

الفصل الأول

المقدمة

١،١ تمهيد:

يعتبر الاهتمام بإستراتيجيات المنظمة عنصراً أساسياً ومهماً في العملية الإدارية، ويتم عن طريق عمليات الاختيار والتفضيل لأفضل البدائل المتاحة في حدود إمكانيات المنظمة وما تضعه وتسعى لتحقيقه من أهداف، ولهذا فإنه يتعين على المنظمة أن تقوم بوضع إستراتيجيات لتحقيق أهدافها، ومن بين تلك الإستراتيجيات، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تشكل عنصراً مهماً في الإنتاج داخل المنظمة، والذي يتطلب التوافق ما بين إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحيث يتم إيجاد نوع من التكامل والتوافق بين كل الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ما بين المنظمات، وعبر تنفيذ ما يتم تخطيطه لإدارة الموارد البشرية من إستراتيجيات بوصفها إحدى أهم الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة تحقق أعمال المنظمة بشكل جيد عن طريق تركيزها على جميع الطاقات البشرية الموجودة لديها، وبالتالي الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي وتغيير أفعالها لتتواءم مع التغيرات التي تحدث في البيئة التي تحيط بها (البطائنة، ٢٠١٦).

ولا شك أن إستراتيجية النمو هي الإستراتيجية التي تقوم المنظمة بتنفيذها عند سعيها لتحقيق أهداف جديدة على مستوى يعلو على المستوى الذي كانت عليه أهدافها السابقة، وذلك عبر المتعاملين، والأسواق، ويتم ذلك من خلال استحداث خدمات جديدة، وأن يتم التوسع في فتح أسواق جديدة تعطي خدمات جيدة، حيث تركز في إصدار قراراتها الإستراتيجية على زيادات رئيسية في نطاق عملها الحالي (بني حمدان، ٢٠١٩).

وتتضمن إستراتيجيات النمو تقديم منتجات جديدة أو إضافة ميزات جديدة إلى المنتجات الحالية، وتخطط العديد من الشركات للنمو، وزيادة المبيعات والأرباح، استنادًا إلى إستراتيجيات معينة، وتشير إستراتيجية النمو إلى خطة إستراتيجية تم وضعها وتنفيذها لتوسيع أداء الشركة، والإستراتيجية هي عبارة عن خطة رفيعة المستوى لتحقيق الأهداف في ظل ظروف عدم اليقين، وتتضمن الإستراتيجية بوجه عام تحديد الأهداف، وتحديد الإجراءات أو الأنماط لتحقيق الأهداف، وتعبئة الموارد لتنفيذ الإجراءات، فهي وصف لكيفية تحقيق الأهداف من خلال الموارد المتاحة والمخصصة بشكل مناسب (دوجوه، آكي، وإسحاق، ٢٠١٨).

وفي ظل تطور التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية، لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءًا مهمًا من الإستراتيجية التنظيمية، وجزءًا من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية، ووفق هذا الاتجاه فإن إدارة الموارد البشرية تأخذ بعدًا إستراتيجيًا لا يمكن الاستفادة منه، فالإدارة الإستراتيجية تعني بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري (عباس، ٢٠١١).

وبشكل عام، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى زيادة مساهمات الموظفين في المنظمات. وهذه المساهمات هي بمثابة أفكار جديدة، تعمل بنجاح وفاعلية. ويجب أن تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن الأهداف الاجتماعية. وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب أن يتصرفوا بطريقة عادلة مع المعايير الأخلاقية الاجتماعية وفي الوقت نفسه يجب عليهم تقليل القوى السلبية على المنظمات بسبب مطالبهم من المنظمات (بورما، ٢٠١٤).

وحيث إن الموارد البشرية تعد أساس الإنتاج، فإن ذلك يستلزم عمليات تخطيط لمعرفة مدى توفر العناصر المطلوبة ومدى تناسبها مع احتياجات المنظمة في كميتها ونوعيتها، وهنا تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية كعنصر

أساسي في إدارة الموارد البشرية، لأنه يستهدف التنبؤ والتحديد للاحتياجات التي تتطلبها المنظمة من هذه الموارد، والطريقة التي يمكن بها الحصول عليها، وتعد عملية التخطيط عنصرًا أساسيًا من عناصر العملية الإدارية، ويشكل تخطيط الموارد البشرية النشاط الرئيسي فيها ليس في إدارة الموارد البشرية فقط بل على صعيد قيادة المنظمة، لأن المنظمة تحقق أهدافها عن طريق تلك الموارد، وذلك بالإضافة إلى الآثار السلبية الكثيرة في أوقات العجز أو الفائض في الموارد البشرية (درة والصباغ، ٢٠١٥).

وتنبثق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عن إستراتيجية المنظمة، ومن هنا وجب صياغة إستراتيجية المنظمة أولاً، ومن ثم صياغة الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، مثل إستراتيجيات التسويق والمالية وبالطبع إستراتيجية الموارد البشرية، وذلك لتحقيق إستراتيجية المنظمة، ومن المفترض أن تتكامل هذه الإستراتيجيات مع بعضها وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة (الهلال، ٢٠١٧).

وتواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم تحديات متزايدة بسبب العولمة، وتسعى كثير من المنظمات إلى الحصول على ميزة تنافسية بأي ثمن، وتتجه إلى المزيد من الطرق المبتكرة لممارسة الأعمال التجارية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية كنظام يجذب، ويطور، ويحفز، ويحتفظ بالموظفين لضمان التنفيذ الفعال والبقاء على قيد الحياة للمنظمة وأعضائها (اندرمن، ٢٠١٤).

ويتم الحصول على ميزة تنافسية عندما تقوم المنظمة بتطوير أو اكتساب مجموعة من السمات (أو إجراءات التنفيذ) التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، وبعبارة أخرى، يتم الكشف عن ميزة تنافسية، عندما تكون أنشطة منظمة معينة تعد أكثر ربحية من منافسيها في السوق (سليبنسكي، ٢٠١٦).

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا رئيسًا ومهمًا في تعيين فاعلية القدرة التنافسية، وتحديد مداها داخل المنظمة، فهي يمكنها أن تساعد في نجاح الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة وذلك عبر الجذب، والاختيار، والتعيين للموظفين من ذوي الخبرة الذين يمتلكون المهارة والكفاءة، وهي أيضًا تساعد في تجهيز العاملين للتفاعل مع كل المستجدات والتغيرات التي تحدث في التكنولوجيا أو البيئة، كما تعمل إدارة الموارد البشرية بصورة إيجابية في تحقيق الرضا لكل الأطراف والمساهمة في بناء سمعة جيدة، وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق دورها المنشود فهي لا بد لها أن تتوافق وتتكامل وتتفاعل مع إستراتيجية المنظمة (العنزي، ٢٠١٣).

وتستهدف المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها تحقيق أهدافها التي تركز على عمليات النمو والرغبة في البقاء والاستمرار في المنافسة، كما تسعى لتحقيق الكسب المادي والاجتماعي وذلك عبر اللجوء لعدة صور مختلفة تحقق عن طريقها التميز في الأساليب المستخدمة لحشد جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية الموجودة لديها، وتوجيه كافة طاقاتها لتحقيق كافة أهدافها (ابن عثمان، ٢٠٠٧).

ويفترض أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالتأثير على معارف ومهارات وقدرات ومواقف وسلوك الموظفين أيضًا، والذي ينتج عنه التأثير في أداء المنظمة ككل، وبالتالي فمن المفترض أن إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة تعمل على التناسق ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتنوعة من تدريب، وفرص وظيفية، وتقييم داخل المنظمة، والتي تشكل عنصرًا مهمًا لتفسير العلاقة التي تربط بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وقد أسهم في كل ذلك متخذو القرار وبعض البحوث الأكاديمية للكشف عن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى أداء المنظمة (القاضي، ٢٠١٢).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي من أبرز وظائف منظمات الأعمال، حيث يعد رأس المال البشري والمعرفي أساسًا لتحقيق الميزة التنافسية في الأعمال، وتختص إدارة الموارد البشرية بعمليات الجذب والاستقطاب للموارد البشرية الجيدة وتتولى عمليات التدريب والتطوير والحفاظ عليها. (المحمدي، ٢٠١٩)

وبناءً على ذلك، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور مهم في المنظمات وتساهم في حصولها على الميزة التنافسية، حيث لا يتم تحقيق الأهداف التنظيمية إلا عن طريق الموارد البشرية، فالمباني والأجهزة والمعدات والعلامات التجارية لا تصنع الشركات والمنظمات وإنما الأشخاص هم من يصنعون الشركات والمنظمات.

١،٢ خلفية الدراسة:

تقوم دولة الإمارات العربية المتحدة بوضع إستراتيجيات لنمو المنظمات وإدارة الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية والريادة بشكل عام على كل المنظمات، وذلك تحقيقًا لخطط التنمية الاقتصادية التي تُعدها الحكومة الإماراتية.

ففي ظل التحولات الاقتصادية ظهر الاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمات بوصفها أهم الموارد التي تركز عليها الإدارة في الوصول لأهدافها، وفي ضوء تلك النظرة الحديثة تحولت وجهة النظر تجاه إدارة الموارد البشرية بوصفها مجموعة من الأعمال الإجرائية التي تتصل بتنفيذ سياسيات ونظم للعاملين إلى وصفها كوظيفة إستراتيجية تقوم بالتعامل مع أهم مورد داخل المنظمة وترتبط بالأهداف، والإستراتيجية العامة الخاصة بها، إذ إن اصطلاح إدارة الموارد البشرية بتأدية وظائفها محليًا فقط لم يعد كافيًا، بل إن الوضع الحالي يتطلب منها تأدية وظائفها بشكل أكبر على المستوى العالمي (السلمي، ٢٠١٦).

وتظهر أهمية إستراتيجية الموارد البشرية بشكل عام في عمل حصر لتحديد ما تحتاج إليه المنظمة، ثم الجذب والاستقطاب للعنصر البشري في المنظمات، ثم القيام بالتعيين والتدريب والتطوير والتعويض والقيادة والرقابة حتى يتم ضمان تحقيق ما تسعى إليه من أهداف، ومن هنا تظهر أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية لاختيار العناصر المناسبة، وإتمام عمليات التعليم والترقية والتقييم للأداء من أجل الدفع بمنظمات الأعمال للأخذ بإستراتيجية جديدة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية (المحمدي، ٢٠١٩).

ويمثل المنهج الإستراتيجي محاولة لإيجاد قدر عال من التكامل بين الأنشطة المختلفة والفعاليات الإدارية والتشغيلية التي تتم على صعيد المنظمة بشكل عام، وبين البيئة المحيطة بشكل خاص، ولذلك يحقق المنهج الإستراتيجي الرؤية الشاملة لكل المجالات الوظيفية، بالإضافة إلى دراسته للعلاقة التي تقوم بين المنظمة والبيئة التي تعمل في إطارها. (طهماز، ٢٠١٤).

كما يتعذر على أي منظمة أن تقوم بأداء عملها بغير إستراتيجية لتوصيف رسالتها وما تتطلع إليه من أهداف وغايات، حيث تركز الإستراتيجية على تصورات مبدئية للرؤية المستقبلية حتى يتم رسم السياسات، وتحديد الغايات على المدى البعيد، وكذلك توضيح الأبعاد التي يتوقع نشؤها بينها وبين البيئة المحيطة بما يساعد على إظهار الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة، وبيان نقاط الضعف والقوة، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تسهم في توجيه الأداء داخل المنظمة على المدى الطويل، ويجب أن يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية على صعيد عدد من المستويات الإدارية حتى يتحقق التنسيق والتكامل بين الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية والبرامج والموازنات، وأن يتم إفساح المجال بشكل أكبر لعمليات تبادل المعلومات المتصلة بواقع المنظمة، وما يحيط بها من فرص أو يهددها من مخاطر، وما

يشير لجوانب القوة والضعف بداخلها، ومن ثم تساعد في رسم وتجهيز خطط إستراتيجية تمتاز بالشمولية تقترب من الواقع الفعلي للمنظمة (طهماز، ٢٠١٤).

إن الميزة التنافسية كمصطلح تشير إلى الخاصية أو مجموعة من الخصائص النسبية التي تبرز المنظمة، ويمكن الحفاظ عليها لفترات طويلة بشكل نسبي نظرًا لصعوبة تقليدها خلال تلك المدة، والتي تتيح لها التفوق على المنافسين في الخدمات والمنتجات التي تقدم للعملاء، فالميزة التنافسية تقوم باستغلال المنظمة لكافة المصادر لتعطي قيمة لمنتجاتها بطريقة لا يمكن لباقي المنافسين أن يقوموا بتحقيقها (الجيد، ٢٠١٧).

ومن هذا المنطلق كانت هناك ضرورة كبيرة لوجود إدارة إستراتيجية داخل منظمات الأعمال وبشكل خاص في المنظمات الموجودة داخل الدول النامية، حتى تتاح لها فرصة دراسة السوق ومعرفة وضع التنافس داخله ووضع الأهداف الإستراتيجية وممارسة التخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات التي تحقق هذه الأهداف وتقوم بالعمل على تقديم نتائج، وعلى النقيض من ذلك فمواصلة العمل بطريقة عشوائية بدون أهداف يتم تحديدها أو إستراتيجيات تحقق هذه الأهداف قد يؤدي بالمنظمة للفشل وعدم تمكنه من الاستمرار في الوجود (الحراري، ٢٠١٥).

وتستهدف المنظمات من الميزة التنافسية أن تحقق لها العديد من الأهداف تتمثل في خلق فرص جديدة للتسويق، والدخول في مجال جديد للمنافسة، كدخول سوق جديد أو التعامل مع عملاء جدد أو نوع جديد من المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى وجود رؤية مستقبلية لبعض الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والفرص التي ترغب في استغلالها، إذ إن المزايا التنافسية لها هدف رئيس يتمثل في تقوية قدرة الاقتصاد على مسايرة العالم الجديد بكفاءة وفعالية، وذلك عبر خلق اقتصاد قادر على المنافسة يتوفر فيه بعض القدرات والخصائص التي تمكنه من التفوق وتحقيق الأهداف (الجيد، ٢٠١٧).

ويتضح مما سبق في رأي الباحث أن هناك عددًا من التحديات أمام المنظمات الرياضية بصفة عامة وبين إدارة الموارد البشرية خاصة، ومن بين ذلك الاتجاه للمنافسة عالميًا وزيادة قوة المنافسة، والنمو المتواصل في المعارف وتنوع القوى العاملة في المنظمات الرياضية، ومنها أيضًا ما يختص بقوانين وتشريعات تضعها المنظمات الرياضية لتنظيم الممارسات بداخلها، ومنها كذلك ما يتصل بالتغيير والتجديد، ولذلك يستلزم الأمر أن تتمتع المنظمة بالمقدرة على تحقيق تكيف وتأقلم مع البيئة الخارجية حتى تستمر في الوجود، وإلا تعرضت للانحيار بشكل تدريجي، ومن بين الممارسات الإدارية المهمة التي تسهم في عملية تأقلم المنظمة مع البيئة الخارجية والداخلية هو الاهتمام برسم إستراتيجية مدروسة دراسة جيدة لإدارة الموارد البشرية.

ولعل هناك بعض الأسباب التي أدت إلى تناول الباحث لهذا الموضوع تتمثل أهمها في: بيان أهمية إستراتيجيات النمو للمنظمات الرياضية وكيفية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

٣، ١ مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود البارزة التي تقوم بها دولة الإمارات العربية المتحدة في وضع الإستراتيجيات التي تختص بتطوير اقتصادها وتنويعه بعيداً عن قطاع النفط في كافة المجالات، وخاصة في مجال النمو للمنظمات الرياضية، ومحاولة النهوض بمستوى إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هذه المنظمات مازالت تواجه تحديات عديدة من أبرزها تحديات المنافسة التي تفرضها المنظمات الأخرى المناظرة لها، ولتذليل هذه التحديات فإنها تحتاج إلى تجنيد إمكانيات وقدرات مميزة، ولعل الاهتمام بالموارد البشرية يعتبر من أهم الأصول أو الموارد التي يمكن أن تحقق للمنظمات الرياضية القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تمثل إدارة رأس المال البشري عاملاً حيويًا من عوامل نجاح أو فشل النمو في المنظمات الرياضية الإماراتية في تحقيق أهدافها وامتلاكها لميزة تنافسية (الجابر، ٢٠١٦).

وفي تقرير أصدرته منظمة يونايتد لعام ٢٠٢٠م أقرت إدارة المنظمة بعد الاجتماع الذي عقدته قيادات الإدارة بمنظمة يونايتد الرياضية، حيث عملت على تحليل تجربتها عبر العشرة أعوام الماضية بداية من عام ٢٠١٠م إلى عام ٢٠٢٠م، وقد ناقشت المعوقات التي واجهتها، فوجدت أن أهم هذه المعوقات وجود قصور في وضع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى نمو المنظمة، وظهر ذلك القصور بشكل جوهري في عدم وجود إستراتيجيات طويلة الأجل التي تنعكس بدورها على إدارة الموارد البشرية، والميزة التنافسية، بالإضافة إلى عدم وجود إستراتيجيات جيدة تعمل على استغلال المصادر المحدودة للمنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية، إذ إن القصور يتضح أيضًا في عدم التنوع الكافي في الإستراتيجيات، ومن الملاحظ أيضًا أن هناك عدم مرونة، وتمسك بمبادئ تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة مسبقًا، فالخطة لا تقتصر على التصميم فقط بل يجب اتباعها بالخطوات التي يجب أن تعتمد على الإبداع والابتكار للعمل على نمو المنظمة، فكان من الضروري التركيز على وضع آليات جديدة لتعزيز تنافسية المنظمة بما يتناسب مع إمكانياتها، وذلك للنهوض بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية الملائمة للمنظمة.

كما أشار التقرير أيضًا أن هناك قصورًا في إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب للعاملين، حيث نجد أنها لا تتم بالمواصفات الجيدة المطلوبة، بالإضافة إلى أن عملية الاستقطاب والاختيار والتوظيف لا تتم طبقًا لاحتياجات المنظمة من القوى العاملة مسبقًا، وذلك ينعكس على الجودة في مخرجات العمل بإدارة الموارد البشرية، إذ إن تنمية وتطوير وتدريب العاملين: لا توجد برامج محددة لها، وأخيرًا نجد أن عملية الأجور والتعويضات والحوافز ليست عادلة بالشكل الكافي.

وأشار التقرير أيضًا أن هناك قصورًا في الميزة التنافسية، فمنظمة يونايتد غير قادرة على الابتكار بالشكل الكافي ولا تحقق الجودة المطلوبة لملائمة السوق الجديد للعمل (عبد الرحمن، ٥ ديسمبر ٢٠٢٠م). ملحق الدراسة رقم (١).

ولقد دلت نتائج الدراسات على أن هناك غيابًا في إستراتيجيات النمو للمنظمات الرياضية وإدارة الموارد البشرية ودورها في عدم الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية الرياضية بالشكل المناسب بشقيها السلعي والخدمي، والتي تواجه تحديات حالية ومستقبلية من جراء ما أحدثته الأزمات العالمية كالعولمة وآلياتها من تغيير في نطاق الأعمال والمهارات، والقدرات المطلوبة للموارد البشرية، واختلاف أسواق العمل، وضعف مخرجات التعليم وعدم ملاءمتها للاحتياجات الوظيفية للمنظمات، بالأخص في إدارة الموارد البشرية بسبب غياب الإستراتيجيات الملائمة لإدارة هذه المنظمات الرياضية (زايد، ٢٠١٣).

وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية فنجد أنها تساعد بشكل كبير في تطوير النظم الإدارية بشكل عام، ويظهر ذلك بشكل واضح عندما تعقد المشكلات الإدارية بداخل المنظمة، حيث يسهم الاتجاه الإستراتيجي للموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية على المدى البعيد، وبخاصة ما يتصل بالعاملين بالأنظمة المختلفة بكل المستويات التنظيمية، فتعمل هذه الإدارات تحت إشراف من الإدارة العليا في المنظمة، وتمثل الاتجاه العام لها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتميز عن طريق الموارد البشرية التي تنظم جهودها الأعمال والأنشطة داخل المنظمة.

ولكي تتمكن إدارات الموارد البشرية في المنظمات الرياضية من مواجهة التحديات البيئية، فإن ذلك يتطلب توظيف أفراد مؤهلين وقادرين على مواجهة التحديات المختلفة، ومن الملاحظ أن هناك أيضًا مشكلات وتحديات في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الرياضية، فقد أثبتت نتائج دراسة (قوادري، ٢٠١٧) أن هناك تأثيرًا للإدارة الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في بعض المنظمات وذلك من وجهة نظر المديرين، وأشارت أيضًا دراسة (الحوالدة، ٢٠١٧) في نتائجها على أهمية توافر مقومات تطبيق إستراتيجية التدريب والتعلم التنظيمي بينما لا

تتوافر مقومات تطبيق إستراتيجية التحفيز بالرغم من اعتماد كل من إستراتيجية التدريب وإستراتيجية التحفيز على النهوض بأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين.

ولضمان استمرار أنشطة المنظمات الرياضية بشكل فعال، ولكي تتمكن من المنافسة مع المنظمات المنافسة لها من خلال امتلاكها توجهاً إستراتيجياً ورؤية مستقبلية، تعني بالمزايا التنافسية. كما يتطلب الخروج عن الإطار التقليدي الذي تتسم به إدارة الموارد البشرية في معظم وظائفها وأنشطتها، وفي ضوء ذلك، فإنه يستوجب تبني إستراتيجية النمو وضرورة توظيف الموارد البشرية في منظمات الأعمال كافة، حيث إن هناك قصوراً واضحاً في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات بشكل عام، والمنظمات الرياضية بشكل خاص، ويتضح ذلك من نتائج دراسة (عبد الدليمي، ٢٠١٧) الذي أكد على أهمية دور القيادة الإستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية في القيادة بواسطة الإدارة العليا، أما دراسة (الأحمر، ٢٠١٥) فأكدت نتائجها أيضاً على وجود أثر لإدارة التغيير بمجالاتها المعتمدة في الدراسة كمتغير مستقل (إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي، وإدارة التغيير الإستراتيجية، وإدارة التغيير في ثقافة المنظمة، وإدارة التغيير في النمط القيادي، وإدارة التغيير في التكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعادها (الكلفة، والجودة، والتميز، والإبداع)، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد أكدت دراسة (أولانبيكون وآخرون، ٢٠١٥) أن الإدارة الإستراتيجية شرط لا غنى عنها لأنها تنطوي على تطوير وصياغة إستراتيجيات لمواجهة المنافسة وضمان البقاء والنمو على المدى الطويل، وأن هذا يضمن بدوره أن يتم إنشاء ميزة تنافسية، بحيث لن تقوم الشركة فقط بتفوق المنافسين، ولكن أيضاً توجيهه بنجاح في جميع التغييرات، وأن الإدارة الإستراتيجية لا تمنح الشركة حق ميزة تنافسية فقط مما يجعلها تتفوق على المنافسين في هذه الصناعة، ولكن أيضاً تمنحها ما يجعلها تقطع شوطاً طويلاً في طريق تعزيز الأداء التنظيمي.

وهناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما تفتقده المنظمات الرياضية والمنظمات الاقتصادية الأخرى باختلاف مجالاتها، حيث أكدت دراسة (محمد، ٢٠١٦) أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين، والمكافآت والتعويضات، وتقييم الأداء) وتحقيق الميزة التنافسية في شركات توصيل الغاز الطبيعي للمنازل في مصر، حيث إن لها دلالة معنوية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في تلك الشركات، وقد أكدت الدراسة أهمية توافر روح من الثقة بين الإدارة والعاملين، بينما لا تعتبر العلاقة السائدة بين إدارة الموارد البشرية أحوية، كما استنتجت الدراسة أن الشركة تحاول استقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات بكفاءة وفعالية، بينما لا تهتم الشركة بالتحديد الدقيق لمتطلبات شغل الوظيفة (المهارات، ومستوى الأداء) اعتمادًا على ما جاء في التحليل الوظيفي الذي يتم وضعه مسبقًا قبل اختيار العاملين للوظيفة المحددة، كما أكدت أيضًا دراسة (ديمتريفسكا، ٢٠١٧) في نتائجها أن هناك تأثيرًا للموارد البشرية في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة ويتمثل هذا التأثير في خلق ميزة تنافسية في الاقتصاد الحديث، وأن الجمع بين وظائف الموارد البشرية مثل جذب العمال المناسبين والاحتفاظ بهم، والجمع بين جهودهم، وزيادة معرفتهم وما إلى ذلك، يمكن المنظمة من تحقيق أكبر قدر من التأثير في تنفيذ الإستراتيجيات. لكي تكون المنظمة قادرة على المنافسة في السوق، ويجب أن يكون جميع الجهات الفاعلة على دراية بمهمة المنظمة ورؤيتها، وفقًا لاعتماد إستراتيجية الموارد البشرية المناسبة التي ستقود الشركة إلى موقع الريادة، من أجل إدارة الموارد البشرية لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة فإنه يتطلب منها المشاركة المستمرة لجميع الموظفين.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد

البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؟

١، ٤ أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيس: ما أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؟

يتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية :

- ١- هل تؤثر إستراتيجية النمو في المنظمات الرياضية على الميزة التنافسية؟
- ٢- ما آثار إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض الكلفة؟
- ٣- كيف يمكن تحديد أثر إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحسين النوعية؟
- ٤- إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة المرونة؟
- ٥- كيف يمكن تحديد آثار إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الابتكارية؟

١، ٥ أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس التعرف أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية،
أما الأهداف الفرعية فهي:

- ١- الكشف عن إستراتيجية النمو في المنظمات الرياضية وأثرها على الميزة التنافسية.
- ٢- التعرف على إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض الكلفة.
- ٣- تحديد إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحسين النوعية.
- ٤- التعرف على إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة المرونة.
- ٥- تحديد إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الابتكارية.

١، ٦ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من البحث في أحد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة، وهو أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يعتبر هذا الموضوع من - وجهة نظر الباحث - حديث نسبيًا في دولة الإمارات العربية المتحدة، ولذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وبناءً على ذلك، سوف يعرض الباحث أهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي، ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:

١،٦،١ الأهمية النظرية:

- ١- أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة على منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- ٢- تستمد هذه الدراسة أهميتها، من خلال إعداد مراجعة نظرية شاملة للأدب الإداري المتعلق بإستراتيجيات النمو بالمنظمات الرياضية، وكذلك إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ٣- تكمن أهمية الدراسة في ربط الأفكار النظرية للدراسات الإدارية المتخصصة بتخطيط الموارد البشرية في هذا المجال بالواقع العملي والتطبيقي في دولة الإمارات العربية المتحدة لمعرفة وتحليل مدى الفجوة القائمة بينهما، وتقديم التوصيات اللازمة لها.

٤- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تلقي الضوء على واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

١،٦،٢ الأهمية العملية:

- ١- نجد أن المنظمات التي تعتمد على إستراتيجيات الموارد البشرية بحاجة إلى هذا النوع من الدراسات والتي تسهم في نشر الوعي لدى المعنيين بأهمية تخطيط وإدارة الموارد البشرية وأثره في تعزيز الميزة والمكانة التنافسية لديها، آخذين بعين الاعتبار اشتداد حدة المنافسة التي تعيشها المنظمات الرياضية من تطور واضح في الفترة الزمنية الأخيرة.
- ٢- توفير بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار على اتخاذ قراراتهم فيما يخص المنظمات الرياضية وتطويرها وجعلها دائماً في حيز الميزة التنافسية.
- ٣- تبرز أهمية الدراسة من الدور الحيوي والمهم الذي يلعبه توظيف الموارد البشرية العاملة في المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة من تحقيق أهداف هذه المنظمات، ونموها من خلال امتلاك المزايا التنافسية المتعددة.
- ٤- يمكن أن تكون هذه الدراسة، وما قد تصل إليه من نتائج ذي فائدة لهذه المنظمات في توجيه أنظارتها نحو تبني إستراتيجية توظيف فعالة للموارد البشرية وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية، وضرورة تنفيذها، وإلى ضرورة تحقيق عملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة مع بقية الإستراتيجيات الوظيفية ومنها إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية في منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

١،٧ مصطلحات الدراسة:

- ١- إستراتيجية النمو:

تتمثل في مخططات طويلة الأجل والتي تشتمل على طرق العمل وتوزيع الموارد وتحديد الأهداف، والنمو الداخلي يتحقق بواسطة التوسع في العمليات الإنتاجية على المستوى المحلي والدولي، أما النمو الخارجي فيتحقق من خلال التحالفات والاندماجات بين المنظمات والاستحواذ على معظم الفرص المتواجدة بالسوق (ويلين، هنجير، ٢٠١٥).

التعريف الإجرائي للبحث:

تعرف إستراتيجية النمو بأنها جذب العملاء المنافسين في سوق العمل، والتركيز على استدامة العملاء الحاليين أو الجدد، واستحداث المنتجات التي تقدمها المنظمة لتحسين الخدمات المقدمة من خلال تطوير الآلات وتحسين جودة المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين في سوق العمل المحلي والدولي، فيما يختص بمنظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أ. إستراتيجية التكامل:

هي أحد أشكال توسع المنظمات، وهذه الإستراتيجية لا تكون إلا في مرحلة النمو أو النضوج، ولا بد من وضع ميزانية كبيرة لإحراز التقدم في السوق، وتحقيق أرباح ضخمة لأجل التوسع والنمو والانتشار وتنقسم إلى نوعين:

- تكامل رأسي (أمامي - خلفي)

- تكامل أفقي .

ويوصف التكامل الرأسي الأمامي أنه عندما تقوم الشركة ببيع منتجاتها إلى المستهلك النهائي مباشرة دون أي وسيط يذكر بينها وبين المستهلك النهائي تكون قد طبقت إستراتيجية التكامل الأمامي، وهذه الإستراتيجية تحقق للشركة هدفين رئيسيين هما تخفيض تكلفة المنتج إلى المستهلك، وتحقيق مزيد من الأرباح.

أما التكامل الرأسي الخلفي يتضح عندما تقوم الشركة بتوريد مستلزمات عمليات الإنتاج لنفسها بدون الاعتماد على شركات توريد، ويحقق التكامل هدفين رئيسيين وهما: تخفيض تكلفة التشغيل، والتحكم في جودة وسعر مستلزمات

الإنتاج (تحقيق أرباح)، تلجأ الشركات لهذه الإستراتيجية عندما تطلب معايير جودة صارمة لضمان جودة منتجاتها فيصعب على الموردين الالتزام بها، كما تطبق عندما تطلب توريد كميات ضخمة يصعب على الموردين توفيرها . وبالنسبة إلى التكامل الأفقي فيتضح عندما تقوم المنظمة بفتح فروع أخرى أو مصانع أخرى لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها أو لاستهداف أسواق جديدة. (الجنابي، ٢٠١٨)

ب. إستراتيجية التنويع:

تمثل هذه الإستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد وهما: تطوير منتجات جديدة، ومحاولة إدخالها إلى أسواق جديدة أيضاً، وهذه تعد من أكثر الإستراتيجيات مخاطرة، وذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كلا المجالين، المنتج والسوق، وهناك ثلاثة أنواع من إستراتيجيات التنويع وهي:

- إستراتيجية التنويع المركزة: حيث يمكن للمنظمة البحث عن منتجات جديدة ذات خصائص تكنولوجية أو تسويقية تشابهه ومنسجمة مع خط المنتج الحالي.
- إستراتيجية التنويع الأفقية: حيث تبحث المنظمة عن منتجات يمكن أن تثير استجابة أو إعجاب المستهلك الحالي باستخدام تكنولوجيا تختلف عن تلك المستخدمة في خط المنتج الحالي.
- إستراتيجية التنويع المتعدد: تعمل المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على البحث عن أنشطة جديدة تختلف عن الأنشطة الحالية للمنظمة من ناحية التكنولوجيا والمنتجات والأسواق، إن إستراتيجية التنويع تسمى أيضاً بالنمو والتنوع، وتمثل مجموعة رئيسية من إستراتيجيات النمو، والتي تضم ثلاث مجموعات رئيسية. والتي أطلق عليها فرض النمو، والتي تضم المجموعة الأولى النمو المكثف، والتي تشمل الإستراتيجيات الثلاث، وهي إستراتيجيات: اختراق السوق، وتطوير السوق، وتطوير المنتج، والمجموعة الثانية النمو المنتج والتي

تشمل: التنوع المركز، والتنوع الأفقي، والتنوع المتعدد، أما المجموعة الثالثة فقد أطلق بالنمو المتكامل، وهي

تشمل: مجموعات تكامل إلى الخلف، وتكامل إلى الأمام، والتكامل الأفقي (الصميدعي، ٢٠٢٠).

ج. إستراتيجية التركيز:

تعرف هذه الإستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جدًا من المنتجات أو

الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، حيث تلجأ منظمة الأعمال إلى هذه الإستراتيجية وفق الأبعاد التالية، التركيز على

العملاء (الأسواق)، والتركيز على المنتج، والتركيز على التكنولوجيا. (حمدان، ٢٠١٨)

٢- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متعارفًا عليه جيدًا في الأدبيات النظرية والعلمية، ويحظى دائمًا باهتمام

منظمات القطاع الحكومي نظرًا للتأكيد على أهميته في نجاح المنظمات الحكومية، فالإستراتيجية تعد مجموعة من القرارات

التي تتبناها المنظمات الحكومية لمواجهة التحديات والتغيرات التي تطرأ عليها من البيئة المحيطة بها، إذ إنها ترسم سياسة

مثلى للتعامل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شئون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله" (عسيري،

٢٠١٣).

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضًا بأنها الوظيفة التي تعنى بإعداد القدرات التي يمكن الاعتماد عليها في المنظمات

وتوزيعها على الوظائف المختلفة، ومحاولة الإشراف عليها وتوجيهها بالشكل الذي يمكنها من القيام بوظائفها المختلفة

داخل المنظمة (عبد الباقي، ٢٠١٣).

كما تعرف أيضًا بأنها عملية يتم فيها اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بنظام الموارد البشرية، وتعمل على تحقيق

تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق إستراتيجيات وأهداف المنظمة (خطاب،

٢٠١٤).

وتعرف إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التي تصمم لتوفير القوى العاملة حيث توزع حسب التخصص المطلوب داخل المنظمة، والمحافظة على الكفاءات العاملة داخلها وتحفيزهم، مما يحقق للمنظمة للوصول إلى أهدافها بشكل فعال (نصر الله، ٢٠١٤).

وتعرف أيضًا بأنها "عملية تعمل على اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، كما تقوم بتحقيق التكيف مع نظام الموارد البشرية والظروف البيئية المحيطة، وتدعم أيضًا إستراتيجيات المنظمة وتعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة" (عبد الوهاب، ٢٠١٥).

التعريف الإجرائي للبحث:

يتضح من التعريف السابقة، أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعبر عن تلك الغايات والأهداف التي تتماشى مع الإستراتيجية العامة لمنظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتنطوي على برامج إدارة الموارد البشرية التي تهتم باستقطاب الكفاءات المؤهلة، وتدريب وتنمية العاملين في القطاع الرياضي، إذ إنها تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة بشكل سليم، والتي تقوم بإعداد الموظفين وتدريبهم للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة وذلك لتحقيق أهداف منظمة يونايتد الرياضية والمحافظة عليها، بما يمكنهم من مواكبة التغيرات والمستجدات البيئية المتسارعة، وذلك لما يمثله العنصر البشري من أهمية داخل منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أ. إستراتيجية الاستقطاب:

الاستقطاب هو التفتيش والتنقيب عن العناصر البشرية التي تحتاج إليها الشركة مع القدرة على توفيرها وذلك بالعدد والكفاءات والمواصفات المطلوبة، والاستقطاب له وجهان لا بد من أن يتقابلا حتى تتمكن من القول بأنه قد نفذ الهدف المطلوب منه، فالوجه الأول للاستقطاب هو: احتياج الشركة للعديد من العناصر البشرية بخصائص معينة، أما الوجه الثاني للاستقطاب هو: أن يحقق رغبة العناصر البشرية المطلوبة للعمل بالشركة، ومن هنا، فكلما كان التماثل

والتوافق بين وجهي الاستقطاب متوافقًا بنسبة كبيرة زادت رغبة العناصر البشرية وقناعتهم بالعمل لدى المنظمة (العقيلي، ٢٠١٦).

ب. إستراتيجية التدريب:

إن أهمية التمرين والتدريب الفعال لا تقتصر فقط على إجادة الموظفين للمعارف والعلوم والقدرات والسلوكيات اللازمة للتمكن من أداء المهام والأنشطة اليومية بشكل سليم وفعال، بل أيضًا يساعد التمرين في توافر ميزة تنافسية عن طريق المشاركة في تشكيل التنظيم المتعلم (وهي نوع من أنواع المنظمات التي يندمج الموظفون فيها في تجارب كثيرة من أجل معرفة الجديد وتنفيذه وخاصة فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات (نوي وآخرون، ٢٠١٧).

ج. إستراتيجية تطوير الموظفين:

تعرف إستراتيجية تطوير الموظفين على تحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك بغرض تحسين الإنتاجية ومن ثم الربحية، وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل (ديري، ٢٠١١).

د. إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي:

إن تخطيط المسار الوظيفي هو المسار الذي يسلكه الموظف بين العديد من الفرص المهنية، وبالرغم من اتجاه العديد من المسارات الوظيفية إلى الأعلى وما يقصد بها الترقية، والفرص المهنية الحديثة شملت تغيرات أفقية، وما يقصد به النقل أو التغيرات التي تحدث بين المنظمات وبعضها (ماثس وجاكسون، ٢٠١٥).

هـ. إستراتيجية التعويضات والحوافز:

إن الإستراتيجية المتبعة في نظام التعويضات والحوافز يكون هدفها هو تنفيذ عنصرين، الأول: هو تنفيذ المساواة مع المنظمات الأخرى وخاصة المنافسين لها، والثاني: أن تكون التعويضات هي نظام استقطابي من أجل تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، ويستلزم هذا من المنظمة أن تقوم بعمل مسح ميداني لسوق العمل والمنظمات الأخرى، وحتى تكون على إلمام بالأنظمة السائدة للتعويضات عند المنظمات الأخرى، ويمكن هذا للمؤسسة من وضع خطط وأنظمة تعويضات وحوافز ملائمة تساعد على تحقيق الهدف المطلوب منها. وقد تؤدي التعويضات والحوافز إلى تقليل نسب غياب العاملين وتأخرهم عن العمل، وتساعد على نمو شعور العدالة داخل المنظمة واستقطاب الموظفين للمؤسسة، مع روح الانتماء والولاء للمؤسسة ونشر جو من التعاون فيما بينهم (العقيلي، ٢٠١٦).

٣- الميزة التنافسية:

يمكن أن نعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات وفقاً لمتطلبات سوق العمل المحلي والدولي، وذلك لتوفير مستوى معيشة مرتفع على المدى الطويل، إذ إنها تمثل الخصائص التي تسعى إليها مؤسسات الأعمال المختلفة بشكل يحقق أهدافها حيث يصعب قياسها، وتعد وسيلة يمكن للمنظمة محاولة تحقيق النجاح في ميدان منافستها (الشمرى، ٢٠٠٩).

وهي أيضاً المهارة أو التقنية المتميزة التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، ٢٠١٦).

التعريف الإجرائي للباحث:

يعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها عنصر يعمل على تفوق منظمة يوناتيد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة عن مثيلتها من المنظمات الرياضية الأخرى، ويتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية ناجحة تحقق التنافس.

أ. تخفيض الكلفة:

وهي إمكانية المنظمة من تقليص تكلفة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعميل بالمفاضلة بينها وبين المنظمات المنافسة لها، مما ينتج عنه تحقيق فائدة أكبر، ومن أجل توفير هذه الميزة فلا بد من الإلمام بكل أنشطة المنظمة والتي تعتبر مصدراً مهماً من أجل التميز في تقليل التكلفة (الدهدار، ٢٠١٦).

ب. تحسين النوعية (الجودة):

الجودة تعني الكفاءة بأنها تُعبر عن الفعالية، وتحقيق رغبات وتوقعات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل بالمنظمة (الميمان، ٢٠٠٧).

وتعرف الجودة أيضاً بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة (البيلاوي، ٢٠٠٥)

كما تُعرّف أيضاً بأنها الفلسفة التي تتضمن العمليات والأدوات للتطبيق العملي، الذي يهدف إلى تحقيق ثقافة

التحسين المستمر التي يسهم فيها كل العاملين داخل المنظمة بهدف إشباع حاجات العملاء. (أحمد، ٢٠٠٣)

ج. زيادة المرونة:

هي قدرة المنظمة على أن تكون مرنة في خياراتها الإستراتيجية عند المستويات العليا والمتوسطة في آن واحد،

أي أنها تكون قادرة على تحديد التغيرات البيئية وتخصيص الموارد كمستجيبات للتغيرات والعمل بكفاءة خلال حدوث

تلك التغيرات (العكيدى، ٢٠١٩).

د. زيادة الابتكارية:

يعرف الابتكار بأنه تطوير المنتج أو ممارسة أفكار جديدة ومفيدة للاستفادة منها للأفراد أو الفرق أو المنظمات

أو مجموعة واسعة من المجتمع، ومن ثم فهناك حاجة لتوضيح أن الابتكار ليست مجرد مسألة الخروج بفكرة جديدة،

ولكن يتطلب أيضاً منتج ذا قيمة، وفي هذه الحالة لا يقتصر المنتج على الشيء الملموس، ولكن يمكن أيضاً أن ينظر

إليها على أنها عملية لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف بطريقة لم يتم اختبارها في ذلك السياق المحدد (فيديك، وفاندنجال،

٢٠١٣).

٨، ١ التعريف بالبيئة المبحوثة (منظمة يوناتيد الرياضية):

١- نشأة منظمة يوناتيد الرياضية:

كان الهدف من نشأة منظمة يوناتيد الرياضية في مدينة العين بدولة الامارات العربية المتحدة خدمة المجتمع

ونشر الوعي الرياضي وأهمية ممارسة النشاط الرياضي وضبط الايقاع الحيوي اليومي، حيث أنشئت منظمة يوناتيد الرياضية

في عام ٢٠١٠م، وكان الهدف منها خدمة المجتمع أو تغيير أسلوب الحياة الفرد في المجتمع، فالرياضة في دولة الإمارات

العربية المتحدة كانت قبل ١٠ سنوات مقصورة على أصحاب الأندية فقط، وهناك محاولات من جانب بعض الرياضيين الذين يتسمون بالخبرة في المجال الرياضي بالعمل على إنشاء منظمات رياضية منافسة لمنظمة يونايتد الرياضية، وهذه خطوة ايجابية تهدف إلى خدمة المجتمع لممارسة الرجال والنساء والأطفال الرياضة، ومن جانب آخر تسهم في الحفاظ على الصحة العامة، حيث تعمل للحفاظ على أسلوب الحياة للفرد في المجتمع، كما تعمل منظمة يونايتد على تحسين الميزة التنافسية بشكل دائم، فالهدف منها تقديم أفضل الخدمات والبرامج العلمية التي تسهم وتساعد الطفل ليمارس الرياضة بشكل صحيح وليكون رجلاً صالحاً في المجتمع (جريدة الاتحاد الإماراتية، ٢٠١٥).

٢- أهمية منظمة يونايتد الرياضية:

ترجع أهمية الأكاديمية للمجتمع الإماراتي اليوم، نظراً لخدماتها المقدمة لأكثر من ٤٠ : ٥٠ ألف شخص انتسبوا للأكاديمية، وقد تم التعديل على أساليب كثيرة خاصة بتطوير الرياضة في جميع المجالات، وبالأخص في مجال كرة القدم، والميزة التي تمتلكها الأكاديمية أنها تقدم برامج تتناسب مع جميع المراحل العمرية، وبذلك تم تخفيف العبء على الأندية والمراكز الرياضية الحكومية، بالمنظمة تسهم في مساهمات فعلية في خدمة المنظمات الحكومية، والميزة التي تميزها عن غيرها أنها قريبة من مناطق كثيرة حيث لديها (٥) أفرع متوزعة حسب المناطق الجغرافية فهي أقرب لأي شخص يريد أن يمارس الرياضة في المجتمع . (الصافي، ٢٠١٩).

٣- الأهداف المستقبلية لمنظمة يونايتد الرياضية:

تعمل منظمة يونايتد الرياضية على تغيير أسلوب الفكر الرياضي في دولة الإمارات العربية المتحدة؛ لأن عمر الدولة ٤٨ سنة وإنجازاتها في الرياضة ضئيلة جداً، ولا توجد أهداف ولا إستراتيجيات واضحة بالنسبة للرياضة في تحقيق الميزة أو الهدف المناسب للصرفية المالية الموجودة، فالدولة تقوم بصرف كثير من الأموال والمردود قليل، ولكن منظمة

يونائتد هدفها القيام بالإنفاق على كثير من الخدمات الرياضية التي تقدم للبراعم، والحصول على فرص ومميزات ومؤهلات كثيرة أيضًا، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الأهداف التي تتعلق بالإجازات الرياضية.

٤- الموارد البشرية والموظفين في منظمة يونائتد الرياضية:

لدى المنظمة (٤٠٠) موظف يعملون في المنظمة تحت إدارة الموارد البشرية، ووظائف أخرى متعددة، واليوم نجد أن الموارد البشرية هي الحلقة الأساسية بين العمل الإداري والعمل الفني.

فالعمل الإداري يعطي الدعم الكبير للعمل الفني، ومن جانب آخر نجد أن العمل الفني إذا كان مميزًا فهو يعطي الدعم للعمل الإداري، فنجد عدد العاملين في كل فروع المنظمة (٢٠) موظفًا حيث يقوم العاملون الأقدمون بتدريبهم وتعليمهم وتشجيعهم، واعطائهم الحوافز، وكل ما يتناسب مع طبيعة أعمالهم، بحيث يعطي أفضل ما يملك من فكر وعمل، فالعمل داخل منظمة يونائتد يتطلب دمج العمل الإداري بالعمل الفني، فكل الموظفين في المنظمة رياضيين ومتعلمين ومتخصصين في هذا المجال، ولعلنا نجد أن المدير يقوم بوضع أسلوب العمل وسياسة العمل التي تتناسب مع طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، كما يوجد في المنظمة حوافر رحلات خارج الدولة وأمور تتميز عن الناس ومعسكرات خارج البلد في الدول العربية وإنجلترا، وغيرها من البلدان الأوروبية الأخرى، وهذه ميزة لا توجد عند منظمة أخرى، هذا بجانب إلى المشاركة في بعض المجالات الرياضية مع الدول الأخرى الأوروبية، بالإضافة إلى توافر الجودة العالية في تأدية العمل، بجانب المشاركات والإسهامات الاجتماعية الخدمية للمجتمع، وهذه ميزة تنافسية جيدة تعمل المنظمة على تحقيقها، كما تشارك منظمة يونائتد في كل الاحتفالات الموجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتقوم أيضًا بتدعيم الأندية الرياضية، وتشارك معها في مختلف الفعاليات الرياضية الوطنية (سليمان، ٢٠١٣).

٩، ١ حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على قياس الأثر التفاعلي بين إستراتيجية النمو، والتي تتمثل في (إستراتيجية التكامل - إستراتيجية التنويع - إستراتيجية التركيز) الخاصة بالمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية والتي تتمثل في (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، والتخطيط، والمكافآت والتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية والتي تتمثل في (تخفيض التكلفة، وتحسين النوعية، زيادة المرونة، وزيادة الابتكارية).
- ٢- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة بمنظمة يوناتيد الرياضية، ووقع الاختيار على المدراء العاملين ونواب المدراء، والمساعدين، ومدراء إدارة الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام فقط ضمن عينة الدراسة.
- ٣- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على (٥) فروع تابعة لمنظمة يوناتيد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة الموزعة في إماراتي أبوظبي حيث يتبع لها (٣) فروع، أما إمارة العين فيتبع لها (٢) من الفروع.
- ٤- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية ما بين عامي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ م.

١،١٠ خلاصة الفصل:

لقد تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة وأهميتها التي تتمحور حول بيان أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على منظمة يوناتيد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد حدد الباحث مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه تلك المنظمات وأبرزها تحديات المنافسة، كما عرض الباحث لبعض من مصطلحات الدراسة التي تناولت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية

النمو وإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، وتناول الباحث أيضًا في هذا الفصل التعريف بالبيئة المبحوثة المتمثلة في منظمة يونايتد الرياضية، حيث حدد الباحث (٥) فروع تابعة لمنظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية في إمارتي أبوظبي والعين.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA