

دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز إمكانية الربح لدى
المؤسسة الرياضية

الأستاذ: أحمد طيبي

جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

إن هذه المداخلة هي عبارة عن مدخل لمشروع دكتوراه والذي هو تحت عنوان (دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية)؛ بحيث أردنا أن نبرز الدور الذي يلعبه مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من اجل استحداث مصالح تجارية داخل المؤسسات الرياضية ؛ويعملون على وضع إطارات متخصصة في مجال التسويق والاستثمار بالمجال الرياضي تستطيع ان تبرز إمكانية الربح من المؤسسة الرياضية ؛هذه الإطارات لابد لها أن تحمل الكفاءة و الرؤية الاستثمارية وفق إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية .

Résumé :

Dans cet article qui est une introduction à un projet de doctorat sous le titre(le rôle de gestion des ressources humaines à attirer les investissements sportifs et la mise en évidence du concept bénéfice chez l'institution sportive) Dans lequel, nous voulons mettre en évidence le rôle important que pourrait jouer les directeurs des ressources humaines dans les institutions sportives pour créer des services commerciales dans ces institutions et d'affecter des cadres spécialisés dans le domaine de marketing d'investissement dans le domaine sportif. Ces cadres peuvent montrer la possibilité de bénéfice des entreprises sportives, et qu'elle doivent la compétence et la vision d'investissement selon une stratégie précise de gestion des ressources humaines.

تمتلك المؤسسات الرياضية في الدول المتقدمة العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية في أسواق منتجاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى مجموعات تشمل الموارد المادية والتي يمكن أن تحوي الموارد المالية، الموارد التكنولوجية والمعلوماتية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.. الخ، ويكمن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسة على تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعدها على تحقيق مزايا تنافسية خاصة إذا ما تعلق الأمر بالاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية ببلادنا، ومن الملاحظ أن هناك نوعين من أنواع الموارد المتاحة للإدارة وهما الموارد التنظيمية والموارد البشرية اللذان يرتبطان بشكل مباشر بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

مثل هذا المدخل الإستراتيجي يجب التركيز عليه في جهود إدارة الموارد البشرية التي تتعهد المجال الرياضي، وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية يجب تدريبهم وتنمية مهارتهم في تحديد كفاءات استقطاب إطارات ذات كفاءة وتدرك القضايا التنافسية التي تواجهها المؤسسة الرياضية في بلادنا خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري الذي يتخذ من الاستثمار الرياضي كإستراتيجية وطنية تعود بالنفع على المجال الرياضي خاصة وعلى اقتصاد الدولة عامة.

1/ مفاهيم أساسية

1- / - / مفهوم الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة إستراتيجية (Strategy) إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (Strategos) والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والريادة في مجال نشاطها.

إنه ليس من السهل وضع تعريف للإستراتيجية في كلمات قليلة ولعل أفضل طريقة لفهم المقصود من مصطلح الإستراتيجية هو معرفة الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها أية إستراتيجية لأية مؤسسة التعريفات الشائعة للإستراتيجية نجد مايلي:

1- "هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة⁽¹⁾ .

2 - هي عملية اتخاذ القرار الذي يتعلق بنمو المؤسسة ورجحيتها في الأجل الطويل، وتحقيق تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة".

3- "هي مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة".

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتميز بالتكامل والديناميكية والمرونة، فأي تغيير في الظروف البيئية المحيطة يؤدي إلى تغيير بعض أو كل أجزاء الإستراتيجية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة، كما أن أي تعريف لمصطلح الإستراتيجية لا يخلو من الأبعاد الرئيسية التالية:

- تعطي الإستراتيجية إطاراً موحداً عاماً يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناسقة ومتكاملة، وهذا المحور في التعريف ينبع من منطلق القناعة بأن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغايتها.
- تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، ويتطلب تحديد مجال عمل المؤسسة التعرض لقضايا نمو المؤسسة، وتوسع أعمالها

وتنوعها، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها. وهنا تسعى الإستراتيجية للإجابة على سؤالين أساسيين:

- *ما هي مجالات عمل المؤسسة حالياً؟
- *ما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة؟
- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة، ومن هذا المنظور تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المؤسسة في جميع مجالات عملها، هذا التفوق هو حصيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، فالإستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، وهي كذلك تعين المؤسسة على حسن التكيف مع متطلبات التغيرات الخارجية.
- تشكل الإستراتيجية نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة: الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات، وتضمن الإستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات التناسق، وبغض النظر عن هيكل المؤسسة، تتشكل الإستراتيجية من تكامل ثلاث استراتيجيات مختلفة هي: استراتيجيات المؤسسة، إستراتيجية العمل، إستراتيجية التشغيل.
- الإستراتيجية هي تعريف للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تنوي أن تقدمه المؤسسة لجميع المستفيدين منها، وهنا يمكن تعريف المستفيدين بأنهم يشملون مالكي المؤسسة أو مالكي أسهم المؤسسة، الموظفين، المجتمع، الدولة، ... الخ، وتبرز أهمية هذا البعد المتضمن تعريفاً واسعاً للمستفيدين إبراز ضرورة أن تراعي إستراتيجية المؤسسة مصلحة

قطاع أوسع من المستفيدين، كما ينبغي أن تتجنب الإستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

• تمثل الإستراتيجية إما مدخلا عاما للمنافسة أو تعديلات وتصرفات محددة يتم اتخاذها للتعامل مع موقف معين، وترتبط الإستراتيجية بوضع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانية تلك المؤسسة.

تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمؤسسة الإجابة على عدد من التساؤلات من أهمها

الفرص المتاحة للمؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي وكيف يمكن الاستفادة منها؟

✓ التهديدات التي تواجهها المؤسسة والحد من خطورتها، من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء.

✓ نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة.

✓ نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها.

✓ هذه الأبعاد تعطي في مجملها تعريفاً متكاملأ للإستراتيجية يجعلها إطاراً مهماً للعمل، ومن خلال هذا الإطار تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع، وفي نفس الوقت تتكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء.

/ 1 -2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

إن أحد ملامح الإدارة الإستراتيجية يكمن في عملية تطوير إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة، وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها:

- الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي⁽³⁾.
- مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة.
- "عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة"⁽⁴⁾.

من التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية نستطيع أن نستشف مايلي⁽⁷⁾:

هي أكثر من كونها من الأنماط أو البدائل الإستراتيجية، فهي:

- ✓ عملية تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة.
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ تنمية خطط للتصرف.
- ✓ تخصيص الموارد المادية والتنظيمية والبشرية التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ هي عملية ومدخل لمواجهة التحديات التنافسية التي يواجهها التنظيم؛

- ✓ هي الإطار الذي يحقق التكامل للأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التنظيمية في كيان واحد متماسك؛
- ✓ هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية، أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها؛
- ✓ هي منظومة متكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة؛
- ✓ هي وظيفة المدير الإستراتيجي، إذ أن الإستراتيجية تبقى دائما في مقدمة مهام الإدارة العليا للمؤسسة، فمن مهام الإدارة العليا صياغة رسالة واضحة ومحددة للمؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وتحليل القرارات (البدائل) الإستراتيجية المتاحة، واختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة؛
- ✓ هي من تهتم بالحاضر والمستقبل في أن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي؛
- ✓ هي من تهتم بتحديد مركز المؤسسة الإستراتيجي وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في إضافة قيمة محددة للمؤسسة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة والأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء، والنمو والتطوير في هيكل الصناعة؛
- ✓ هي منظومة من المفاهيم الحديثة للإدارة في هيكل من الاستراتيجيات التي تواجه العملية الإدارية وتنظم توظيف الموارد المتاحة للإدارة، وتساند الإدارة مع البيئة وعناصرها وعوامل التغير فيها؛

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام متكامل شامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وهي بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وتحليلية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رؤيا ورسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة كفأة وتحقيق أهدافها بفعالية، والقدرة على مواجهة بيئة الأعمال المعقدة من تهديدات وفرص ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

1/ -3- أساسيات الإدارة الإستراتيجية في المجال الرياضي

يرى العديد من الخبراء أنه على المؤسسات الرياضية أن تتبنى التفكير الإستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء والنمو، في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي المذهل، حيث يحقق التوجه الإستراتيجي للمؤسسة الرياضية العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يلي⁽⁵⁾:

- وضوح الرؤية الاستثمارية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تضمن الربح لاحقا للمؤسسة الرياضية
- القدرة على تحقيق التفاعل الاقتصادي في المدى المتوسط والبعيد
- تدعيم الفكر التنافسي بين المؤسسات الرياضية
- القدرة على إحداث التغير خاصة في نمط التسيير بالمؤسسات الرياضية
- تخصيص الموارد البشرية والإمكانات المادية الكافية لتنفيذ الإستراتيجية
- تختلف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الرياضة تبعا لإستراتيجية المؤسسة الرياضية، ففي حالة تبني إستراتيجية النمو والابتكار ينعكس ذلك على إستراتيجية موارد بشرية هجومية في اختيار العاملين ذوي الاختصاص أو التوسع في التدريب لكافة المستويات الإدارية وبتطوير

فرق العمل وتقييم الأداء بالتتائج طويلة الأجل أو كل هذه المجالات مجتمعة⁽²⁾.

أما في حالة تبني المؤسسة الرياضية لإستراتيجية تخفيض التكاليف أو تخفيض حجم المؤسسة فيرتكز الاهتمام في كيفية إدارة العمالة الفائضة ومراعاة التخصص وضرورة استحداث مصالِح جديدة فمثلا نجد ألان أن المؤسسات الرياضية في بلادنا تحتاج الى مصالِح تجارية تسعى إلى استقطاب الاستثمار الرياضي.

وكما أن هناك تفاعلا مستمرا بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة الرياضية وإستراتيجية إدارة موارد ها البشرية فإن نظام الموارد البشرية يؤثر في نفس الوقت على تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة ،حيث إن هناك تفاعل مستمر من الكل إلى الجزء،و من الجزء إلى الكل مرة أخرى...وهكذا.

وقد أدت الضرورات التجارية المحيطة بنا إلى تغيير إستراتيجية المؤسسة الرياضية أو بعض أجزاءها،مما يقتضي أيضا تغيير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية العاملة في المجال الرياضي أو بعض أجزاءها التابعة لها.

إن وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التكامل بينها وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة الرياضية يساعد على تحقيق مايلي⁽³⁾:

- تخصيص الموارد ووضع الأولويات بالنسبة للأشطة والبرامج الرياضية التي بها إمكانية الاستثمار وتحقيق العوائد مثل استحداث مصالِح تجارية في المؤسسة الرياضية
- تحقيق التكامل بين أجزاء نظام إدارة الموارد البشرية وإدارات الأنظمة الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والاستثمار
- توليد الأفكار وتنمية الابتكار وتحقيق التعلم المستمر عن طريق وظيفة التدريب التي هي وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ؛

- تحسين الجودة بالمفهوم الشامل خاصة فيما يتعلق المنتج الرياضي؛
- المساعدة في تدعيم المزايا التنافسية الخاصة بالمؤسسة الرياضية وتدعيم عوامل النجاح في عملية التسيير؛
- تحسين وتطوير السلوك الإداري والتنظيمي ؛
- تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

/ 4- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

إن وحدات الأعمال الإستراتيجية هي أي جزء من مؤسسة الأعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها مواردها وإدارات خاصة بها ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة⁽⁶⁾.

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.

إن الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى لابد أن تجيب على هذه الأسئلة:

- ✓ ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات الرياضية والخدمات ذات الصلة المطلوب توفيرها من قبل الوحدة إقليميا؟.
- ✓ من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمخرجات وخدمات الوحدة الرياضية المنتجة؟.
- ✓ كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟.

✓ كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة الرياضية ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفوءة وفعالة؟

مثال: لدينا المركبات الرياضية في بلادنا تحوي عديد من الوحدات التابعة لها إقليميا هذه الوحدات ينبغي أن تعمل وفق إستراتيجية شاملة ومتكاملة من حيث التقيد بالبرنامج المسطر من اجل البلوغ إلى الهدف الاستراتيجي الذي أُنجزت من اجله هذه المركبات الرياضية

وبصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تكون بصورة مباشرة مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ .

ب/ الموارد البشرية

ب/ -1- عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المجال الرياضي

تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمجال الرياضي فيما يلي⁽⁴⁾

- 1- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة الرياضية وبنظام الموارد البشرية.
- 2- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية ويعمل على تحقيقها.
- 3- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية العاملة بالمجال الرياضي والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة استثماريا.
- 4- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم استقطاب الاستثمار الرياضي
- 5- تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة ومدى إكسابها الصفة التنافسية دائما في المجال الرياضي

ب/ -2- دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية

بمجرد الانتهاء من عملية إعداد الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجية الواجبة الإلتباع، فإنه يجب تنفيذ الإستراتيجية المختارة في شكل برامج وأنشطة عمل يومية، وتنطوي الإستراتيجية التي تنوي المؤسسة إتباعها على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

إن مدى النجاح في تنفيذ إستراتيجية تتحكم فيه خمسة متغيرات هي:

* الهيكـل التنظيمي بالمؤسسة الرياضية .

* تصميم المهام خاصة التي ستكلف باستقطاب الاستثمار الرياضي .

* اختيار وتدريب وتنمية الموارد البشرية التي تعمل على نشر فلسفة التسويق الرياضي .

نوعيات ونظم المعلومات خاصة ربط فرص الاستثمار والتسويق بالمؤسسات الرياضية والدعاية لها عن طريق الانترنت وذلك بان يلجا مدير إدارة الموارد البشرية باستحداث مصلحة دعاية وإشهار .

* نظام المكافأة .

ج/ الاستثمار الرياضي

ج/ -1- الاستثمار الرياضي كإستراتيجية

إن إدارة الموارد البشرية تتحمل المسئولية على ثلاث من المتغيرات الخمسة المؤثرة في نجاح عملية تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو الاستثمار الرياضي وهي تصميم المهام، الموارد البشرية، أنظمة المكافأة. ويمكن شرح تغلغل هذه المتغيرات بالشكل التالي :

تصميم المهام: إنشاء مصلحة تجارية

الموارد البشرية: تعيين رئيس مصلحة الاستثمار و التسويق.

أنظمة المكافأة: الاجر متغير حسب نشاط هذه المصلحة واستقطابها للاستثمار الرياضي

من ناحية أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها أيضا أن تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين وهما الهيكل وأنظمة المعلومات واتخاذ القرارات. يتطلب التنفيذ الناجح للإستراتيجية تصميم وتجميع المهام في وظائف بطريقة تحقق لها الكفاءة والفعالية وهو ما تستطيع أن تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات تحليل وتصميم الوظائف.

كما يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية لضمان حصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية التي تتوافر لها المعرفة والمهارة والقدرة على أداء المهام التي تتضمنها الإستراتيجية. ويتم تحقيق هذا الجانب جزئيا من خلال عمليات الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، التدريب، والتنمية، وإدارة المسار الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية يجب عليها تصميم أنظمة إدارة الأداء والمكافأة التي تحث العاملين على دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية على النحو المرغوب

ويتلخص دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في جانبين هما:

✓ ضمان أن المؤسسة تتوافر لديها الأعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة بواسطة الخطة الإستراتيجية.

✓ تنمية أنظمة رقابية والتي تضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية.

ويمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية تحقيق ذلك من خلال إدارة ممارسات الموارد البشرية والتي تشمل تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، أنظمة الاختيار، برامج التدريب والتنمية، أنظمة تقييم الأداء، أنظمة المكافأة، وبرامج تنمية العلاقات مع العاملين.

ج / 2- الاستثمار الرياضي اتجاه استراتيجي ومستقبلي في إدارة الموارد البشرية

ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأدوات التنظيمية لتحقيق التميز والريادة في الأسواق، وباعتبارهم وسائط للتغيير فإن مديري الموارد البشرية سوف يلعبون دورا مؤثرا في مساعدة مؤسساتهم في تحقيق التكيف مع القوى والاتجاهات التي سوف تواجهها منظماتهم في المستقبل، ومن ابرز هذه الاتجاهات المستقبلية مايلي:

أولا: الاتجاهات المؤثرة على تبنى الاستثمار الرياضي كإستراتيجية في المؤسسة الرياضية

ترتكز هذه النوعية من الاتجاهات على نظام المؤسسة وتشمل مايلي⁽⁸⁾:

1- تأثير التغيير الثقافي للمؤسسة الرياضية:

سوف يكون من المهم لتحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا الرياضية في ظل هذه التغيرات الاقتصادية فهم تأثير الثقافة على الإنتاجية والروح المعنوية والتعاون وديناميكية الإستراتيجية والميزة التنافسية التي تتمحور حولها خاصة إذا تعلق الأمر بالتحول من نمط اقتصادي متجذر إلى نمط اقتصادي يتسم بالانفتاح والمنافسة .

2- الاستغلال الشامل للموارد المتاحة بالمؤسسة الرياضية:

يمثل احد الاتجاهات الناشئة في بيئة الأعمال للمؤسسة والذي يعكس الحاجة إلى الاستناد لمفهوم النظم لضمان تحقيق الاستغلال الفعال لموارد التنظيم. إن مديري الموارد البشرية سوف تزداد حاجتهم للعمل في أنظمة معقدة للعملاء.

3- الجمع بين المركزية واللامركزية:

في المؤسسة الرياضية المستقبلية سوف يكون من الضروري تحقيق المزج الصحيح بين المركزية واللامركزية بالنسبة للأنظمة والهياكل والإدارة خاصة إذا ماتعلق الأمر بالاستثمار الرياضي .

4-إدارة الصراعات: أصبحت إدارة الصراعات أحد العناصر المهمة للنجاح في مؤسسة الغد التي تتسم بتباين القيم والاتجاهات والثقافات بين الأفراد والجماعات المكونة لها. إن الأنشطة المستقبلية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتضمن مداخل لمساعدة المديرين على تشخيص وحل الصراعات التي قد تنشأ داخل المجال الرياضي والتي يمكن أن تستفيد منها إدارة الموارد البشرية قصد جلب طرف على طرف آخر استثماريا وتجاريا .

5-حتمية التعاون عبر الوحدات والأقسام:

تملي الظواهر الخاصة بمحدودية الموارد وتعقد الهياكل والعمليات والأنشطة التي تواجه مدير المستقبل ضرورة تكثيف المشاركة والتعاون والاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة. مثل هذه الشبكات والعلاقات تساهم في إيجاد بدائل أكثر فعالية لاستغلال الموارد وتحقيق الأهداف

ثانيا:الاتجاهات المؤثرة على نظام الموارد البشرية في المجال الرياضي

ترتكز هذه الاتجاهات حول ديناميكية الجماعات،ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

1-التقليص:

يتمثل هذا الاتجاه في الميل إلى تقليص طبقات الإدارة وإعداد العاملين مع تكثيف عمليات المشاركة وتطوير أنظمة أكثر تفاعلية لحل المشكلات،ويكمن دور مدير الموارد البشرية في تسهيل العمل الجماعي، وإدارة عمليات التحول وفق مفهوم"المزيد من النتائج من خلال القليل من الموارد".

2-الربط بين الموارد:

كلما زاد تعقد المشكلات في المؤسسة الحديثة كلما أصبح من الضروري تنمية مجموعات متخصصة للتصدي لمعوقات وتحسين فعاليتها.

3-تكامل أنظمة إدارة الجودة الشاملة:

يساهم التركيز المتنامي على الإنتاجية والجودة في مؤسسة المستقبل، في حتمية أن يسعى مديروا الموارد البشرية إلى تنمية الروابط بين أهداف الإدارة من ناحية وتحسين أنظمة إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى.

-شبكات المعلومات:

يستلزم تحقيق الاستفادة من المعرفة والابتكارات الحديثة ضرورة أن تسعى المؤسسات إلى بناء أنظمة متطورة للمعلومات عن مواردها البشرية تستند إليها في تصميم إستراتيجيتها التنافسية وتدعيم مكانتها في مجال نشاطها.

ثالثا:الاتجاهات الفردية

تشمل قائمة الاتجاهات الفردية المجالات الرئيسية التالية:

1-التحفيز الداخلي في المؤسسة الرياضية:

تشير نتائج العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة على أن التحفيز الداخلي وليس الخارجي أصبح أحد المحددات الرئيسية للسلوك الفردي،وعليه فإن مدير الموارد البشرية تقع عليه مهمة المساهمة في تحقيق الفهم لمحددات الدافعية مع المشكلات المصاحبة لأنماط السلوك المختلفة داخل المؤسسات.

2-التغيرات الفردية:

مع التركيز المتزايد على جهود التدريب والتطوير سوف يحتاج مدير الموارد البشرية إلى جعل هذه العملية أكثر سهولة وفعالية.

3-التطور الفكري:

يساهم هذا الاتجاه في إثارة قضايا الثقافة الفردية وقيم ومعتقدات العمل،وهو الأمر الذي يمكن أن يزود إدارة الموارد البشرية العاملة في المجال الرياضي بأداة لخلق نظام فعال للقيم داخل المؤسسة يستند إلى الدراسة والفهم الصحيحين لمؤثرات الأداء.

4-الاعتماد المتبادل:

يقود الاتجاه نحو تعقد المؤسسة الحديثة إلى ضرورة وجود اعتماد متبادل بين المؤسسة والفرد، ويحتاج مدير الموارد البشرية إلى تطوير نظم لتحقيق الانصهار والتفاعل بين العناصر التنظيمية المختلفة.

5-الصحة واللياقة:

أخيرا تركز نماذج اللياقة على صحة وسلامة كل من الفرد والتنظيم. مثل هذه النماذج سوف تساهم في التوصل إلى مداخل أكثر تطورا لتحقيق التميز الفردي والتنظيمي بواسطة مدير الموارد البشرية في مؤسسة المستقبل.

ج / 3- تقييم فعالية برامج إدارة الموارد البشرية في ظل الإستراتيجية الرياضية

نظرا لأن برامج إدارة الموارد البشرية تعتبر بحد ذاتها أداة لتحسين الفعالية التنظيمية، فإنه توجد حاجة لتقييم نتائجه أو مساهماته. فبعد تنفيذ برنامج إدارة الموارد البشرية يجب أن تتواصل الجهود من اجل التعرف على نطاق مساهماتها في المؤسسة الرياضية، والنواحي الايجابية أو السلبية التي تمخضت عنها، إضافة إلى ترسيخ الاستقرار للمداخل الجديدة في حالة نجاحه، حتى تصبح جزءا من ثقافة المؤسسة وتقاليد العمل به.

مراحل عملية تقييم برامج إدارة الموارد البشرية

تتناول هذه العملية ثلاثة مكونات فرعية هي التغذية المرتدة، ترسيخ الاستقرار وقياس النتائج:

1- التغذية المرتدة:

يحتاج المسؤولون عن برامج إدارة الموارد البشرية إلى معرفة نتائج هذه البرامج بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار فيها أو تعديلها أو إلغائها. إن عدم توافر معلومات حول نتائج برامج التغيير أو التطوير التي تتبناها إدارة الموارد البشرية، قد يولد لدى البعض الإدراك بأنها غير ناجحة مما قد يؤدي إلى

إلغائها، وبالتالي ضياع فرص الاستفادة منها. وعليه فإن جانباً رئيسياً من مهام مدير الموارد البشرية يكمن في التأكد من توافر المعلومات عن برامج الموارد البشرية يساهم في خلق الالتزام بين أعضاء التنظيم، حيث إن إدراك الالتزام بأحداث التغيير قد تحقق بفعل الاتصالات المفتوحة وقدرة الإدارة على إقناع العاملين بأهميتها ودورها في تعزيز إنتاجيتهم.

إن أحد المعايير لقياس فعالية برامج إدارة الموارد البشرية هو مدى قدرتها على التصدي لمشكلات نظام العمل الحالي، ففي بعض الحالات قد تكون البيانات متاحة خاصة فيما يتعلق بمؤشرات الأداء التشغيلية مثل: الإنتاجية والجودة والتكلفة.. الخ.

أما في بعض الحالات الأخرى الأقل ملموسية مثل: قضايا الروح المعنوية والرضا الوظيفي والأنماط القيادية، فقد يحتاج مدير الموارد البشرية إلى تجميع البيانات من خلال الاستقصاءات أو المقابلات المتعمقة.

بالإضافة إلى ذلك يتم استخدام ما يعرف بأسلوب مرآة التنظيم، للحصول على معلومات بشأن رأي المجموعات التنظيمية المختلفة في بعضها الآخر من حيث التطور في علاقات العمل والإنتاجية والأداء بوجه عام. وبصفة عامة، توجد حاجة لوجود أداة لمتابعة المؤسسة للتعرف على مدى تحقيق النتائج المرغوبة، وهو ما قد يتطلب وضع معايير لقياس مدى التقدم أو التغيير بمرور الزمن.

إن كلا من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي يجب أن يظهر قدراً ملموساً من الدعم والتأييد والموافقة على نماذج التغييرات الإيجابية.

2- ترسيخ التغيير

عندما يحقق برنامج إدارة الموارد البشرية أهدافه، فإنه يجب اتخاذ الإجراءات الضرورية للحفاظ على المستوى الجديد من الأداء.

إن غياب مثل هذه الإجراءات قد يجعل من السهل على الفرد أو المجموعة أو الوحدة التنظيمية العودة إلى نظام أو عادات العمل السابقة لتنفيذ البرنامج. ويعد استخدام مهارات التدريب أثناء العمل أو ما يعرف بنقل أثر التدريب أحد الأدوات الضرورية لتحقيق الترسخ لعمليات التي تحدثها برامج الموارد البشرية.

إن أحد الانتقادات الموجهة للتدريب خارج العمل يتمثل في سرعة زوال الأثر أو ضعف تحول اثر التدريب. فقد ينجح أحد المدربين في اكتساب مهارة أثناء مشاركته في أحد البرامج، إلا أن هذه المهارة قد لا يتم مزاولتها أثناء العمل بسبب ضعف التأييد أو الدعم من

قبل الرؤساء. إن ضعف أو تدهور عائد التغيير الذي تحدثه برامج الموارد البشرية قد يتحقق بسبب عدم إدماج أنماط السلوك أو التصرفات الجديدة في نظام العمل وهو ما يعني عدم ترسيخ التغيير.

إن برنامج الموارد البشرية بحد ذاته قد يحقق الترسخ المنشود إذا كان ينطوي على مزايا واضحة للعاملين، ولقي الدعم والتأييد منهم، وفي بعض الأحيان، قد تتم مبادرة برنامج الموارد البشرية بواسطة احد الأقسام أو الإدارات في التنظيم وأن نتائج الأداء يتم استخدامها لإظهار فعالية الأساليب الجديدة بواسطة أحد الأقسام الأخرى. وعندما تكون النتائج بارزة مثل أن تساهم في الحد من دوران العمل أو تحسين الجودة أو تخفيض التكلفة... إلخ. فإن مثل هذه النتائج يمكن استخدامها كأداة لترسيخ التغيير.

3- قياس النتائج:

ويتم قياس النتائج التي تم تحقيقها ومقارنتها بأهداف برامج إدارة الموارد البشرية التي تم تحديدها في بادئ الأمر، لاستخراج الفروقات والانحرافات ومعالجتها ومعرفة العوامل التي تسببت فيها، وهذا من أجل إيجاد الحلول التي حالت دون تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

ج/ -4- اعتبارات نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي

توجد بعض الاعتبارات أو الشروط التي يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح لبرامج إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية متينة لتشجيع الاستثمار الرياضي، وتشمل هذه الشروط مايلي:

1- مواءمة التغيير والمرونة في التطبيق لأننا في مجال جديد وهو مجال الرياضة:

قد يقع المسير الرياضي تحت ضغوط داخلية أو خارجية هائلة تعيق تحقيق التحسين أو التطوير في الفكرة، وتقع على الإدارة العليا مهمة البحث عن الحلول أو البدائل لمواجهة هذه الضغوط.

2- الالتزام نحو التغيير من نمط التسيير الرياضي:

قد يتم توليد الأفكار والأساليب والحلول الجديدة عبر الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة الرياضية، مما يساهم في تحقيق الالتزام تجاه التغيير بواسطة كافة فئات العاملين الذين يهدفون إلى تحقيق أهدافهم ضمن أهداف هذه المؤسسة المستثمرة.

3- مشاركة الإدارة العليا في بناء الإستراتيجية:

تمثل مشاركة الإدارة العليا وتحملها المسؤولية المباشرة وغير المباشرة عن برامج إدارة الموارد البشرية أحد محددات النجاح لمثل هذه الإستراتيجية التي توصي الإدارة العليا .

4- الاختبار المسبق:

تعتبر تنمية واختبار البرامج وتحقيق القبول له أحد شروط تحقيق النجاح ومن ثم إحداث التغيير المطلوب أو المستهدف.

5- النتائج وتعميمها:

يجب تدعيم برامج الموارد البشرية عن طريق استخدام النتائج الإيجابية التي تم تحقيقها في المجالات المختلفة وعلى مستوى جميع المؤسسات الرياضية التابعة.

الخاتمة:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، سواء في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على السواء من خلال العمل على إشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المؤسسات والموارد البشرية على السواء، ويتمثل المدى الذي تساهم فيه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المقام الأول على مدى قدرة وكفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المؤسسات. وقد خلصت هذه المقالة الى النقاط المختصرة التالية:

- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية، وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية من اجل تطبيق هذه الاستراتيجيات في اسرع وقت .
- وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينها، حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف استقطاب الاستثمار الرياضي .
- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم نحو تبني فكر الربحية في المؤسسة الرياضية بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه .

❖ هوامش البحث

- (1) ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
- (2) جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (3) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (4) حسن أحمد الشافعي، إستراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009.
- (5) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993،
- (6) بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- (7) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (8) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- (9) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989.
- (10) محمد عثمان، إسماعيل حميد، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

- (11) بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، وهران الجزائر، 2004.
- (12) شلتوت السيد وآخرون : التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة : 1998.
- (13) يوسف حجيم الطائي ومؤيد الفضل، الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان ، الطبعة الأولى، 2006.
- (14) علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- (15) Serge Blanchard “ Quand les RH construisent la croissance”
éditions d'organisation, Paris , 2005 .
- (16) اطروحة دكتوراه إسماعيل مقران، إستراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر، جامعة الجزائر، 2010.