

وقام الباحث بإجراء نموذج البناء المتكامل للدراسة، وهو مجموعة من المتغيرات الخارجية (المتغيرات المستقلة)، والمتغيرات الداخلية (المتغير التابع) مع قياس الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تربط بينها (المتغير الوسيط) أي العلاقات المتبادلة بين المتغيرات، وذلك للإجابة عن فرضيات الدراسة وأسئلتها باستخدام برنامج AMOS الذي يوفر مزيداً من المعلومات في شكل جداول تعرض تفصيل الأخطاء المعيارية واختبارات الدلالة الإحصائية ومعاملات الانحدار والعلاقة المتبادلة والتربيعية متعددة الارتباطات وكذلك علاقات الأثر والتأثير المباشر وغير المباشر، والنتائج النهائية لفرضيات الدراسة.

وبعد ذلك قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية لاستخراج النتائج والتوصيات التي سوف يتناولها الباحث في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

١، ٥ تمهيد:

يقدم هذا الفصل خلاصة النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب العملي والنظري للدراسة، وقد تم بناء الاستنتاجات في هذه الدراسة على نتائج التحليلات الإحصائية في البحث الكمي والاستقراء النظري للدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث الحالي. كما تم الاعتماد في الجانب العملي للدراسة على جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المختارة، أما الجانب النظري للدراسة فشمّل مناقشة نتائج الدراسات السابقة، وفيه تم دعم النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب العملي للدراسة بنتائج الجانب النظري، من خلال الربط بين ما توصل إليه الباحثون في الدراسات السابقة، وما توصل إليه الباحث في الدراسة الحالية في الجانب العملي.

إن الهدف الرئيس للدراسة الحالية هو تقييم وقياس أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتم إسقاط هذه العلاقات ودراستها دراسة ميدانية على منظمة يونتايد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ حيث ركزت الدراسة على أهمية إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية بعيداً عن النظرة التقليدية لها؛ إن الهدف من هذا الفصل هو وضع ملخص للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والعملي، وكذلك التحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة (إستراتيجية نمو المنظمات الرياضية، إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية) من خلال النموذج النظري للدراسة الذي تم بناؤه، واختبار الفرضيات الخمس التي تنص على عدم وجود ارتباطات إحصائية موجبة بين المتغيرات أعلاه، والتحقق من العلاقات السببية بين هذه المتغيرات. وبعد تبويب وتصنيف البيانات التي تم الحصول عليها من العمل الميداني، ثم تحليلها ودراستها باستخدام أهم الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة البحث والنموذج النظري، نعرض فيما يلي خلاصة النتائج لكل متغير، ثم نقدم التوصيات بناء على تلك النتائج.

٥، ٢ المساهمات المترتبة على الدراسة:

١، ٢، ٥ الآثار والمساهمات الأكاديمية:

فيما يتعلق بالآثار والمساهمات الأكاديمية والنظرية، أضافت هذه الدراسة المساهمات التالية:

أولاً: تمكنت الدراسة من صياغة هيكل عامل صالح لبيان أثر إستراتيجية نمو المنظمات الرياضية وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية. أما المساهمة الثانية، فتتمثل في قياس قدرات إستراتيجية نمو المنظمات الرياضية، ودورها في تحسين إدارة الموارد البشرية. وثالثاً، تم وضع إطار مفاهيمي ينطوي على إستراتيجية نمو المنظمات الرياضية، وكذلك علاقته بالميزة التنافسية مما يتوافق مع النظرية المستخدمة (نظرية الإدارة العلمية).

وعلى الرغم من أن الإطار النظري كان متفاوتاً بين إستراتيجية نمو المنظمة ودورها الإيجابي في الأنشطة المختلفة وبالذات في الجوانب الإدارية، حيث تضاربت الآراء في تحديد تلك الأنشطة؛ إلا أن مساهمة هذه الدراسة في تحليل وتفسير العلاقات بين المفاهيم على مستوى أبعادها أو عواملها التي تكونت أثرت الدراسة بالفعل وأكسبتها عمقاً. فعمدت الدراسة إلى الابتعاد عن منهجية الاعتماد على الدرجات العامة للمتغيرات، أو استعمال المفاهيم كعناوين عامة لتلخيص الظواهر المعقدة، والتي تعطي تناولاً سطحياً لمشكلة البحث المدروسة، وتحديد صلاحية بنية العوامل من خلال التحليل العملي التوكيدي.

٢، ٢، ٥ المساهمات والآثار العملية:

تؤكد هذه الدراسة أن العديد من الدراسات السابقة ناقشت أثر إستراتيجية نمو المنظمة على الميزة التنافسية، وكذلك أثر إستراتيجية نمو المنظمة على تحسين إدارة الموارد البشرية، ولكن جميع الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - لم تقم بدراسة أثر إستراتيجية نمو المنظمة على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية التي تم دراستها،

حيث لم يتطرق الباحثون إلى ذلك، وهو ما يعتبر فجوة علمية مهمة في دراسة إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية، وهو ما تم مناقشته وتحليله بشكل مفصل في هذه الدراسة.

حيث افترضت الدراسة أنه فرضيه رئيسية أولى تفيد بانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث وصلت قيمتها إلى (٠,٠٥) ولم تف بالشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت غير دالة إحصائيًا (٠,١١٩) وبلغت قيمة CR (١,٥٥٩) مما يثبت صحة الفرضية. وتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى أربع فرضيات فرعية وهي : أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض الكلفة ؛ حيث وصلت قيمة الارتباط بين المتغيرين إلى (٠,٠٩) ولم تف بالشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت غير دالة إحصائيًا (٠,٦٠٩) وبقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (٠,٥١١). ما يعني قبول الفرضية .

تليها الفرضية الثانية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتحسين النوعية، حيث كانت غير دالة إحصائيًا (٠,٢٤٧) وبلغت قيمة لنسبة الحرجة CR بلغت (١,١٥٧)، وهي بذلك أقل من ١,٩٦ ما يعني قبول الفرضية القائلة بعدم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في محور تحسين النوعية.

أما الفرضية الثالثة وهي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة، فقد وصلت قيمة الارتباط بين المتغيرين إلى (٠,١٠) ومع ذلك حققت الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت دالة إحصائيًا (٠,٠٠٣) وهي أقل من ٠,٠٥، قيمة النسبة الحرجة CR بلغت (٢,٩٨٩)، وهي بذلك أعلى من ١,٩٦ ما يعني عدم قبول الفرضية القائلة بعدم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في محور زيادة المرونة بشكل جزئي .

أما الفرضية الرابعة والأخيرة والتي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية؛ فكانت نتائجها أن العلاقة بين المتغيرين غير دالة إحصائياً (0,826) وقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (0,219) ما يعنى قبول الفرضية بعدم وجود تأثير دال إحصائياً بين العاملين، كما افترضت الدراسة فرضية أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ حيث وصلت قيمة الوساطه بين المتغيرين إلى (0.50) وحققت الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت دالة إحصائياً (0,000) وقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (0,422). ما يعنى رفض الفرضية لوجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل .

وتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية أربع فرضيات فرعية :

الفرضية الأولى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض التكلفة لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ حيث وصلت قيمة الوساطه بين المتغيرين إلى (0.52) وحققت الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت دالة إحصائياً (0,000) وقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (2,020). ما يعنى رفض الفرضية لوجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل .

الفرضية الثانية وهى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتحسين النوعية لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ حيث وصلت قيمة الوساطه بين المتغيرين إلى (0.81) وحققت الشروط

التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت دالة إحصائياً (0,000) وقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (6,636). ما يعنى رفض الفرضية لوجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل .

أما الفرضية الثالثة فهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة ؛ حيث وصلت قيمة الوساطه بين المتغيرين إلى (0.18) ولم تحقق الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت غير دالة إحصائياً (0,11) وقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (0,460). ما يعنى قبول الفرضية بعدم وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل .

أما الفرضية الأخيرة فهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة ؛ حيث وصلت قيمة الوساطه بين المتغيرين إلى (0.79) وحققت الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت دالة إحصائياً (0,000) وقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (6,250). ما يعنى رفض الفرضية لوجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وقد تم إثبات ذلك من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية.

٣، ٢، ٥ المساهمة والآثار المترتبة على المنهجية:

تسهم هذه الدراسة المدعومة بالأدبيات التي تدرس أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، والتي تسعى لتطويرها وتطبيقها بطرق علمية حديثة من خلال استخدام التحليلات الإحصائية المتقدمة التي لم تستخدم تحديداً على البيئة العربية عن طريق تطبيق النمذجة البنائية الهيكلية بواسطة برنامج أموس (AMOS)، وذلك للتحقق من العلاقات المباشرة وغير المباشرة، وكذلك استخدام إدارة الموارد البشرية كمتغير

وسيط ضابط للعلاقة، كذلك استخدم الباحث تقنيات الحزمة الإحصائية (SPSS)، وعليه فإن هذا الطرح يمكن أن يساعد على الحد من مناقشات الأدلة التجريبية، والتوصل لفهم أكثر لأهمية إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

٤، ٢، ٥ المساهمة والآثار المترتبة على تطبيق إستراتيجية نمو المنظمة في الإدارة:

يمكن أن تسهم هذه الدراسة في وضع توصيات ومقترحات يمكن للمنظمات الرياضية تطبيقها، وتظهر أهمية إستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

أ. ضرورة التقييم الدوري عند تطبيق أثر إستراتيجية لتطوير المنظمة وتنميتها، لمعرفة حجم الاستفادة من تلك

الإستراتيجية وإلى أي مدى تناسب تطلعات منظمة يونايتد الرياضية وأهدافها.

ب. عمل لقاءات دورية بين مسؤولين إدارات الموارد البشرية المختلفة للتناقش والتحاوور وتبادل الخبرات حول كيفية

الاستفادة من إستراتيجية النمو لتحسين إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

ج. تنظيم لقاءات دورية بين المسؤولين في إدارة الموارد البشرية، والمختصين من المنظمات الرياضية وإدارتها المختلفة

للتأكيد على أهمية دور إستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

٣، ٥ صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة العديد من الصعوبات والتحديات من أهمها:

فيما يتعلق بالصعوبات الأكاديمية والنظرية المترتبة على هذه الدراسة، منها ما يتعلق بتوزيع الاستبانة وجمع

البيانات، اتضح أن هناك عدم جدية من بعض الموظفين في الإجابة عن أسئلة استمارة الاستبيان، مما أدى ذلك إلى

تأخر التحليلات الإحصائية اللازمة، بالإضافة إلى حداثة بعض الأساليب التحليلية المستخدمة التي تطلبت جهداً ووقتاً

إضافياً لدراساتها والإطلاع عليها قبل الاستعانة بها في الدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق باستخدام تحليل المعادلة

البنائية الهيكلية التي استغرقت وقتاً وجهداً إضافياً، لأن البرنامج الذي يحلل هذا النوع من النماذج حديث نسبياً، ويندر وجوده في الأبحاث التي تناولت جوانب اللغة العربية تحديداً.

وهناك صعوبات أخرى واجهت الباحث تتعلق بعدم الحصول على البيانات المطلوبة للموظفين (عينة الدراسة) من كل شرائح مجتمع الدراسة.

٤، ٥ النتائج:

تلخيص ومناقشة النتائج:

أولاً- ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالمتغير المستقل (إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية):

يعد محور إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية المحور الرئيس والمتغير المستقل، ويضم هذا المحور ثلاثة أبعاد هي: (إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التركيز)، وفيما يلي تحليل النتائج المتعلقة بكل بعد من الأبعاد الثلاثة:

أ- إستراتيجية التكامل :

بلغت درجة القوة النسبية لبعد إستراتيجية التكامل ٤٣,٢%، بينما بلغت نسبة المحايدين ١,٥%، ووفقاً للمعيار الذي اعتمد عليه البحث في قياس هذا البعد، فإنه يمكن وصف أداء المنظمة في محور إستراتيجية التكامل من وجهة نظر الباحثين بأنه عنصر مهم، وعليه يمكن القول إن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل في مستوى أداء المنظمة في محور إستراتيجية التكامل.

ب- إستراتيجية التنوع:

وصلت درجة القوة النسبية لإستراتيجية التنوع ١٥,٣%، في حين بلغت نسبة المحايدين ٠,٩٧%، وبحسب المعيار الذي اعتمد عليه البحث في قياس الأداء فإنه يمكن وصف أداء المنظمة في محور إستراتيجية التنوع من وجهة

نظر المبحوثين بأنه عنصر مهم، وفي السياق ذاته يمكن القول أن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل في: إستراتيجية التنوع.

ج- إستراتيجية التركيز :

اعتمدت الدراسة على معيار القوة النسبية كمعيار لقياس إستراتيجية التركيز بوصفه عاملاً ثالثاً من عوامل إستراتيجية نمو المنظمات الرياضية وبلغت نسبته ٢٥,٧% ، وبلغت نسبة المحايدين ٢,٥% ووفقاً لهذا المعيار فإنه يمكن وصف محور إستراتيجية التركيز من وجهة نظر المبحوثين بأنه عنصر مهم، وبالتالي يمكن القول أن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل في إستراتيجية التركيز.

٥، ٥ ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالمتغير الوسيط (إدارة الموارد البشرية):

ويضم هذا المحور ستة أبعاد هي: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تطوير الموظفين، تخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والحوافز وفيما يلي تحليل النتائج المتعلقة بكل بعد من الأبعاد الستة:

أ- الاستقطاب:

بلغت درجة القوة النسبية لبعده الاستقطاب ٣٦%، بينما بلغت نسبة المحايدين ١,٢%، ووفقاً للمعيار الذي اعتمد عليه البحث في قياس هذا البعد؛ فإنه يمكن وصف محور الاستقطاب من وجهة نظر المبحوثين بأنه عنصر مهم، وعليه يمكن القول أن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل في مستوى أداء المنظمة في محور الاستقطاب.

ب- الاختيار والتعيين:

بلغت درجة القوة النسبية لبعده الاختيار والتعيين ٣٢,٢%، بينما بلغت نسبة المحايدين ١,٧%، ووفقاً للمعيار الذي اعتمد عليه البحث في قياس هذا البعد؛ فإنه يمكن وصف محور الاختيار والتعيين من وجهة نظر المبحوثين

بأنه عنصر مهم ، وعليه يمكن القول أن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل في مستوى أداء المنظمة في محور الاختيار والتعيين.

ج- التدريب:

وصلت درجة القوة النسبية لهذا البعد ٢٩,٧%، في حين بلغت نسبة المحايدين ٣,٣%، وبحسب المعيار الذي اعتمد عليه البحث في قياس هذا البعد، فإنه يمكن وصف محور التدريب من وجهة نظر المبحوثين بأنه محور مهم، وفي السياق ذاته يمكن القول أن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل في التدريب .

د- تطوير الموظفين:

وصلت درجة القوة النسبية لهذا البعد ٣٢,٤%، في حين بلغت نسبة المحايدين ١,٢%، وبحسب المعيار الذي اعتمد عليه البحث في قياس هذا البعد، فإنه يمكن وصف محور تطوير الموظفين من وجهة نظر المبحوثين بأنه محور مهم. وفي السياق ذاته يمكن القول إن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل في تطوير الموظفين.

هـ- تخطيط المسار الوظيفي:

وصلت درجة القوة النسبية لهذا البعد ٣٠,٢%، في حين بلغت نسبة المحايدين ٢%، وبحسب المعيار الذي اعتمد عليه البحث في قياس هذا البعد ، فإنه يمكن وصف محور تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين بأنه محور مهم. وفي السياق ذاته يمكن القول أن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل في تخطيط المسار الوظيفي.

و- التعويضات والحوافز :

وصلت درجة القوة النسبية لهذا البعد ٢٣%، في حين بلغت نسبة المحايدين ٥%، وبحسب المعيار الذي اعتمد عليه البحث في قياس هذا البعد، فإنه يمكن وصف محور التعويضات والخوافز من وجهة نظر الباحثين بأنه محور مهم. وفي السياق ذاته يمكن القول إن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل في التعويضات والخوافز.

٦، ٥ ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية):

يضم هذا المحور أربعة أبعاد هي: تخفيض التكلفة، تحسين النوعية، زيادة المرونة، زيادة الابتكارية وفيما يلي تحليل النتائج المتعلقة بكل بعد من الأبعاد الأربعة :

أ- تخفيض التكلفة:

بلغت درجة القوة النسبية لمحور تخفيض التكلفة ٢٧,٥%، ونسبة المحايدين ٣,٨% ، ووفقاً للمعيار الذي اعتمد عليها الدراسة في قياس هذا البعد، فإنه يمكن وصف محور تخفيض التكلفة بأنه محور مهم ، وذلك من وجهة نظر الباحثين .ومن ثم يمكن القول أن هذه النتيجة تجيب عن التساؤلات المعدة لقياس هذا المحور.

ب- تحسين النوعية:

بلغت درجة القوة النسبية لمحور تحسين النوعية ٣٢,١%، ونسبة المحايدين ٤,٣%، ووفقاً للمعيار الذي اعتمد عليها الدراسة في قياس هذا البعد فإنه يمكن وصف محور تحسين النوعية بأنه محور مهم، وذلك من وجهة نظر الباحثين. ومن ثم يمكن القول إن هذه النتيجة تجيب عن التساؤلات المعدة لقياس هذا المحور.

ج- زيادة المرونة:

بلغت درجة القوة النسبية لمحور زيادة المرونة ٢٧,١%، ونسبة المحايدين ١,٥%، ووفقًا للمعيار الذي اعتمد عليها الدراسة في قياس زيادة المرونة، فإنه يمكن وصف زيادة المرونة بأنه محور مهم، وذلك من وجهة نظر الباحثين. ومن ثم يمكن القول أن هذه النتيجة تجيب عن التساؤلات المعدة لقياس هذا المحور.

د- زيادة الابتكارية:

بلغت درجة القوة النسبية لمحور زيادة الابتكارية ٣٧%، ونسبة المحايدين ٣,٩%، ووفقًا للمعيار الذي اعتمد عليها الدراسة في قياس هذا البعد، فإنه يمكن وصف محور زيادة الابتكارية بأنه محور مهم، وذلك من وجهة نظر الباحثين. ومن ثم يمكن القول إن هذه النتيجة تجيب عن التساؤلات المعدة لقياس هذا المحور.

وختامًا يرى الباحث أن هناك عدة نتائج يمكن استخلاصها في ضوء النتائج السابقة لمتغيرات الدراسة الثلاثة، تتمثل في الآتي:

١. نسبة تركيز منظمة يونايتد الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة على الأبعاد التي تم استخدامها في قياس وتقييم أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية كانت مقبولة ولكنها كانت دون المستوى المطلوب.
٢. أداء العاملين في المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة بإدارة الموارد البشرية مطابق جزئيًا أو إلى حد ما لمتطلبات الموظفين، لكنها لم تصل إلى المستوى المطلوب من حيث السرعة والجودة.
٣. لم تدرك الإدارة في المنظمات الرياضية توقعات المجتمع في تقديمها للأنشطة الرياضية، وذلك حسب رأي معظم الباحثين، إذ إنها لا تلامس احتياجاتهم وأولوياتهم، رغم تنوعها وشموليتها لمعظم الجوانب.
٤. اتجهت معظم الآراء إلى عدم وجود ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وعدم وصولها للمستوى المطلوب.

٥. تحفظت نسبة ما يعادل ثلث المبحوثين (٣١%) على الإجابة عن معظم أسئلة الاستبانة، مما يدل على عدم معرفتهم بالممارسات المقدمة من المنظمات، أو لعدم إدراكهم ووعيهم بمعنى ومفهوم إستراتيجية نمو المنظمة بالشكل الكافي.

٧، ٥ تقييم أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

تناول الباحث أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقييم أثر إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض الكلفة، كذلك تناول أيضاً تقييم أثر إستراتيجية النمو على الميزة التنافسية من خلال تحسين النوعية، ثم تقييم أثر إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض زيادة المرونة، وأخيراً تقييم أثر إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الابتكارية، من خلال الآتي:

١، ٧، ٥ تقييم أثر إستراتيجية النمو في المنظمات الرياضية على الميزة التنافسية:

من خلال الدراسة الحالية وباستعراض الدراسات التي بحثت في هذا الشأن، فقد خلصت الدراسة إلى بيان أهمية إستراتيجية نمو النمو في المنظمات الرياضية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث هدفت الدراسة بشكل عام إلى قياس أثر إستراتيجية النمو في المنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد أظهرت النتائج التي

توصلت إليها الدراسة من خلال الجانب النظري، ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أهمية إستراتيجية النمو في المنظمات الرياضية وتأثيرها على الميزة التنافسية .

حيث كشفت دراسة (عفيفي، ٢٠١٨) عن العديد من النتائج أهمها أن التكامل بين أسلوبي التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وبطاقة الأداء المتوازن يحقق مجموعة من المنافع التي تدعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية ومنها: تدعيم إستراتيجية تخفيض التكلفة عن طريق قياس واستبعاد تكلفة طاقة الموارد غير المستغلة من التخصيص، والتخلص من طاقة الموارد المستخدمة في الأنشطة غير المضيفة للقيمة، ومحاولة تحسين كفاءة طاقة الموارد المستغلة المتعلقة بالأنشطة التي تضيف قيمة من خلال معادلة الوقت التي تمكن من الكشف عن أداء الأنشطة، وإدارة مسببات الوقت، وذلك بالتركيز على كمية الطاقة التي يستهلكها كل مسبب، وبالتالي يصبح أمام الإدارة رؤية لمجالات الترشيد والتحسين والتطوير وتخفيض التكلفة، هذا بالإضافة إلى تحسين كفاءة أداء العمليات والأنشطة من خلال الرقابة على مسببات الوقت، وتخفيض الزمن اللازم لأدائها، فضلاً عن التميز في أداء الخدمات المقدمة للعملاء والتي تتمثل في إستراتيجية خلق القيمة التي تقوي علاقة العملاء بالميناء.

كما جاءت دراسة (منصور، ٢٠١٧) بعدة نتائج وهي وجود علاقة معنوية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية بمؤشراتنا وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الأبداع)، حيث توجد علاقة معنوية موجبة بين المتغيرات الخارجية المتعلقة بأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق التي من أهمها الابتكار، وبين الميزة التنافسية لكل من: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع تجاه شركات المحمول محل البحث، كما أظهرت النتائج أن العميل هو الركيزة الأساسية لكل المنظمات وهو أساس بقائها في ظل البيئة التي اشتدت فيها المنافسة، وبما أن العميل المستقبلي له توقعات فما على المنظمة إلا البحث عن هذه التوقعات.

وبالنسبة لدراسة (دورماز، ٢٠١٥) فقد جاءت نتائج الدراسة لتثبت أن المنظمات التجارية تهدف في الأساس إلى استخدام مصادرها بكفاءة من أجل الحصول علي مزايا في المنافسة والبقاء على قيد الحياة، وعلى الرغم من ذلك فإن ضغط المنافسة يجعل النمو خيارًا إستراتيجيًا على المدى الطويل للأعمال التجارية التي لا تملك مصادر كافية، إذ إن الشركات قد تحتاج إلى تحسين أو صيانة أو إنهاء نظامها الحالي من أجل التغيير والنمو، وبالتالي توافر المرونة، ولذلك فإن اختيار الإستراتيجيات السليمة تعد ذات أهمية كبيرة للمنظمات أثناء قيامها بعملية النمو، كما تحتاج المنظمات التجارية إلى دراسة توقعات العملاء وخصومها بعناية فائقة من أجل النمو واختيار استراتيجيتها وفقًا لذلك، كما تحتاج الشركات أن تكون قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة من أجل النمو، وبذلك يمكن القول بأنه حتى تتمكن الشركات من تحقيق أقصى قدر من الربح بالنسبة إلى الأهداف قصيرة الأجل، فيجب عليها تحديد إستراتيجية لها تأثير على المدى الطويل.

أما دراسة (صالح، ٢٠١٣) فقد جاءت نتائجها تشير إلى أن الشركات المعنية لديها القدرة على التكيف الذي ينسجم مع متطلبات التنافسية والسعي للتفوق، هذا بالإضافة إلى أن ملاءمة أنواع الإستراتيجيات التسويقية تساعد في بناء منظمات تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير والمرونة في بيئتها.

وقد أظهرت نتائج الجانب العملي للدراسة على قبول الفرضية التي تنص على عدم وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية نمو منظمة يوناتيد الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال نظرية الإدارة العلمية، والتي تعد من أهم النظريات التي تؤكد التخطيط العلمي لقيام وتأسيس علم الإدارة كعلم يقوم على مجموعة من القوانين العلمية والتي تستمد من نتائج الدراسات النظرية والتطبيقية. كما يمكن تطبيق أفكار ومبادئ هذا العلم على جملة النشاط الإنساني سواء أكان في مؤسسات صغيرة أو

تنظيمات صناعية وإدارية كبيرة ومتعددة. ومع تطبيق هذه المبادئ أيضاً، قياسها على مستوى الطاقات الإنتاجية للعمال أو وحداتهم ومؤسساتهم ككل. (عدس، ٢٠١٦).

وهذا ما أكد عليه "تايلور" في تخطيط وظيفة الإدارة في المنظمات أو التنظيمات الصناعية، ودورها في وضع أوصاف العمل والمهام مسبقاً، وذلك بصورة مكتوبة ومحددة، حتى يمكن خضوع كل من الإدارة والعمال معاً في إطار المنظومة القياسية للأعمال والوظائف التي يقومون بها، ويجب على فئة المديرين أن تكون لديها أفكار متطورة تقوم على التخطيط العلمي المدروس لتحقيق الصالح العام سواء للمؤسسة وزيادة إنتاجها (الأسطة، ٢٠١٦).

ومن خلال ما ورد أعلاه من أهمية التخطيط ووضع الإستراتيجيات التي يجب أن تتناسب مع طبيعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية والتأكيد على أهمية المرونة عند وضع هذه الإستراتيجيات التي تؤثر بشكل واضح على نمو منظمة يونيتد الرياضية، وبالتالي إذا حدث أي خلل بسبب غياب هذه الإستراتيجيات سوف ينعكس ذلك بالتالي على تحقيق الميزة التنافسية، نظراً لغياب المرونة التي تسعى منظمة يونيتد الرياضية على تحقيقها باستمرار.

٢، ٧، ٥ تقييم أثر إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكلفة

من خلال استعراض الدراسات التي بحثت في هذا الشأن، فقد خلصت الدراسة إلى بيان أهمية إستراتيجية النمو وتأثيرها على الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة، حيث هدفت الدراسة بشكل عام إلى قياس أثر إستراتيجية النمو في المنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الجانب النظري، ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أهمية إستراتيجية النمو وتأثيرها على الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكلفة .

وقد كشفت دراسة (الجبري ورزق وإبراهيم، ٢٠١٢) عن مجموعة من النتائج تتمثل في مفهوم سلسلة التوريد لمواجهة تحديات المنافسة، وذلك لما لها من أثر بالغ في جهود خفض التكلفة ودعم الميزة التنافسية، بالإضافة إلى ذلك فقد توصلت الدراسة إلى أن الأساليب التقليدية لإدارة التكلفة لم تعد ملائمة لمواجهة تغيرات العصر، وذلك بسبب إهمال تلك الأساليب لرغبات العملاء، بالإضافة إلى اهتمامها بالعمليات الداخلية فقط في تخفيض التكاليف متجاهلة دور سلسلة التوريد في تخفيض التكاليف، كما توصلت إلى أنه يمكن للإدارة الإستراتيجية للتكلفة دعم الميزة التنافسية للمنشآت، وذلك من خلال توفير المعلومات التي تساعد على خفض التكاليف مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة. كما بينت النتائج أن جداول التكلفة تساعد في توفير المعلومات التي تساعد على المفاضلة بين البدائل المختلفة سواء للمكونات وعمليات التصنيع والمواصفات بما يدعم جهود خفض التكلفة واختيار الموردين. كذلك توصلت الدراسة إلى أنه لكي تظل المنشأة تتمتع بميزة تنافسية عليها أن تختار موردها بحرص بحيث يتم اختيار الموردين القادرين على المساعدة في تحقيق أهداف المنشأة، وبما يحقق مصالحهم أيضا لضمان الاستمرارية.

كما أجرى (عبد الله الدليمي، ٢٠١٧) دراسة تكشف عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة من خلال تطبيق سياسة التخفيض في الكلفة والنفقات الإدارية وغيرها.

كما أن دراسة (كيانجو، ٢٠١٦) كشفت عن عددًا من النتائج أهمها أن شركات الاتصالات في كينيا لديها اعتمدت على إستراتيجيات تنافسية والتي شملت؛ إستراتيجيات قيادة التكلفة، وإستراتيجيات التركيز على السوق، وإستراتيجيات التمايز وإستراتيجيات نمو الشركات. وأن أداء شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية في كينيا لديها تحسن بشكل كبير على مدى السنوات الخمس الماضية. وقد أثبتت النتائج إستراتيجية تنافسية في أداء شركات الاتصالات في

كينيا في إستراتيجيات قيادة التكلفة، تليها إستراتيجيات التمايز، وتركيز على إستراتيجيات السوق واستراتيجيات نمو الشركات على التوالي.

وقد أظهرت نتائج الجانب العملي للدراسة على قبول الفرضية التي تنص على عدم وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض التكلفة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال نظرية الإدارة العلمية، حيث أشارت النظرية إلى تغيير نظام العمل في المصنع، من خلال تدريب العمال على تفاصيل هذه الطريقة، وحثهم على أداء العمل مما ساعد على نقص عدد العمال المطلوبين لهذا العمل من ناحية، وزاد كفاية العمال المدربين على هذه الطريقة، ووفر للشركة آلاف الدولارات، وبذلك تقلل من حجم التكلفة (الصرن، ٢٠١٧).

ومن خلال ما ورد أعلاه في بيان أهمية إستراتيجية النمو وتأثيرها على الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة نجد أن هناك العديد من التحديات التي اتضحت في وضع الإستراتيجيات، والتخطيط الذي يعد من أهم الجوانب التي يمكن بواسطتها تخفيض التكلفة، وبالتالي إحراز ميزة تنافسية مناسبة للمنظمة الرياضية، حيث إن التخطيط والإستراتيجيات السليمة هي المسؤولة مسؤولة تامة عن نمو المنظمات وتخفيض حجم التكلفة، لأن هذه الإستراتيجيات تعد من أكثر الأدوات الإدارية التي يجب الاعتماد عليها لتحقيق الميزة التنافسية، وخفض التكلفة.

وهذه الدراسة تأتي لمحاولة سد الفجوة البحثية المشار إليها لتوضيح أهمية تأثير إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك فرضيات الدراسة التي سبق ذكرها تفصيليًا.

٣، ٧، ٥ تقييم أثر إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحسين النوعية :

من خلال الدراسات التي بحثت في هذا الشأن، فقد خلصت الدراسة إلى أهمية إستراتيجية النمو وتأثيرها على الميزة التنافسية من خلال تحسين النوعية، حيث هدفت الدراسة بشكل عام إلى قياس أثر إستراتيجية النمو في المنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الجانب النظري، ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أهمية إستراتيجية النمو وتأثيرها على الميزة التنافسية عن طريق تحسين النوعية.

فقد كشفت دراسة (الروسان، ٢٠١٥) أن هناك مستوى تقييم عالٍ لممارسات سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم للقيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن (٤,٦٠%) من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية، كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن أكثر الأبعاد قدرة على التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية هو إقامة نظام رقابي متوازن وفسر (٥,٣٥%) من التباين في الميزة التنافسية، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن (٦,٢٨%) (٥,٤٠%) (٣,٤٢%) (٣,٣٨%) (٦,٢٨%) من التباين في التكلفة، والنوعية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات على التوالي حيث يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية.

وقد أظهرت نتائج الجانب العملي للدراسة على قبول الفرضية التي تنص على عدم وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة تحسين النوعية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال نظرية الإدارة العلمية، حيث تعد هذه النظرية من أهم النظريات التي تؤكد أهمية إستراتيجية النمو وتأثيرها على الميزة التنافسية من خلال تحسين النوعية، فقد أوضحت نظرية الإدارة العلمية لتاييلور

الذي قام ببذل الجهود العلمية للوصول إلى مجموعة من النتائج تفيد المجال الإداري وخاصة فيما يتعلق بتحسين نوعية الإنتاج، حيث أشار إلى أن الآلات والمعدات كانت باهظة التكاليف نتيجة لبداية العهد باختراعها. وكان رأس المال يعاني من الخسائر وصور الإسراف في الإنتاج؛ نتيجة لأن أساليب العمل في المشروعات الإدارية الصناعية أساليب غير مخططة، وبالتالي تؤثر على نوعية الإنتاج تترك حرية العمال واختيارهم. وكان العمال عديمي الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي؛ نظرًا لانحدر أغلبهم من الريف والعمل الزراعي، وكانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم فكانوا يميلون إلى تحديد حجم الإنتاج ونوعيته ولا يبذلون كل جهودهم في العمل لاعتقادهم بأن أي زيادة في الإنتاج سيترتب عليها البطالة (حريم، ٢٠١٥).

العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية حكيمة تقوم بالإشراف على المشروعات، وتحسين نوعية المنتج، والسعي إلى رفع مستويات الكفاءة، ورفع المستويات المهنية والتدريبية للعمال، ولا سيما، بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين أو الماهرين في المنظمات والتنظيمات الصناعية (عدس، ٢٠١٦).

ومن خلال ما ورد أعلاه في أهمية تحسين نوعية الإنتاج الذي يعتبر بعدًا أساسيًا من أبعاد الميزة التنافسية، نجد ذلك يعد من أهم الأهداف التي تسعى إليها الدراسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال إحلال الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل بدلًا من الطرق التقليدية، وذلك ينطبق على المجالات الإدارية أيضًا التي تعمل على تطوير منظمة يوناتيد الرياضية، وهو نفس المبدأ الذي تم الأخذ به في المجال الصناعي قبل ذلك، ويمكن تطبيقه أيضًا على المنظمات الإدارية للنهوض بها.

٤، ٧، ٥ تقييم أثر إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة المرونة :

من خلال الدراسات التي بحثت في هذا الشأن، فقد خلصت الدراسة إلى أهمية إستراتيجية النمو وتأثيرها على الميزة التنافسية من خلال زيادة المرونة، حيث هدفت الدراسة بشكل عام إلى قياس أثر إستراتيجية النمو في المنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الجانب النظري، ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أهمية إستراتيجية النمو وتأثيرها على الميزة التنافسية عن طريق زيادة المرونة.

فقد كشفت دراسة (عبد النيدوي وآخرون، ٢٠١٧) أن الميزة التنافسية القائمة على رأس مال مميز ويتسم بالمرونة هي الطريقة المثلى التي يجب استخدامها في شركات الاتصالات لأنه يسهم في الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري. وهذا يؤدي إلى الاستدامة التنظيمية المثلى للشركات في مختلف المجالات، كما يسهم في تحقيق رسالة الشركة ورؤيتها المستقبلية، وأن الوضع الحالي الذي يواجهه منظمات الأعمال ببيئات العمل المتنوعة يتميز بالتغيير والتطوير المستمر، وأن المنظمات اليوم تسعى إلى مواكبة هذا التطوير المستمر والعمل للحفاظ على أعمالها الحالية من خلال القدرة على الاستجابة الفعالة للتغيير، وخلق ميزة تنافسية على أساس وجود رأس مال بشري مؤهل يسهم في خلق الاستدامة التنظيمية في قطاع الأعمال، وأن رأس المال البشري الموهوب، مع مهارات خاصة، ومرونة في التعامل مع المستجدات التكنولوجية لديه القدرة على خلق الثقة والتكامل بين الموظفين والإدارة العليا، مما يؤدي إلى النمو التنظيمي والاستمرار، وأنه كان لظهور مجموعة من التحديات في اقتصاد المعرفة انعكاس واضح على منظمات الأعمال التي بدأت في البحث عن آليات جديدة للمنافسة وضمان وجودها في عالم الأعمال، وأن أهمية مفهوم الميزة التنافسية، على أساس رأس المال البشري، هو شرط ضروري للتعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمات المحلية أو الإقليمية أو الدولي، حيث الميزة التنافسية القائمة على رأس المال البشري هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة، وتطوير الأفكار القديمة، وذلك إنما يدل على المرونة، والمساهمة في المساعدة في رفع القدرات التنظيمية لتوسيع حصتها الحالية في السوق وكذلك زيادة

القيمة، حيث تتيح الميزة التنافسية القائمة على رأس المال البشري الموهوب للمؤسسات أن تكون قادرة على اغتنام فرص جديدة وتحقيق الاستمرارية في المستقبل.

وقد أظهرت نتائج الجانب العملي للدراسة على عدم قبول الفرضية التي تنص على عدم وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة .

ويمكن تفسير ذلك من خلال نظرية الإدارة العلمية التي أكدت على أهمية زيادة المرونة عن طريق التطوير في الفكر الإداري، حيث يجب على فئة المديرين أن تكون لديها أفكار متطورة تقوم على التخطيط العلمي المدروس، وذلك للوصول إلى أعلى قدر من المرونة لتحقيق الصالح العام سواء للمؤسسة وزيادة إنتاجها أو تحقيق رغبات العمال وزيادة أجورهم ومرتباتهم وحوافهم عن طريق العمل الجاد، كما أشار "تايلور" أيضًا إلى ضرورة تطور الفكر الإداري، حيث تؤكد نظرية الإدارة العلمية ضرورة تطوير الإدارة وجعلها علمًا متميزًا، إذ إن مجموعة القواعد والقوانين يجب أن تخضع للتعديل والتطوير والتحديث المستمر، وذلك عن طريق نتائج الدراسات العملية والتطبيقية، التي من شأنها أن تعزز الأساليب العلمية التي تهتم بها الإدارة الإنتاجية بصورة مستمرة. في تطوير وتحديث عمليات الإنتاج والسيطرة على العمل داخل المنظمات الإنتاجية بصورة مستمرة (الأسطة، ٢٠١٦).

ومن خلال ما ورد أعلاه يمكن التأكيد على أهمية المرونة، وضرورة اتباعها عند وضع إستراتيجيات النمو في المنظمات الرياضية، وذلك نجد أن المديرين الذين يتمتعون بالمرونة يقومون بتزويد العمال بأكبر قدر من الحرية للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وكل ذلك ينصب في تحسين الأداء بالنسبة للعاملين في المنظمات.

٥، ٧، ٥ تقييم أثر إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الابتكارية :

من خلال الدراسات التي بحثت في هذا الشأن، فقد خلصت الدراسة إلى أهمية إستراتيجية النمو وتأثيرها على الميزة التنافسية من خلال زيادة الابتكارية، حيث هدفت الدراسة بشكل عام إلى قياس أثر إستراتيجية النمو في المنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الجانب النظري، ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أهمية إستراتيجية النمو وتأثيرها على الميزة التنافسية عن طريق زيادة الابتكارية

فقد كشفت دراسة (تشيرونيثش، ٢٠١٧) عن عدد من النتائج أهمها أن التغلغل في الأسواق وتطوير المنتجات وتطوير السوق كان له تأثير إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام إستراتيجيات اختراق السوق من قبل هذه الكيانات لزيادة حصتها في السوق، وبعد ذلك مبيعات المنتجات، وقد ركزت إستراتيجيات تطوير المنتج في الغالب على الابتكار وإنشاء منتجات أفضل من أجل البقاء في صدارة المنافسة. تشير النتائج أيضًا إلى أن إجراء مسموحات منتظمة للعملاء والمنتجات أمر أساسي لنجاح إستراتيجية تطوير المنتج، حيث تضمنت إستراتيجيات تطوير السوق في الغالب الاستفادة من التقدم التكنولوجي لتوفير منتجات ذات جودة أفضل للمستهلكين وزيادة حصتها في السوق من خلال الدخول في أسواق جديدة، وتشير النتائج الإجمالية للدراسة إلى أن إستراتيجيات التسويق الإستراتيجية هي محركات لتحديد المواقع التنظيمية في بيئة ديناميكية، وأنها تساعد على تعزيز تطوير منتج، وتقديم خدمة جديدة للأسواق الحالية.

يضاف إلى ذلك، نتائج دراسة (نج، ٢٠١٣) التي أكدت ارتباط نجاح إستراتيجية توسيع السوق باستراتيجية ابتكار المنتجات، في حين أن الملكية المتبقية في القطاع الخاص مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء، إذ إن هناك على الشركات القائمة على التكنولوجيا في إعطاء الأولوية لإستراتيجية ابتكار المنتجات في المتابعة أداء أفضل. من وجهة نظر عملية، وهذه النتائج تشير إلى أن يمكن تعزيز القدرة التنافسية للشركات القائمة على التكنولوجيا من خلال العمل بشكل وثيق

مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يوفران موارد النمو، وتطوير القدرات الحيوية لمساعدة الإستراتيجيات الصحيحة لتحسين الأداء.

وقد أظهرت نتائج الجانب العملي للدراسة على قبول الفرضية التي تنص على عدم وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية .

ويمكن تفسير ذلك أن الابتكار هو بمثابة عملية تحويل الفكرة إلى خدمات تصنع القيمة المضافة، بالإضافة أنه يطبق أنجح الحلول التي يمكن أن تلبي الاحتياجات الجديدة وغير المعلنة أو حاجة الأسواق القائمة أو الناشئة، وبالتالي يتضح أهمية الابتكار في المنظمات الرياضية كمثال عن طريق توليد بعض الأفكار الجديدة التي تخص العمل بمنظمة يوناييتد الرياضية.

٨، ٥ الاستنتاجات:

بحثت الدراسة في التعرف على أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، واستنتج الباحث أن منظمة يوناييتد الرياضية بفروعها المختلفة لا تولي أهمية قصوى لموضوع أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، والتي يضعف فيها عملية التحسين المستمر في وضع الإستراتيجيات التي تتعلق بنمو المنظمة بشكل عام، ونتيجة لذلك سنجد إدارة المنظمة غير قادرة على النهوض بالمنظمة، وبالتالي ينعكس سلباً على تحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب ذلك إعادة النظر في ضرورة الاستفادة من إستراتيجيات النمو، ومحاولة الأخذ بها في البيئة الإدارية التي تخص منظمة يوناييتد الرياضية، لتحقيق الميزة التنافسية بالشكل المناسب.

وقد استنتجت الدراسة عدم وجود تأثير إستراتيجية النمو على تحسين الأداء في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أنها استنتجت أيضاً عدم وجود تأثير إستراتيجية النمو على الميزة التنافسية، وأخيراً توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير بين إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

٩، ٥ التوصيات:

١. حتمية التقييم الدوري عند تطبيق أى إستراتيجية لتطوير المنظمة وتنميتها، لمعرفة حجم الاستفادة من تلك الإستراتيجية وإلى أي مدى تناسب تطلعات منظمة يونايتد الرياضية وأهدافها.
٢. يجب أن تسعى إدارة منظمة يونايتد الرياضية لتحقيق التميز في أعمالها اعتماداً على تشجيع الإبداع والابتكار.
٣. ضرورة التركيز على الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المعتمدة في أهم المنظمات في العالم.
٤. يجب أن تستجيب منظمة يونايتد الرياضية لمقترحات وأفكار عملائها في تطوير خدماتها، لأن العميل هو المؤشر الحقيقي لنجاح المنظمة وتطويرها، فهو من يتلقى الخدمة ويقوم جودتها ويلتمس أثرها المباشر وغير المباشر عليه وعلى حياته وتطلعاته النفسية والبدنية .
٥. يجب أن تهتم المنظمة بالنشء وتعطيهم أولوية وترفع من مستوى اختيارها لهم لكي تتمكن من إخراج نشء متميز ذي قيمة نفعية عالية .
٦. لا بد من توافر الخبراء لتطوير إستراتيجية النمو في منظمة يونايتد الرياضية، وذلك بشكل مستمر لتجنب المشاكل التي قد تحدث اثناء التطبيق لهذه الإستراتيجية، وإمكانية عمل التعديلات اللازمة عليها حسب ظروف المنظمة ومتطلباته وتوجهاتها.
٧. تشجيع العاملين على الانخراط بالبرامج التدريبية من قبل الإدارة العليا في المنظمة مع مراجعة التغيرات في السلوك والمستوى المهاري والمعرفي للعاملين وردود أفعالهم نحو التطوير المستمر من خلال التدريب.

٨. عمل ندوات تثقيفية دورية خلال العام الماضي تعرف العاملين بأهمية التدريب والإفصاح عن ردود أفعالهم إلى المختصين بهذا المجال وتوضيح أهم ما تعلموه من البرامج التدريبية مع الإشارة إلى نقاط الضعف في التدريب أو المدربين لتحسين النتائج.
٩. يجب أن تسعى المنظمة إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف من ناحية، ورفع القيمة النفعية لها من ناحية أخرى حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
١٠. ضرورة الإلمام بمدى انتماء العاملين للمؤسسة ورغبتهم في النهوض بها من خلال الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والذي يؤثر على سلوكهم تجاه المنظمة وكذلك النتائج المطلوبة؛ حيث إن السلوك السلي والشعور بعدم الانتماء للمؤسسة سوف يكلف المنظمة الجهود والأموال بدون فائدة تعود للمؤسسة بالنفع على مستوى الأداء والإنتاجية.
١١. إنشاء قسم خاص لمراقبة وقياس التحسين في أداء العاملين خلال العام بحيث يضم مختصين لعمل اختبارات لقياس السلوك من قبل مختصين في هذا المجال للتأكد من صحة المسار المحدد، كذلك يقوم هذا القسم بمقارنة سجلات الأداء للموظفين لتقييم سلوكهم على مستوى النتائج التنظيمية.
١٢. تحسين نظام الأجور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وهو ما سينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين والأداء الكلي للمنظمة.
١٣. ضرورة تحرى الدقة في الدراسات المسحية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها لتحسين أداء العاملين حتى تتمكن من معرفة نقاط القوة والضعف بها ومكان الخطر والفرص فيها، وكيف يمكن التعامل مع كل منها بوعي تام؟.

- ١٤ . الاهتمام بموضوعية نظام تقييم أداء العاملين بالمنظمة، لأن ذلك يرفع من مستوى ولاء العاملين بها ويجفز المنافسة الداخلية بين الكوادر البشرية بشكل مباشر وغير مباشر.
- ١٥ . يجب تدريب العاملين في منظمة يونايتد الرياضية على مواكبة التطورات الحديثة في مجال التدريبات الرياضية والطب الرياضي وغيرها، لتتناسب مع التحديات الجديدة في هذا المجال.
- ١٦ . ضرورة توفير إدارة الموارد البشرية بمنظمة يونايتد الرياضية ملائمة لاحتياجات العاملين ويجب على الإدارة تطويرها من حين لآخر لتقوم بدورها على أكمل وجه.
- ١٧ . عمل نظام تقييم للتحقق من مدى تحقيق القرارات المتخذة لأهدافها في ضوء تفعيل إستراتيجية النمو بالمنظمة باعتباره وسيلة مساعدة في تنفيذ القرارات الفنية والإدارية وتطبيقها.
- ١٨ . من الضروري أن تعزز منظمة يونايتد الرياضية سمعتها وتحسن صورتها بمزيد من الخدمات المقدمة للعملاء، بشكل ذكي وسريع ومرضى .
- ١٩ . ضرورة اهتمام المنظمة بالتحليل الوظيفي للوظائف المراد إشغالها؛ لأن ذلك يدعم توفير هيكل وظيفي يحدد موقع كل وظيفة والعامل فيها، وبالتالي يحسن من الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- ٢٠ . مراعاة الاهتمام بوجود التنافس العادل في تعيين العاملين مما يحقق تكافؤ الفرص بين المتقدمين لشغل الوظائف، ومن ثم يصبح هناك مجال لتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.

١٠، ٥ مقترحات مستقبلية:

يوصي الباحث بإجراء دراسات في المواضيع التالية:

إجراء مزيد من الدراسات حول أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية، كما يمكن إجراء دراسات أخرى عن إستراتيجيات أخرى تتعلق بالميزة التنافسية وهي إستراتيجية المحيط الأزرق التي تحتاج إلى المزيد من الدراسات العلمية ومدى علاقتها بالأداء الوظيفي.

