :

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية هو عملية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية والبيانات والعمليات الجديدة في جميع جوانب وظائف الموارد البشرية. هذا التحول يتجاوز مجرد رقمنة العمليات الحالية، بل يعيد تصميم الطريقة التي تعمل بها الموارد البشرية وتضيف قيمة للمؤسسة والموظفين. (ماهر أحمد، 2002، ص 134).

2-2 الفرق بين الرقمنة والتحويل الرقمي :

الرقمنة تعني تحويل العمليات الحالية إلى صيغة رقمية، مثل تحويل السجلات الورقية إلى إلكترونية. أما التحويل الرقمي فهو عملية أعمق تتضمن إعادة تفكير كاملة في العمليات والاستراتيجيات والثقافة التنظيمية. التحويل الرقمي يغير جوهر الطريقة التي تعمل بها المؤسسة وليس مجرد الأدوات المستخدمة. (السلمي علي، 2001، ص 123).

3.2 أهمية التحويل الرقمي في الموارد البشرية

يُعد التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية خطوة استراتيجية أساسية لتحسين أداء المؤسسات في العصر الحديث، إذ يمثل جسراً بين التكنولوجيا الحديثة وأهداف الموارد البشرية التقليدية. فبدلاً من الاقتصار على رقمنة الإجراءات الإدارية، يعمل التحويل الرقمي على إعادة تصميم بيئة العمل بشكل كامل، مما يحقق مرونة أكبر وسرعة أعلى في إنجاز المهام، ويعزز دقة العمليات ويقلل الأخطاء البشرية. وتشمل هذه التحولات أتمتة المهام الروتينية مثل التوظيف، وإدارة البيانات، ومتابعة الحضور والانصراف، وإعداد الرواتب، وتقييم الأداء، مما يساهم في توفير الوقت والجهد وتحسين كفاءة الأداء. (ستون وآخرون، 2015).

كما يتيح التحول الرقمي استخدام أنظمة رقمية متقدمة لتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين، مثل بيانات الأداء، والرضا الوظيفي، واحتياجات التدريب، والارتباط التنظيمي، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة واستباقية. فبدلاً من الاعتماد على القرارات الشخصية أو التخمين، يمكن للمديرين الاستناد إلى مؤشرات تحليلية دقيقة تدعم التخطيط للقوى البشرية، وتحديد الفجوات التدريبية، وتطوير المسارات الوظيفية، وتحسين تجربة الموظف عبر بوابات إلكترونية سهلة الاستخدام (دافنبورت وآخرون، 2010).

ولا تقتصر فوائد التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يمتد تأثيره ليجعل إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية. إذ يعزز التحول الرقمي من تفاعل الموظفين مع المؤسسة عبر منصات داخلية تتيح التواصل الفوري، وتقديم خدمات ذاتية مثل طلب الإجازات والاطلاع على المستحقات ومتابعة التدريب، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (بوندوروك ورويل، 2013).

كما أن التحول الرقمي يعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، حيث يتم توثيق العمليات والإجراءات بشكل دقيق، ويصبح من السهل تتبع القرارات ومراجعة الأداء، مما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على العدالة والمساءلة (مارلر وباري، 2016).

وفي سياق المؤسسات الرياضية، تزداد أهمية التحول الرقمي نظراً لطبيعة القطاع الديناميكية والمتغيرة، حيث تتغير الاحتياجات بسرعة وفق نتائج المنافسات والتعاقدات ومتطلبات الفرق والجماهير. لذلك، يتيح التحول الرقمي للمنشآت الرياضية التكيف السريع مع هذه التغيرات عبر أنظمة مرنة تتيح تحديث الخطط والتقييمات بشكل فوري، وتحسين استجابة الإدارة لاحتياجات الرياضيين والموظفين (راتن، 2020).

وتشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تعزيز التميز المؤسسي وتطوير الأداء العام للمؤسسات. إذ تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي في الموارد البشرية تحقق كفاءة أعلى ورضا وظيفي أكبر وقدرة تنافسية أعلى مقارنة بتلك التي تعتمد الأساليب التقليدية (أولريتش وآخرون، 2013).

خلاصة :

يُعد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية خطوة ضرورية لتحقيق التقدم والتميز في المؤسسات الرياضية وغيرها، إذ أسهمت التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير جميع جوانب الوظائف الإدارية من الاستقطاب الإلكتروني، وإعداد برامج التدريب الرقمي، وحتى تقييم الأداء وتسيير الأجور والحوافز عبر أنظمة موحدة وسريعة. هذه التحولات لم تقتصر فقط على توفير الوقت والجهد، بل أثرت بعمق في طريقة العمل، حيث أصبح اتخاذ القرار يعتمد بشكل أكبر على البيانات الدقيقة والتحليل الذكي للمعلومات، مما عزز الشفافية والعدالة داخل المؤسسة. كما ساهمت الرقمنة في تحسين الخدمة المقدمة للموظف، وتبسيط الإجراءات الروتينية، ورفع مستوى التفاعل والتواصل بين الأفراد والإدارة. رغم الفوائد الكبيرة، تواجه المؤسسات تحديات مثل ضرورة توفير بنية تحتية تقنية قوية، وتدريب الكوادر البشرية على استخدام الأنظمة الجديدة، ومواكبة التطور المستمر في التقنيات. ومع ذلك، فإن الاستثمار الجاد في التحول الرقمي، وتكامل عنصر التقنية مع تنمية المهارات البشرية، يجعل القطاع الرياضي أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة متطلبات العصر بالفعالية المطلوبة.

أسئلة التقييم :

- ✓ ما الفارق الأساسي بين الرقمنة والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
- ✓ اذكر ثلاثة أمثلة على تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية؟.
- ✓ كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة الموظف داخل المؤسسة؟
- ✓ ما أهم التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية أثناء التحول الرقمي؟
- ✓ وضح دور تحليل البيانات الضخمة في رفع كفاءة العمل الإداري؟

المحاضرة الحادي عشر : القضايا الأخلاقية والحوكمة في إدارة الموارد البشرية.

تمهيد :

يشهد العالم المعاصر تطوراً متسارعاً في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية، وقد أسفر هذا التطور عن تحديات أخلاقية وحوكمة متزايدة في مختلف المنظمات والمؤسسات. في هذا السياق، احتلت إدارة الموارد البشرية مكاناً محورياً في النقاشات الأكاديمية والممارسات العملية، إذ لم تعد مجرد وظيفة إدارية روتينية بل أضحت مسؤولة عن ضمان تطبيق أعلى معايير الأخلاقيات والشفافية والعدالة في التعامل مع الموارد البشرية (محمد، 2021، ص. 156).

كما تواجه المنظمات الحديثة، والمنشآت الرياضية على وجه الخصوص، معضلات أخلاقية معقدة تتعلق بالتمييز في التوظيف، العدالة في الأجور، السلامة والصحة المهنية، وحماية خصوصية الموظفين، ويتطلب التعامل مع هذه المعضلات تطبيق نماذج حوكمة قوية تضمن المساءلة والشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية

تأتي أهمية الحوكمة في إدارة الموارد البشرية من كونها تشكل الآلية التي تضمن التزام المنظمة بالمبادئ الأخلاقية وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية. تتضمن الحوكمة الفعالة وضع سياسات واضحة ومكتوبة، توفير آليات للمحاسبة والمساءلة، ضمان الشفافية في اتخاذ القرارات، والاستماع لآراء الموظفين ومشاركتهم في العمليات الإدارية لمنشآت رياضية.

يسلط هذا التمهيد الضوء على أن المسؤولية الأخلاقية للمنظمات لا تنحصر في تحقيق الأرباح أو تحسين الأداء المالي فحسب، بل تمتد إلى ضمان معاملة عادلة وكرامة للموارد البشرية، احترام كرامتهم وحقوقهم، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع (مسعود، 2021، ص. 134).

سنتناول هذه المحاضرة أبرز القضايا الأخلاقية التي تواجه إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وتعرض نماذج الحوكمة الحديثة والممارسات الفضلى التي اتبعتها المنظمات الرائدة عالمياً. كما سنتسلط الضوء على كيفية تطبيق هذه المبادئ في سياق المنشآت الرياضية، مع التركيز على الدروس المستفادة والتحديات العملية التي تواجه الإدارات في تطبيق هذه المعايير الأخلاقية والحوكمة الفعالة.

1. مفاهيم أساسية للأخلاقيات والحوكمة :

1.1 تعريف الأخلاقيات :

تُعرّف الأخلاقيات بأنها مجموعة من المبادئ والقيم التي تحدد السلوك الصحيح والخاطئ، وتوجه الأفراد والمنظمات نحو اتخاذ قرارات مسؤولة وعادلة ، في سياق إدارة الموارد البشرية، تشير الأخلاقيات إلى الالتزام بقيم مثل الصدق، النزاهة، العدالة، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية في جميع الممارسات والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية، تتجاوز الأخلاقيات الامتثال القانوني البسيط لتشمل السعي نحو تحقيق الصالح العام والمسؤولية الأخلاقية تجاه جميع أصحاب المصلحة (العنبي، 2021، ص. 112)

1.2 تعريف الحوكمة :

الحوكمة هي النظام الشامل الذي يتضمن القواعد والعمليات والهيكل التنظيمية التي تضمن اتخاذ القرارات بشكل صحيح وشفاف ومسؤول. في إدارة الموارد البشرية، تعني الحوكمة وضع آليات واضحة لضمان تطبيق السياسات، المساءلة، والشفافية في جميع جوانب التعامل مع الموارد البشرية (الهادي، 2020، ص. 134).

2. الحوكمة الرياضية :

نظام القواعد والسياسات التي تضمن الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات الرياضية لمنع الفساد الإداري وتعزيز الأداء المؤسسي (الجزولي، 2024، ص. 15).

تتضمن الحوكمة الفعالة توزيعاً واضحاً للصلاحيات والمسؤوليات، وجود رقابة داخلية فعالة، وآليات للمراجعة والتقييم المستمر .

3. العلاقة بين الأخلاقيات والحوكمة:

ترتبط الأخلاقيات والحوكمة ارتباطاً وثيقاً ومتكاملاً؛ فالأخلاقيات توفر القيم والمبادئ الموجهة، بينما الحوكمة توفر الآليات والهياكل التي تضمن تطبيق هذه القيم على أرض الواقع لا يمكن أن تكون الحوكمة فعالة دون أساس أخلاقي قوي، وبالمثل لا يمكن تطبيق الأخلاقيات بدون آليات حوكمة واضحة ومحددة معاً، تشكلان النظام الذي يضمن أن تعمل المنظمة بطريقة عادلة وشفافة ومسؤولة (الثبتي، 2020، ص 145).

4. أبعاد الأخلاقيات في إدارة الموارد البشرية :

تتعدد أبعاد الأخلاقيات في إدارة الموارد البشرية. أولاً، البعد الفردي الذي يتعلق بالسلوك الأخلاقي للأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية وقراراتهم.

- البعد التنظيمي الذي يشمل السياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة في إدارة الموارد البشرية .
- البعد المجتمعي الذي يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع والبيئة
- البعد القانوني والتنظيمي الذي يتعلق بالامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية (العريفي، 2020، ص. 167)

5. مبادئ الحوكمة الرشيدة:

تقوم الحوكمة الرشيدة على عدة مبادئ أساسية.

- الشفافية التي تتطلب الإفصاح الواضح والكامل عن السياسات والقرارات والعمليات .

- المساءلة التي تضمن تحمل المسؤولين مسؤولية أفعالهم وقراراتهم..
- المشاركة والتشاور التي تتطلب إشراك جميع أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار .
- العدالة والإنصاف التي تضمن المعاملة العادلة والمتساوية لجميع الموظفين .
- الكفاءة والفعالية التي تسعى لتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة .

6. القيم الأخلاقية الأساسية في المنظمات :

تشكل القيم الأخلاقية الأساسية الركيزة التي تبنى عليها ثقافة المنظمة. الصدق والنزاهة يعتبران من أهم هذه القيم، حيث تتطلب التعامل الصريح والأمين في جميع العمليات الإدارية العدالة والإنصاف تضمن المعاملة المتساوية والعدالة بغض النظر عن الاختلافات الشخصية و احترام الكرامة والحقوق الأساسية للأفراد يعكس الالتزام بالقيم الإنسانية.

7. معايير الأداء الأخلاقي :

يتم قياس الأداء الأخلاقي للمنظمة من خلال عدة معايير محددة.

- مستوى الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة والمعايير الأخلاقية المقررة.
- معدل الشكاوى والقضايا الأخلاقية التي تسجل في المنظمة، حيث يشير انخفاضها إلى تحسن في الممارسات الأخلاقية .
- درجة رضا الموظفين عن العدالة والشفافية في القرارات الإدارية
- مستوى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية (الكعبي، 2021، ص. 98).

8. الأخلاقيات والحوكمة في المنشآت الرياضية :

تتمتع المنشآت الرياضية بأهمية خاصة في تطبيق معايير الأخلاقيات والحوكمة نظراً لتأثيرها على المجتمع والشباب بشكل مباشر. تتطلب المنشآت الرياضية معايير أخلاقية عالية في اختيار وتدريب الموظفين، معاملة الرياضيين والمستفيدين.

- يجب أن تتمتع بحوكمة قوية تضمن عدم التمييز في الفرص الرياضية، وتطبيق معايير الأمن والسلامة بنزاهة .
- الشفافية في إدارة الموارد المالية والموارد البشرية تعكس الثقة والالتزام بالقيم الرياضية (الجهني، 2021، ص. 178).

9. التحديات الأخلاقية المعاصرة :

تواجه المنظمات تحديات أخلاقية معاصرة متعددة.

- التمييز والتحيز في القرارات الإدارية بناءً على النوع أو العرق أو الخلفية الاجتماعية
- انتهاك الخصوصية بسبب تطورات التكنولوجيا والمراقبة الرقمية .
- عدم العدالة في الأجور والمزايا بين الموظفين.
- استغلال الموظفين والعمل في ظروف غير آمنة أو صحية .
- عدم الشفافية والفساد في القرارات الإدارية (الزهراني، 2021، ص. 112) .

خلاصة :

تشكل القضايا الأخلاقية والحوكمة جانباً أساسياً في عمل إدارة الموارد البشرية، حيث تبرز أهمية الالتزام بالقيم والمعايير التي تضمن احترام حقوق الموظفين وتكرس العدالة في جميع مراحل الإدارة، بدءاً من التوظيف والاختيار وصولاً إلى الترقيات وتوزيع المكافآت. عندما تتبنى المؤسسة سلوكيات أخلاقية واضحة، فإنها تخلق بيئة عمل يشعر فيها الجميع بالأمان ويتيقنون من التعامل بشفافية وإنصاف بعيداً عن التمييز أو المحاباة. كما تسهم الحوكمة في تحديد الصلاحيات بوضوح وتعزيز المسؤولية، مما يضمن الاستقلالية في اتخاذ القرارات ووجود آليات رقابية فعالة تحافظ على الانضباط وتنظم الأداء اليومي.

من جهة أخرى، فإن غياب الضوابط الأخلاقية أو غلبة ممارسات غير عادلة ينعكس سلباً على ثقافة العمل من خلال ضعف الولاء وارتفاع النزاعات وتراجع السمعة التنظيمية. وتزداد التحديات عندما تظهر مشاكل مثل استغلال النفوذ أو إساءة استخدام البيانات أو غياب الشفافية في التقييم والتحفيز. لهذا، تبرز الحاجة لوضع مدونات سلوك واضحة، وتنظيم برامج دورية للتوعية بأخلاقيات المهنة، وتفعيل المشاركة الجماعية في صيانة قواعد التصرف المهني المسؤول.

في المحصلة، لا يمكن تحقيق النجاح المؤسسي أو كسب ثقة العاملين إلا عندما تترسخ قيم الأخلاق والحوكمة، ويتحول الالتزام الجماعي إلى ثقافة مؤسسية راسخة تساعد في بناء بيئة إنتاجية صحية وتحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل.

أسئلة :

✓ عرف باختصار "الأخلاقيات المهنية" في إدارة الموارد البشرية.

- ✓ ما الفرق بين السلوك الأخلاقي والحوكمة في العمل الإداري؟
- ✓ لماذا يُعتبر احترام خصوصية بيانات الموظفين مسؤولية أخلاقية مهمة؟
- ✓ اذكر مثلاً على تضارب المصالح يمكن أن يحدث في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ وضح كيف تسهم الحوكمة الرشيدة في تعزيز العدالة داخل المؤسسة الرياضية.

المحاضرة الثانية عشر: التوجهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية

تمهيد

يشهد العالم تحولات جذرية وسريعة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما ينعكس بشكل مباشر على طبيعة العمل وأدوار إدارة الموارد البشرية. في هذا السياق المتغير والديناميكي، لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على المهام التقليدية كالتوظيف والأجور، بل تطورت لتصبح شريكاً استراتيجياً في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استدامتها في المستقبل (محمد، 2022، ص. 178).

يعتبر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي من أبرز المحركات للتغيير في إدارة الموارد البشرية المعاصرة. فقد بدأت المنظمات بالفعل في استخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في عمليات التوظيف والاختيار، تحليل الأداء، وتطوير المسارات الوظيفية، هذه التطورات التكنولوجية توفر فرصاً كبيرة لتحسين الكفاءة والفعالية، لكنها تأتي أيضاً مع تحديات أخلاقية وقانونية معقدة تتطلب إدارة حذرة وحكيمة (السبيعي، 2023، ص. 134).

إن التوجهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية تنعكس أيضاً في تغير طبيعة العمل والعقود الوظيفية. يزداد الاتجاه نحو العمل المرن والعمل عن بُعد وأشكال جديدة من الترتيبات الوظيفية التي تتطلب إعادة تصور كاملة لكيفية إدارة الموظفين وقياس إنتاجيتهم .

كما يظهر الاهتمام المتزايد برفاهية الموظفين والصحة النفسية والعاطفية كأولويات إستراتيجية، مما يعكس فهماً أعمق لدور الموارد البشرية في بناء منظمات مستدامة وإنسانية (الزهراني، 2022، ص. 112).

يتطلب التخطيط للمستقبل في إدارة الموارد البشرية فهماً شاملاً للمهارات المستقبلية والفجوات المتوقعة في سوق العمل. تشير الدراسات إلى أن المهارات المطلوبة ستتغير بشكل جذري، مع التركيز المتزايد على المهارات الرقمية، الإبداعية، والعاطفية بجانب المهارات التقنية التقليدية .

يصبح من الضروري أن تستثمر المنظمات بشكل استباقي في تطوير هذه المهارات وإعادة تأهيل موظفيها للتكيف مع المستقبل .

يأتي هذا التمهيد لإلقاء الضوء على الاتجاهات الرئيسية التي ستشكل مستقبل إدارة الموارد البشرية، والتحديات التي ستواجهها المنظمات، والفرص التي يمكن أن تستفيد منها للتميز والنجاح. ستركز المحاضرة على التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، تطور العمل المرن والافتراضي، قضايا الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، تطوير المهارات والتعلم المستمر، وتعزيز الثقافة التنظيمية الشاملة والمرنة (الثبتي، 2023، ص. 167).

بهذا الفهم الشامل للاتجاهات المستقبلية، ستكون المنظمات والمنشآت الرياضية أفضل استعداداً للتنقل عبر التحديات المتسارعة، واستباق التغييرات في بيئة العمل، وبناء موارد بشرية متطورة وقادرة على قيادة المنظمة نحو النجاح والاستدامة على المدى الطويل .

1. التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

1.1 مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية :

يقصد بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية عملية إعادة صياغة العمليات والممارسات الإدارية التقليدية باستخدام التقنيات الرقمية والحلول المعلوماتية المتقدمة. لا يقتصر التحول الرقمي على تطبيق أدوات تقنية فحسب، بل يتضمن تغييراً جوهرياً في الثقافة التنظيمية والعمليات والمهارات المطلوبة من العاملين (محمد، 2023، ص. 156).

يهدف التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تسريع العمليات، توفير الوقت والتكاليف، وتحسين جودة القرارات الإدارية في المنشآت الرياضية، يعني التحول الرقمي استخدام أنظمة متقدمة لإدارة الموظفين، تتبع الأداء، وتطوير الكفاءات .

1.2 تطبيقات التحول الرقمي في عمليات إدارة الموارد البشرية :

يشمل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية عدة تطبيقات عملية محددة.

- أنظمة إدارة الموارد البشرية المتكاملة (HRIS) التي توحد جميع البيانات والعمليات الخاصة بالموظفين في منصة واحدة
- منصات الحجز والإجازات الإلكترونية التي تسمح للموظفين بإدارة طلباتهم بسهولة
- أنظمة تقييم الأداء الرقمية التي توفر تقييماً فورياً وشاملاً لأداء الموظفين
- منصات التعليم والتدريب الإلكتروني التي توفر فرصاً مستمرة للتطوير
- تطبيقات التواصل والتعاون الرقمية التي تسهل التفاعل بين الموظفين خاصة في بيئة العمل الافتراضي .

1. الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف والاختيار

يمثل الذكاء الاصطناعي ثورة حقيقية في عمليات التوظيف والاختيار، حيث تستخدم الخوارزميات المتقدمة لتحليل السيرة الذاتية، مطابقة المهارات بالوظائف المتاحة، والتنبؤ بنجاح المرشح في الدور المطلوب .

تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقليل التحيز البشري في القرارات التوظيفية، حيث تركز على المهارات والقدرات بدلاً من الخصائص الشخصية، كما يمكن للتطبيقات الذكية تحليل مقابلات الفيديو وتقييم لغة الجسد، التواصل، والثقة لدى المرشحين في المنشآت الرياضية، يمكن أيضاً استخدام الذكاء الاصطناعي لاختيار الموظفين الأنسب للعمل مع فرق مختلفة ومتنوعة (الراشد، 2022، ص. 145).

1.1 الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء والتطوير الوظيفي :

يقدم الذكاء الاصطناعي إمكانيات متقدمة لتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر وموضوعي. تستطيع الأنظمة الذكية جمع بيانات الأداء من مصادر متعددة (تقييمات الزملاء، المشرفين، المستفيدين)، تحليلها، وتقديم صورة شاملة عن أداء الموظف .

توفر التحليلات المتقدمة رؤى حول نقاط القوة والضعف، مما يساعد في تصميم برامج تطوير مخصصة لكل موظف كما. يمكن للذكاء الاصطناعي التنبؤ بمسارات تطور الموظفين المستقبلية وتحديد الأدوار المناسبة لهم في السياق الرياضي، يساعد هذا على توجيه الموظفين نحو أدوار تتناسب مع مهاراتهم وطموحاتهم (الغامدي، 2021، ص. 98)

2. تحليلات البيانات الضخمة والتنبؤ في إدارة الموارد البشرية :

يعتبر استخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics) من أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. تساعد هذه التحليلات في التنبؤ بدوران الموظفين (Attrition) ، حيث تحلل الأنماط والعوامل التي تؤدي إلى ترك الموظفين للعمل يمكن للمنظمات اتخاذ إجراءات استباقية لاحتباس الموظفين ذوي الأداء العالي من خلال تحسين ظروف العمل والرواتب

تساعد التحليلات أيضاً في تحديد احتياجات التدريب المستقبلية والمهارات الناقصة في المنشآت الرياضية، يمكن استخدام هذه التحليلات للتنبؤ بالموسميات والطلب على أنماط معينة من الموظفين .

3. الأتمة في العمليات الروتينية

تساهم تقنيات الأتمة (Automation) في تقليل الأعمال الروتينية والمملة التي كانت تستغرق وقتاً طويلاً من موظفي الموارد البشرية. يمكن أتمتة عمليات مثل معالجة الرواتب، حساب الإجازات، إعداد التقارير الدورية، والمراسلات الإدارية.

يحرر هذا الوقت والموارد لتركيز فريق الموارد البشرية على المهام الاستراتيجية والإبداعية الأكثر أهمية الأتمة توفر أيضاً دقة أعلى وتقلل من الأخطاء البشرية في العمليات المعقدة في المنشآت الرياضية، يمكن أتمتة عمليات إدارة العضويات والاشتراكات . (محمد، 2021، ص. 145)

4. أنظمة الحوار الآلي في خدمة الموظفين

ظهرت تطبيقات chatbots الذكية والمساعدون الافتراضيون كأداة فعالة لتوفير الدعم المستمر للموظفين. تستطيع هذه الأنظمة الإجابة على الأسئلة الشائعة، تقديم معلومات عن السياسات والإجراءات، والمساعدة في الحجوزات والطلبات 7/24. توفر chatbots تجربة فورية وسهلة للموظفين دون الحاجة للانتظار أو التواصل مع موظفي الموارد البشري.

تتعلم هذه الأنظمة من التفاعلات السابقة وتتحسن باستمرار في تقديم الإجابات الصحيحة والمفيدة في المنشآت الرياضية، يمكن استخدام chatbots للإجابة على أسئلة الموظفين الجدد حول الإجراءات والمزايا .

5. التحديات الأخلاقية والقانونية للتحويل الرقمي:

رغم الفوائد الكبيرة، يأتي التحويل الرقمي مع تحديات أخلاقية وقانونية معقدة.

- قضايا الخصوصية والبيانات الشخصية، حيث يجب حماية بيانات الموظفين بشكل صارم
- التحيز في الخوارزميات، حيث قد تتضمن الأنظمة الذكية تحيزات غير مقصودة تؤدي لتمييز ضد فئات معينة.

- قضايا الشفافية، حيث يجب أن يفهم الموظفون كيف تتخذ الأنظمة الذكية القرارات .
- الامتثال القانوني للوائح الحماية مثل GDPR في أوروبا والقوانين المحلية .

6. متطلبات المهارات للعمل في البيئة الرقمية

يتطلب التحول الرقمي تطويراً مستمراً لمهارات موظفي الموارد البشرية. يحتاج موظفو الموارد البشرية إلى فهم أساسي للتقنيات الرقمية وكيفية استخدامها، كما يحتاجون إلى مهارات التحليل والتفكير النقدي لفهم البيانات والإحصائيات،. مهارات الاتصال والتعاون تصبح أكثر أهمية في بيئة العمل الافتراضية والمختلطة الإبداع والتكيف مع التغيير يعتبران من أهم المهارات للنجاح في هذه البيئة المتطورة .

7. الاستثمار في التحول الرقمي في المنشآت الرياضية

تحتاج المنشآت الرياضية إلى استراتيجية واضحة للاستثمار في التحول الرقمي. يتطلب الأمر تقييماً دقيقاً للاحتياجات التكنولوجية الحالية والمستقبلية ، يجب تخصيص ميزانية كافية للتكنولوجيا والتدريب والدعم المستمر ،اختيار الشركاء التكنولوجيين الموثوقين وتنفيذ المشاريع على مراحل يقلل من المخاطر كما يجب التركيز على التغيير الثقافي وتقبل الموظفين للأنظمة الجديدة من خلال التدريب والدعم المستمر (محمد، 2022، ص167) .

كما يُعدّ الاستثمار في التحول الرقمي داخل المنشآت الرياضية من الركائز المهمة لتحقيق التميز والكفاءة في الأداء الإداري والفني. فالتحول الرقمي يساعد على تحديث العمليات الإدارية من خلال استخدام أنظمة معلومات حديثة تعزز التخطيط، وتبسط الإجراءات، وتسرع إنجاز الخدمات المقدمة للمنتسبين والجمهور. كما يساهم في تحسين جودة الخدمات الرياضية من خلال برامج لإدارة الحضور، وتحليل أداء الفرق، وإدارة قواعد البيانات لجميع المستفيدين. وتتيح التكنولوجيا الرقمية تطوير منظومة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية من خلال أدوات إلكترونية لتسهيل عملية الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء، وبالتالي رفع جودة اتخاذ القرار الإداري. إضافة إلى ذلك، يعزز الاستثمار الرقمي التواصل مع الجماهير من خلال منصات إلكترونية للتسويق، وبيع التذاكر، وتقديم محتوى تفاعلي، مما يزيد من عائدات المؤسسات ويدعم الاستدامة المالية. أظهرت الدراسات أن الرقمنة داخل الإدارة الرياضية لها أثر

واضح في رفع الكفاءة التشغيلية وتطوير جودة الخدمات، لكنها تحتاج إلى بنية تحتية قوية وكفاءات مدربة لضمان نجاحها. صلاح الدين، ل. (2025). مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

خلاصة :

يشهد مجال إدارة الموارد البشرية تحولاً جذرياً لم يسبق له مثيل، حيث تتقاطع عدة تيارات تغيير قوية تعيد تشكيل طبيعة العمل والعلاقات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الذكاء الاصطناعي والأتمتة الذكية ستحرر الموارد البشرية من الأعمال الروتينية لتركيز أكبر على المهام الإستراتيجية والإبداعية التي تضيف قيمة حقيقية.

نماذج العمل الجديدة التي تجمع بين المرونة والعمل عن بُعد ستصبح قاعدة وليس استثناء، مما يتطلب قيادة متطورة قادرة على إدارة فرق موزعة بفعالية وإنسانية. إدارة الموارد البشرية ستتقل من دور تنفيذي هامشي إلى شراكة إستراتيجية حقيقية تشارك في تشكيل رؤية المنظمة وأهدافها الكبرى.

التنوع والشمولية والعدالة لن تكون مجرد التزامات أخلاقية بل إستراتيجيات تنافسية ضرورية لجذب واحتباس أفضل المواهب. التعلم المستمر مدى الحياة سيصبح حقيقة واقعة وضرورة حتمية، مع منصات ذكية تقدم مسارات تعليمية مخصصة لكل فرد.

الصحة النفسية والرفاهية الشاملة ستا رتقي من كونها مزية إضافية إلى معيار أساسي في تقييم جودة المنظمة. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ستصبح جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية الموارد البشرية وليس إضافة هامشية. المنشآت الرياضية ستشهد رقمته شاملة مع تركيز متزايد على تحليل البيانات وتطوير الكفاءات.

النجاح الحقيقي سيأتي للمنظمات التي تستطيع الموازنة الذكية بين التكنولوجيا والإنسانية، وتستثمر اليوم في الاستعداد للغد بحكمة وثقة.

أسئلة تقويم:

✓ اذكر أهم التوجهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية والعوامل الدافعة لها؟

✓ ما دور الذكاء الاصطناعي والأتمتة في إدارة الموارد البشرية المستقبلية؟

✓ كيف سيؤثر العمل المرن والموزع على ممارسات الموارد البشري

المحاضرة الثالثة عشر : الإدارة الرياضية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

تمهيد

تُعد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الرياضية من المجالات المعرفية المتجددة والواعدة، إذ تتقاطع فيها العلوم الإدارية مع الرياضة في سياق عملي يتسم بالتعقيد والديناميكية. فالمؤسسات الرياضية، بطبيعتها التنظيمية والوظيفية، تختلف عن القطاعات التقليدية في العديد من الأبعاد، ما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها تتطلب مقاربة متخصصة تتجاوز النماذج الإدارية العامة. إذ إن العمل الرياضي يتسم بخصوصيات فريدة، أبرزها طبيعة الأداء المرتبط بالقدرة البدنية والمهارات الفنية، ومتطلبات المنافسة، والضغط الإعلامية، والارتباط الوثيق بالهوية الجماهيرية والبعد الثقافي للرياضة (الشرقاوي، 2023، ص. 145).

ومن هنا تنبثق أهمية فهم أن إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ليست مجرد إدارة للعاملين، بل هي إدارة لعنصر حيوي يتفاعل مع بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافسية الشديدة. إذ يتعامل القائمون على هذه الإدارة مع فئات متعددة من الموارد البشرية، تشمل الرياضيين، والمدربين، والإداريين، والكوادر الطبية، والفنيين، والعاملين في الخدمات المساندة، وكل فئة لها خصوصيتها في المتطلبات والتحديات والاحتياجات التدريبية والتنموية (محمد، 2022، ص. 178).

كما أن إدارة الرياضيين تختلف جوهرياً عن إدارة الموظفين في القطاعات الأخرى، لأنها تتطلب فهماً عميقاً للعوامل النفسية والبدنية والاجتماعية التي تؤثر في الأداء الرياضي، فضلاً عن التزامها بمعايير الأخلاق الرياضية والضوابط القانونية والتعاقدية، إضافة إلى التعامل مع الضغوط الإعلامية والجماهيرية. لذا، فإن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنشآت الرياضية تتطلب مزيجاً من الكفاءات الإدارية، والمعرفة الرياضية، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل الرياضي.

وفي السنوات الأخيرة، شهدت إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي تطوراً ملحوظاً من ناحية إدراك أهميتها الاستراتيجية، فباتت تُعدّ من أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي والنجاح المستدام للمنشآت الرياضية. إذ لم تعد الإدارة تقتصر على المهام الروتينية التقليدية مثل التوظيف والرواتب، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في صياغة السياسات والخطط التي تضمن التوافق بين الأهداف الرياضية والتنظيمية، وتعمل على تطوير الكفاءات، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة الأداء والالتزام.

وبالتالي، فإن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الرياضية أصبحت علاقة تكاملية تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الرياضية من خلال استثمار العنصر البشري بكفاءة وفاعلية، وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الرياضي والاحتياجات التنظيمية والإدارية. وتأتي هذه المحاضرة لتستعرض هذه العلاقة المعقدة والمتطورة، وتوضح كيف يمكن للمنشآت الرياضية الاستفادة من أحدث استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز أدائها وتحقيق أهدافها، مع الحفاظ على الاستدامة والتميز المؤسسي.

1. مفهوم الإدارة الرياضية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

1.1 تعريف الإدارة الرياضية

إدارة الرياضية هي العملية المنهجية والمتكاملة التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على جميع الموارد المتاحة في المنشآت الرياضية بهدف تحقيق الأهداف الرياضية والتنظيمية المحددة. وتشمل الإدارة الرياضية إدارة الفعاليات الرياضية، وإدارة المنشآت والمرافق الرياضية، وإدارة البرامج الرياضية، وإدارة الموارد المالية والبشرية، مما يجعلها عملية شاملة تتطلب تكاملاً بين مختلف وظائف الإدارة (الشرقاوي، 2023، ص. 145).

وتتطلب الإدارة الرياضية فهماً عميقاً لخصائص الرياضة والرياضيين وثقافة العمل الرياضي، لأن بيئة العمل الرياضي تتميز بطبيعتها التنافسية والضغط النفسية والإعلامية، بالإضافة إلى الحاجة إلى الالتزام

بالأنظمة والقواعد الرياضية، مما يجعل تطبيق النماذج الإدارية التقليدية يحتاج إلى تكيف وتطوير ليناسب خصوصية المجال الرياضي (محمد، 2022، ص. 178)

وبناءً على ذلك، فإن الإدارة الرياضية ليست مجرد إدارة تنظيمية عادية، بل هي إدارة تتعامل مع بيئة ديناميكية تتطلب قدرة على التكيف واتخاذ القرارات السريعة، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق الأداء المتميز والاستدامة المؤسسية (السلمي علي، 2001، ص. 102).

2. دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً وأساسياً في نجاح أي منشأة رياضية. الموارد البشرية هي المحرك الفعلي لكل عملياتها، سواء كانت تتعلق بالرياضيين أو الموظفين الإداريين أو فنيي الصيانة.

إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية مسؤولة عن استقطاب واختيار أفضل المواهب الرياضية والإدارية، كما أنها مسؤولة عن تطوير وتدريب الموظفين والرياضيين على أحدث الأساليب والتقنيات (النفيعي، 2020، ص. 112).

3. الخصوصية والتحديات

المنشآت الرياضية تتمتع بخصوصية فريدة تختلف عن القطاعات الأخرى. العمل في المجال الرياضي يتطلب جداول زمنية غير منتظمة، عمل موسمي مكثف، والتعامل مع ضغوط نفسية عالية، الرياضيون قد يكونون في ذروة إنتاجيتهم في فترات محدودة من حياتهم الوظيفية، مما يتطلب تخطيطاً استثنائياً للموارد البشرية تتطلب هذه الخصوصية استراتيجيات خاصة في إدارة الموارد البشرية تراعي هذه الخصائص الفريدة (الجهني، 2020، ص. 98).

4. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

1.4 إستراتيجية الاستقطاب والاختيار المتخصص

تُعد إستراتيجية الاستقطاب والاختيار من أهم العمليات التي تحدد جودة الأداء والنجاح المستقبلي للمنشآت الرياضية، لأنها تؤثر مباشرة في تكوين الكوادر التي ستشكل العمود الفقري للفريق أو المؤسسة.

وتختلف هذه الإستراتيجية في المجال الرياضي عن غيره من القطاعات، إذ تتطلب مراعاة متطلبات فنية وبدنية ونفسية خاصة، بالإضافة إلى البيئة التنافسية التي تفرض سرعة اتخاذ القرار ودقة الاختيار. لذا، تعتمد المنشآت الرياضية الناجحة على استراتيجية محددة للاستقطاب والاختيار تأخذ في الاعتبار هذه الخصائص الفريدة للعمل الرياضي، بدءًا من تحديد الاحتياجات وصولاً إلى اختيار الأنسب وفق معايير واضحة ومنهجية (الغامدي، 2021، ص. 89).

تبدأ استراتيجية الاستقطاب بتحديد الملف المثالي للمرشح وفق احتياجات المنشأة الرياضية، وذلك عبر تحليل الوظائف الرياضية المطلوبة (لاعبين، مدربين، إداريين، فنيين) ومطابقتها مع الأهداف الرياضية والخطط المستقبلية. فعملية الاستقطاب ليست مجرد جذب أعداد من المرشحين، بل هي استهداف الأشخاص ذوي الإمكانيات المناسبة، سواء من حيث الأداء الفني أو الكفاءة الإدارية أو التوافق مع ثقافة المؤسسة.

أما في مرحلة الاختيار، فليس من الكافي قياس المهارات الفنية فقط، بل يجب أن تشمل عملية الاختيار تقييمًا شاملاً للقدرات النفسية والاجتماعية والبدنية. فالعمل الرياضي يتطلب قدرة عالية على التعامل مع الضغوط، والعمل ضمن فريق، والالتزام بالأنظمة والانضباط، وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة المنافسة. لذلك، ينبغي أن تكون أدوات الاختيار قادرة على قياس هذه الجوانب بشكل دقيق، لضمان اختيار من يمتلك القدرة على الاستمرار وتحمل متطلبات العمل الرياضي.

ومن المهم أيضًا أن يتم التركيز على اختيار أفراد لديهم شغف حقيقي بالرياضة والتزامًا تجاه النجاح، لأن الشغف يعد دافعًا قويًا يدفع المرشح إلى التطور المستمر وتحمل الصعوبات، كما يعزز الرغبة في التدريب والالتزام بالخطط، ويخلق روحًا إيجابية داخل الفريق. فعندما يكون لدى الفرد شغف حقيقي، فإنه يصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأداء المتميز، مما ينعكس إيجابًا على نتائج المنشأة الرياضية.

وفي المنشآت الرياضية الحديثة، أصبحت عملية الاختيار تعتمد بشكل متزايد على التقييمات النفسية والبدنية المتقدمة كجزء أساسي من عملية الاختيار. إذ تساعد هذه التقييمات على تقديم صورة شاملة عن المرشح، تتجاوز المهارات الفنية لتشمل الجوانب النفسية مثل التحمل النفسي، والذكاء العاطفي، والاستقرار

النفسي، بالإضافة إلى الجوانب البدنية مثل اللياقة والقدرة على التحمل وتقليل مخاطر الإصابات. وتُعد هذه الأساليب من الأدوات الحديثة التي تساهم في تحسين دقة الاختيار وتجنب الأخطاء التي قد تكلف المنشأة الكثير من حيث الأداء والموارد (الغامدي، 2021، ص. 89).

وبذلك، يتضح أن استراتيجية الاستقطاب والاختيار المتخصص ليست عملية إدارية عادية، بل هي عملية استراتيجية تتطلب دقة وتخطيطاً علمياً، لأنها تحدد مستقبل المنشأة الرياضي. فالاختيار الصحيح يضمن بناء فريق قوي ومتماسك قادر على المنافسة وتحقيق الأهداف، بينما قد يؤدي الاختيار الخاطئ إلى ضعف الأداء، وتراجع الروح المعنوية، وزيادة التكاليف المالية والإدارية. لذا، يجب على إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية تبني منهجية متكاملة للاستقطاب والاختيار تعتمد على تحليل الاحتياجات، واستخدام أدوات تقييم متقدمة، والتركيز على الشغف والالتزام والقدرة على التحمل والعمل الجماعي، لضمان اختيار أفضل الكوادر التي تساهم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

إستراتيجية التطوير والتدريب المستمر

التطوير المستمر للموظفين والرياضيين يعتبر استثماراً حيوياً في المنشآت الرياضية. برامج التدريب يجب أن تكون مخصصة ومصممة بناءً على احتياجات فريق محدد أو فرد معين

- يجب أن تشمل البرامج التدريبية الجوانب الفنية والمهارات الحياتية والقيادية

- استخدام التقنيات الحديثة في التدريب مثل الواقع الافتراضي والمحاكاة يحسن من فعالية البرامج (الشرقاوي، 2023، ص. 167).

5. إستراتيجية إدارة الأداء والتقييم

تختلف إدارة الأداء في المنشآت الرياضية عن القطاعات الأخرى بشكل واضح، نظراً للطبيعة الخاصة للعمل الرياضي وقدرة القياس الدقيقة للأداء. فالأداء الرياضي يمكن أن يُقاس بمؤشرات كمية واضحة مثل عدد الأهداف، الوقت المستغرق، نسبة النجاح في التمارين، أو حتى مقاييس اللياقة البدنية، بينما يشمل

الأداء الإداري تقييم جودة العمل، الالتزام بالمهام، وفعالية التعاون بين الفرق. وهذا يجعل إدارة الأداء في المنشآت الرياضية مجالاً دقيقاً يحتاج إلى أدوات علمية ومنهجية قوية لضمان العدالة والدقة في التقييم.

استخدام تحليلات البيانات والمؤشرات الإحصائية أصبح ركيزة أساسية في هذه العملية، حيث توفر البيانات الدقيقة صورة واضحة عن أداء الرياضيين والموظفين على حد سواء. فمثلاً، يمكن للبيانات أن تحدد نقاط القوة والضعف، وتُظهر التقدم المحقق على مدى فترة زمنية محددة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على أدلة واضحة، سواء كانت قرارات تطويرية أو تحفيزية أو متعلقة بالترقيات.

من أهم مبادئ إدارة الأداء في المنشآت الرياضية أن يكون التقييم عادلاً وشفافاً ومرتبباً بالحوافز والترقيات. فعندما يربط الأداء بالترقية أو الحوافز، يشعر الموظف أو الرياضي بأن جهوده مقدره، ويزداد الدافع لديه للتحسين المستمر. ويؤدي هذا إلى تعزيز ثقافة العدالة داخل المؤسسة، وتقليل المشاعر السلبية المرتبطة بالتمييز أو الظلم الوظيفي، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

كما أن تقديم ردود فعل بناءة ومنتظمة يُعد عنصراً جوهرياً في استراتيجية التقييم. فالردود الفعالة تساعد الرياضيين والموظفين على فهم ما تم إنجازه وما يحتاج إلى تحسين، وتوجههم نحو التطوير المستمر دون الإضرار بالثقة بالنفس أو الروح المعنوية. ويجب أن تكون هذه التغذية الراجعة مصممة بعناية، بحيث تجمع بين التشجيع والتصحيح، وتتيح فرصة الحوار بين المديرين والموظفين أو المدربين والرياضيين، مما يعزز التواصل المفتوح ويقوي الانتماء المؤسسي.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تُستخدم برامج إدارة الأداء الرقمية لدعم هذه الاستراتيجية، حيث تتيح متابعة مؤشرات الأداء بشكل مستمر، وتخزين بيانات الأداء، وتسهيل المقارنة بين الفترات المختلفة، وبالتالي تساعد الإدارة على التكيف بسرعة مع أي تغييرات وتحسين الأداء بشكل مستدام.

في المجمل، تُعد استراتيجية إدارة الأداء والتقييم في المنشآت الرياضية أداة مركزية لتعزيز الكفاءة وتحفيز التطوير المستمر، ودمج الأدوات التقنية مع أساليب التقييم البشري يخلق نظاماً متوازناً يحقق أهداف المؤسسة الرياضية ويضمن استدامة النجاح.

6. إستراتيجية الرعاية الشاملة والرفاهية

الرفاهية الشاملة للرياضيين والموظفين يجب أن تكون أولوية في أي منشأة رياضية حديثة. هذا يشمل الصحة الجسدية والنفسية والاجتماعية والمالية .

برامج الرعاية يجب أن تشمل الدعم النفسي خاصة للرياضيين الذين يتعرضون لضغوط عالية، توفير بيئة عمل آمنة وصحية يعتبر التزاماً أخلاقياً وقانونياً وحافزاً للأداء الأفضل. (محمد، 2021، ص. 156).

7. التحديات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الرياضية :

1.8 الموسمية والعمل بدوام غير منتظم:

تعتبر الطبيعة الموسمية للعمل الرياضي أحد أكبر التحديات في إدارة الموارد البشرية. خلال مواسم المنافسات يكون العمل مكثفاً جداً بينما في الفترات الأخرى قد يكون أقل كثافة، هذا يتطلب استراتيجيات مرنة في إدارة القوى العاملة وجداول العمل.

المنشآت الرياضية يجب أن تخطط مسبقاً للموسم القادم وتضمن توفر الموارد البشرية المناسبة

8. إدارة الرياضيين كموارد بشرية خاصة :

الرياضيون يختلفون عن الموظفين العاديين في عدة جوانب؛ فهم يعملون تحت ضغط نفسي كبير وأدائهم قابل للتقلب بناءً على عوامل كثيرة ، متوسط حياة الرياضي الوظيفية أقصر من الموظف العادي، مما يتطلب تخطيطاً خاصاً للمسارات الوظيفية البديلة .

التعامل مع الإصابات والانقطاعات المفاجئة يتطلب من إدارة الموارد البشرية مرونة وحساسية عالية (محمد، 2020، ص. 112).

9. الدافعية والضغط النفسي :

تعد الدافعية والضغط النفسي من أبرز التحديات التي تواجه المنشآت الرياضية، نظرًا للطبيعة الفريدة للعمل الرياضي والبيئة التنافسية العالية. فالرياضيون والموظفون الرياضيون يعيشون في بيئة تتسم بالضغط المستمر، سواء كان ذلك ناتجًا عن التوقعات العالية من الجماهير والإدارة، أو من ضغوط الأداء في المنافسات، أو من متطلبات التدريب والتحضير المستمر. وهذا يجعل مستوى الضغط النفسي والعاطفي لديهم أعلى بكثير من الموظفين في القطاعات الأخرى، إذ لا يواجهون فقط ضغوط الأداء المهني، بل يتعرضون أيضًا لضغوط مرتبطة بالهوية الشخصية والسمعة والنجومية، مما يزيد من احتمالية التعرض للإجهاد النفسي والاحتراق الوظيفي. (Smith & Sparkes, 2016)

وتعتبر الخسارة والفشل في المنافسات من أكثر العوامل تأثيرًا في الحالة النفسية للفريق، إذ يمكن أن تؤدي إلى تراجع معنويات الرياضيين وتراجع الثقة بالنفس، كما قد تخلق توترات داخلية بين اللاعبين والإدارة. وبالتالي، فإن آثار الفشل لا تقتصر على الرياضيين فحسب، بل تمتد إلى المدربين والكوادر الفنية والإدارية، مما يؤثر في الأداء العام للمنشأة. لذلك، تتطلب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية دورًا فاعلاً في إدارة هذه الأزمات النفسية، من خلال تقديم دعم مستمر يساعد على إعادة بناء الثقة والروح المعنوية، وتوفير بيئة عمل تدعم التكيف مع الضغوط.

ومن هذا المنطلق، تتجاوز مسؤولية إدارة الموارد البشرية المهام التقليدية، لتشمل دورًا إنسانيًا واجتماعيًا، يهدف إلى حماية الصحة النفسية للعاملين داخل المؤسسة. ويشمل ذلك تحديد علامات الإجهاد والاحتراق الوظيفي مبكرًا، والتدخل السريع قبل تفاقم المشكلة. وتعد برامج الصحة النفسية والدعم النفسي من الأدوات الأساسية في هذا الإطار، ويجب أن تكون هذه البرامج مصممة بشكل يتناسب مع خصائص المجال الرياضي، مثل القلق قبل المنافسات، والضغط الإعلامي، والإصابات، والعودة بعد التعافي. كما ينبغي أن تتضمن هذه البرامج جلسات استشارية، وتدريبًا على مهارات إدارة الضغوط، وتنمية الذكاء العاطفي، وتقنيات الاسترخاء، ودعم ما بعد الأزمات. (Andersen, 2011)

إضافةً إلى ذلك، فإن تعزيز الدافعية لدى الرياضيين والموظفين الرياضيين لا يقتصر على المكافآت المالية، بل يشمل توفير بيئة عمل تحفز على الانتماء والالتزام، وتقديم التقدير المعنوي، وإتاحة فرص

التطوير المهني، وإشراك العاملين في صنع القرار. فالدافعية العالية ترتبط بتحسين الأداء، وزيادة الاستمرارية، وتقليل معدلات الغياب والانسحاب. كما أن وجود نظام تحفيزي متكامل يدعم الصحة النفسية يساعد على بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الدعم المتبادل والتعاون، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الرياضي والإداري على حد سواء.

وبالتالي، فإن الاستثمار في الدافعية والصحة النفسية في المنشآت الرياضية يعد استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري، إذ إن الرياضيين والموظفين الذين يتمتعون بدعم نفسي قوي ودافعية عالية هم أكثر قدرة على مواجهة الضغوط، وتحقيق أداء أفضل، والمحافظة على الاستمرارية في الأداء. ومن هنا، ينبغي أن تتبنى إدارة الموارد البشرية خطاً واضحة لدعم الصحة النفسية، من خلال برامج تدريبية وتوعوية، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التوازن النفسي وتخفف من آثار الضغط النفسي، بما يضمن تحقيق الأداء المستدام والنجاح المؤسسي. (Hanton, Fletcher & Coughlan, 2005)

10. التطور التكنولوجي والتدريب :

المنشآت الرياضية تواجه تحديات في مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة في المجال الرياضي، تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة مثل تحليل الأداء بالبيانات والأنظمة الذكية ضروري وحتمي.

المنشآت قد تفنقر إلى الموارد المالية اللازمة للاستثمار في البرامج التدريبية المتقدمة (السبوعي)، 2020، ص. 112).

11. أفضل الممارسات العالمية في إدارة الموارد البشرية الرياضية

1.12. نموذج الأندية الرياضية الأوروبية

الأندية الرياضية الأوروبية الكبرى مثل برشلونة وليفربول و ريال مدريد طورت أنظمة متقدمة جداً لإدارة الموارد البشرية.

هذه الأندية تستثمر بكثافة في البرامج التدريبية والتطويرية للموظفين والرياضيين (الشرقاوي، 2022، ص. 167).

لديها أقسام متخصصة للصحة النفسية والرفاهية الشاملة

تستخدم تحليلات بيانات متقدمة في اختيار الرياضيين والموظفين وتقييم أدائهم (محمد، 2022، ص. 123).

2.12. نموذج الاتحادات الرياضية الأمريكية

الاتحادات الرياضية الأمريكية طورت نماذج فريدة تركز على تطوير المواهب الشابة لديها برامج متكاملة للتدريب والتطوير تبدأ من الفئات العمرية الصغيرة :

- تركز على بناء قادة رياضيين من خلال برامج قيادية متخصصة.

- تستخدم معايير عالمية في الاختيار والتقييم والتطوير .

3.12. نموذج المنشآت الرياضية الآسيوية :

المنشآت الرياضية الآسيوية خاصة في دول مثل اليابان وكوريا الجنوبية طورت أنظمة فريدة .

تركز على الانضباط والالتزام والقيم الجماعية كما لديها برامج تطوير طويلة الأجل للمواهب تبدأ من سن مبكرة جداً ، تجمع بين التقاليد والحداثة في إدارة الموارد البشرية .

12. تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في المنشآت الرياضية العربية :

1.13. الواقع الحالي للمنشآت الرياضية العربية

المنشآت الرياضية العربية تسير في طريق التطور لكنها تواجه تحديات عديدة بعض المنشآت بدأت بتطبيق أنظمة حديثة في إدارة الموارد البشرية، لكن العديد منها تعاني من نقص في الموارد المالية

والبشرية المتخصصة، هناك نقص في الوعي الكامل بأهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (المالكي، 2021، ص 123).

2.13. فرص التطور والتحسين

هناك فرص عديدة أمام المنشآت الرياضية العربية للتطور والارتقاء ، الاستثمار في البرامج التدريبية والتطويرية يمكن أن يحسن الأداء بشكل كبير، تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية قد يعطي ميزة تنافسية، الاستفادة من التجارب العالمية والخبرات الدولية يمكن أن يسرع من عملية التطور (العنبي، 2022، ص. 167).

خلاصة :

في النهاية، يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ليست مجرد إدارة موظفين أو تنظيم جداول عمل، بل هي قلب النجاح لأي مؤسسة رياضية. لأن الرياضة بطبيعتها ليست عملاً عادياً، بل هي بيئة تتطلب مهارات خاصة، ضغطاً عالياً، وتفاعلاً مع الجماهير والإعلام، وهذا يجعل إدارة الرياضيين والكوادر الرياضية أمراً حساساً ومختلفاً عن أي قطاع آخر.

إدارة الموارد البشرية هنا ليست فقط «وظائف إدارية» بل هي شريك استراتيجي يساهم في بناء فريق قوي ومتماسك، يساعد على تحقيق الأهداف الرياضية والتطور المستمر. فالتحدي الحقيقي يكمن في كيفية التعامل مع الرياضيين كأفراد لديهم احتياجات نفسية وبدنية مختلفة، وكيفية تحفيزهم وتطوير قدراتهم، مع الحفاظ على الانضباط والاحترافية داخل المنشأة.

كما أن المؤسسات الرياضية اليوم أصبحت تدرك أن نجاحها لا يعتمد فقط على اللاعبين أو المدربين، بل يعتمد بشكل كبير على جودة الإدارة البشرية، من تخطيط وتوظيف وتدريب وتطوير، وحتى خلق بيئة عمل صحية تدعم الأداء وتزيد من الانتماء. فالموارد البشرية ليست مجرد «عنصر تشغيلي»، بل هي رأس مال حقيقي يمكنه أن يرفع مستوى النادي أو الاتحاد أو المؤسسة إلى مستويات أعلى.

وبالتالي، فإن أفضل طريقة لتحقيق النجاح والاستمرارية في المجال الرياضي هي الاستثمار في العنصر البشري بشكل صحيح، وتطبيق أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل تطوير المواهب، وتحسين بيئة العمل، وتقييم الأداء بشكل عادل، واستخدام التكنولوجيا في إدارة البيانات.

كما إن العلاقة بين الإدارة الرياضية وإدارة الموارد البشرية علاقة تكامل وتعاون مستمر، فنجاح الخطط الرياضية يعتمد على كفاءة الأفراد القائمين عليها. وكلما كان هناك اهتمام أكبر بالعنصر البشري من حيث التأهيل والتقييم والتحفيز، انعكس ذلك بشكل مباشر على مستوى الأداء والإنجازات. وبالتالي، فإن الاستثمار في الإنسان داخل المؤسسة الرياضية هو الطريق الأهم لتحقيق الاستقرار والتميز على المدى الطويل.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

1. د. أحمد ماهر / ادارة الموارد البشرية (الطبعة الخامسة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ،2001
2. د.السيد عليوه /تنمية مهارات مسؤولي شؤون الأفراد (الطبعة الأولى ، مصر الجديدة : اشراك للنشر و التوزيع ، 1998 .
3. د.اسماعيل السيد / الادارة الاستراتيجية (الازابطة ، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1998 .
4. د. راية محمد حسين / ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث) 1999/1998 .
5. د.طارق المجدوب /الإدارة العامة :العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الاصلاح الاداري ،مصر الجديدة : اشراك للنشر والتوزيع ،2001.
6. د. عادل حسين/ ادارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة 1998،
7. د.عبد الغفار حنفي ،حسين الفزاز / السلوك التنظيمية وادارة الأفراد (الاسكندرية : الدار الجامعية 1996،
8. د.علي السلمي /ادارة الأفراد والكفاءات الانتاجية (الطبعة الثالثة ، القاهرة :دارغريب ،1995
9. - علي السلمي /السياسات الادارية في عصر المعلومات (القاهرة : دار غريب)
10. د.علي السلمي /إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية ،القاهرة كدار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،1998)

11. د.صلاح الدين عبد الباقي ، د.عبد الغفار حنفي / إدارة الأفراد والعائلات الإنسانية (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ،1998)
12. د. كامل بربر /إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع .1997)
13. مصطفى نجبد شادليقي/ ادلة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " (الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1996)
14. مهدي حسان زدليف /إدارة الأفراد في منظور كمي و العائلات الإنسانية (الطبعة الأولى ، عمان :دار مجدلاوى ،1994)
15. ساعدي، م. (2024). التوجه الرقمي لإدارة الموارد البشرية: مدخل اللاعبين الاستراتيجيين الجدد في عالم صناعة الفايروس وتحدي الروبوت. مؤسسة دار الصادق الثقافية).

المراجع الاجنبية

- 16.Andersen, M. B. (2011). *Sport Psychology in Practice*. Human Kinetics.
- 17.Bondarouk, T., & Ruël, H. (2013). The strategic value of e-HRM: Results from an exploratory study in a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391–414. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679849>
- 18.Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.
- 19.Hanton, S., Fletcher, D., & Coughlan, G. (2005). Stress in elite sport performers: A comparative study of competitive and organizational stressors. *Journal of Sports Sciences*, 23(10), 1129–1141.
- 20.Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 233–253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1082102>

21. Ratten, V. (2020). Digital transformation and innovation in sport organizations. *Sport Management Review*, 23(1), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.07.002>
22. Smith, B., & Sparkes, A. C. (2016). *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise*. Routledge
23. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
24. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw–Hill Education.

المقالات والبحوث العلمية (أطروحات الدكتوراه) .i

25. سليمان، دينا عيسى عوض (2016). أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، مج (7) كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص839.
26. صلاح الدين، ل. (2025) لتحول الرقمي في الإدارة الرياضية وأثره على الكفاءة التشغيلية في المنشآت الرياضية .، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .ص 389–390.

ملاحق

الروابط الالكترونية للمقالات العلمية و فيديوهات و مواقع تعليمية

مقالات علمية

[https://www.univ-msila.dz/site/wp-content/uploads/2024/12/alawa-tebbani-\(https://www.univ-msila.dz/site/wp-content/uploads/2024/12/alawa-tebbani-2025.pdf](https://www.univ-msila.dz/site/wp-content/uploads/2024/12/alawa-tebbani-(https://www.univ-msila.dz/site/wp-content/uploads/2024/12/alawa-tebbani-2025.pdf)
<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/3259> -
<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/3259>

فيديوهات تعليمية

<https://www.youtube.com/watch?v=aVeDOHtflxs> :
<https://www.youtube.com/watch?v=aVeDOHtflx>
<https://www.youtube.com/watch?v=4V6z-WO-wYQ>
<https://www.youtube.com/watch?v=4V6z-WO-wYQ>

مواقع تعليمية

<https://www.coursera.org/learn/managing-human-resources-ar> -
<https://www.coursera.org/learn/managing-huma>
<https://univ-soukahrass.dz/moodle/course/view.php?id=2683&lang=ar>
<https://univ-soukahrass.dz/moodle/course/view.php?id=2683&lang=ar>

